

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
EMPRESA CONSTRUCTORA CORROBAL”**

Trabajo Dirigido para obtener el Título de Licenciatura

POR: YARIMA ALEJANDRA MEDRANO SANTA CRUZ

YESHID WALDO BUSTAMANTE HINOJOSA

**TUTOR ACADEMICO: MBA. PAOLA ANDREA CARDENAS
MORALES**

**TUTOR INSTITUCIONAL: Arq. JAVIER GIOVANNI
RODRIGUEZ MENDOZA**

**LA PAZ – BOLIVIA
2016**



RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Dirigido, consistió en diseñar una propuesta de Plan Estratégico para la gestión (2016 - 2021), a fin de que ésta pueda mejorar, eficientemente el desarrollo integral de la gestión empresarial de la Constructora Corrobal.

Corrobal, empresa constructora pionera en el rubro de la elaboración, diseño de ambientes para ATMs (Cajeros Automáticos), no cuenta actualmente con un Plan Estratégico acorde a las necesidades de sus clientes.

Por ello, ante esa necesidad emergente de ausencia de estrategias consolidadas se propone al dueño y Gerente General elaborar el diagnóstico de la empresa, redefinir la misión y visión, y formular estrategias a largo plazo.

De la misma manera, el Cuadro de Mando Integral, brindará un marco de referencia con relación a las acciones y actividades, servirá como herramienta de monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos expresados con el propósito de enfrentar los cambios del entorno, potenciar su crecimiento y encarar su futuro con éxito.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por encaminarme para llegar hasta donde he llegado, por ayudarme a realizar un logro más en la vida y darles una alegría más a mis padres.

A mi madre que siempre me brinda su apoyo incondicional.

A la Lic. Paola Cárdenas Morales, Tutora Académica, la cual con sus conocimientos, su experiencia y su paciencia me apoyó y me alentó en todo el desarrollo de este Trabajo Dirigido hasta su culminación.

Yarima Alejandra Medrano Santa Cruz

A DIOS por haberme dado la fortaleza y perseverancia para perseguir mis metas y así lograr la culminación de mis estudios universitarios, a mis padres que desde el cielo me verán como todo un profesional, gracias a los principios y valores que me inculcaron desde pequeño los amo, a mi círculo familiar que sin duda alguna me dieron el apoyo que necesitaba día tras día en estos años, a los docentes de la carrera de Administración de empresas que me regalaron ese conocimiento invaluable, a mis amigos y compañeros.

Yeshid Waldo Bustamante Hinojosa.



DEDICATORIAS

Dedico este Trabajo Dirigido a Dios, que durante todo este tiempo estuvo acompañándome y guiándome para llegar a mi meta.

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. En especial a mi madre que en mis momentos de fortaleza y de debilidad, siempre estuvo para incentivar me a seguir adelante.

Yarima Alejandra Medrano Santa Cruz

A Dios por ser fiel conmigo y darme las fuerzas para proseguir este camino que ahora llega a su fin para dar comienzo a otra etapa en mi vida y sé que el seguirá a mi lado.

A mis padres que deseaban con toda el alma que su hijo fuera un profesional.

A mi esposa que nunca dejo de confiar en mí y fue el bastión de mis logros y a mi amado hijo, serán siempre mi motivación para vivir.

A mi querida familia y familia política y amigos que en todo este tiempo me dieron su apoyo incondicional en todo momento, gracias.

Yeshid Waldo Bustamante Hinojosa.



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes.	1
1.2 Planteamiento del problema.	4
1.3 Objetivos.	5
1.3.1 Objetivo general.	5
1.3.2 Objetivos específicos.	5
1.4 Resultados.	5
1.5 Alcances.	6
1.5.1 Alcance Geográfico.	6
1.5.2 Alcance Institucional.	6
1.5.3 Alcance Temático.	6
1.5.4 Alcance Temporal.	6

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

REFERENCIAS TEÓRICO-CONCEPTUALES

2.1 Estrategia.	7
2.1.1 Tipos de estrategias.	7
2.1.1.1 Estrategias emergentes	8
2.1.1.2 Estrategias intentadas	8



2.1.2 Ejecución de una estrategia.	8
2.2 Plan y niveles de planeación	9
2.2.1 Planificación estratégica	10
2.2.1.1 Características de la planificación estratégica.	10
2.2.1.2 Propósito de la planificación estratégica.	11
2.2.2 Valores organizacionales.	12
2.2.3 Diagnóstico estratégico.	12
2.2.3.1 Análisis interno.	12
2.2.3.1.1 Evaluación de gerencia.	13
2.2.3.2 Análisis externo.	13
2.2.4 Proyección estratégica.	14
2.2.4.1 Estrategias a nivel negocio.	14
2.2.4.2 Estrategias funcionales.	15
2.2.5 Implementación o ejecución del plan.	15
2.3 Competitividad.	15
2.3.1 Ventaja competitiva.	16
2.3.1.1 Eficiencia.	16
2.4 Objetivo estratégico.	17
2.5 Metas.	17
2.6 Monitoreo estratégico.	17
2.7 Cuadro de Mando Integral.	18
2.7.1 Mapas Estratégicos.	20
2.8 Referencias organizacionales.	20



2.9 Referencias legales.	22
2.9.1 Constitución Política de Estado.	23
2.9.2 Código de Comercio.	24

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Tipo de Intervención.	25
3.2 Universo o Población de Estudio.	26
3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.	28
3.4 Selección de Métodos y Técnicas.	29
3.4.1 Método deductivo.	29
3.4.2 Estudio Descriptivo.	29
3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información.	30
3.5.1 Encuesta.	30
3.5.2 Entrevista Semiestructurada.	30
3.6 Procesamiento de datos.	31

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Información sistematizada	33
4.1.1 Resultados Entrevista Nivel Gerencial.	33
4.1.2 Resultados Encuestas Nivel Operativo.	35
4.1.3 Resultados Cuestionario Clientes.	45
4.2 Resultados.	51



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción a la Propuesta.	53
5.2 Objetivo de la Propuesta.	53
5.3 Desarrollo de la Propuesta.	53
5.4 Fase de Diagnóstico Organizacional.	55
5.4.1 Matrices de Evaluación de fuerzas Interna y Externa	55
5.4.1.1 Análisis de La Matriz EFI.	57
5.4.4.2 Análisis de La Matriz EFE.	59
5.5 Análisis de la Matriz DAFO.	59
5.6 Fase de Intervención.	63
5.6.1 Filosofía Organizacional.	63
5.6.1.1 Valores de la Empresa Corrobal.	63
5.6.1.2 Redacción de la Misión Y Visión de La Empresa.	65
5.6.1.3Nuevo Organigrama.	67
5.6.2 Identificación de las Áreas Críticas de La Constructora Corrobal.	68
5.6.3Identificación de Las Líneas Estratégicas.	69
5.6.4 Identificación de Los Objetivos Estratégicos.	69
5.6.5Ventaja Competitiva.	75
5.7 Fase de Cuadro de Mando Integral.	75
5.7.1 Mapas Estratégicos.	76



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.	78
6.2 Recomendaciones.	79

BIBLIOGRAFIA.

ANEXOS.



INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Niveles de planeación	9
Cuadro N° 2. Tipos de intervención para trabajo dirigido	25
Cuadro N° 3. Población de estudio	27
Cuadro N° 4. Descripción del Nivel Gerencial	27
Cuadro N° 5. Descripción del Nivel operativo	27
Cuadro N° 6. Descripción de clientes	28
Cuadro N° 7. Relación y trato con su superior	36
Cuadro N° 8. Que reconocimiento extra le gustaría recibir	37
Cuadro N° 9. Visión	38
Cuadro N° 10. Misión	39
Cuadro N° 11. Informar objetivos al personal	40
Cuadro N° 12. Valores que se practican en la empresa	41
Cuadro N° 13. Fortaleza	42
Cuadro N° 14. Debilidades	43
Cuadro N° 15. Matriz de evaluación de las fuerzas internas	56
Cuadro N° 16. Matriz de evaluación de las fuerzas externas	58
Cuadro N° 17. Matriz Dafo	62
Cuadro N° 18. Formulación de la Misión	65
Cuadro N° 19. Formulación de la Visión	66
Cuadro N° 20. Áreas críticas	68
Cuadro N° 21. Elaboración de las Líneas Estratégicas	69



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1. Relación y trato con su superior	36
Grafico N° 2. Reconocimiento extra le gustaría recibir	37
Grafico N° 3. Visión	38
Grafico N° 4. Misión	39
Grafico N° 5. Informar objetivos al personal	40
Grafico N° 6. Valores que se practican en la empresa	41
Grafico N° 7. Fortaleza	42
Grafico N° 8. Debilidades	44
Grafico N° 9. Conocimiento de la existencia de Corrobal	45
Grafico N° 10. Interés por Corrobal	46
Grafico N° 11. Otras actividades para Corrobal	46
Grafico N° 12. Satisfacción	47
Grafico N° 13. Exigencias para contratar	48
Grafico N° 14. Satisfacción con Corrobal	48
Grafico N° 15. Recomendar a Corrobal	49
Grafico N°16. Comparación con la competencia	50
Grafico N° 17. Mejoras para Corrobal	51
Grafico N° 18. Contenido de la Propuesta del Plan Estratégico	54
Grafico N° 19. Análisis de las Variables Internas y Externas de la empresa Constructora Corrobal	60
Grafico N° 20. Mapa estratégico de la constructora Corrobal	77



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1. Relación y trato con su superior	41
Grafico N° 2. Reconocimiento extra le gustaría recibir	42
Grafico N° 3. Visión	43
Grafico N° 4. Misión	44
Grafico N° 5. Informar objetivos al personal	45
Grafico N° 6. Valores que se practican en la empresa	46
Grafico N° 7. Fortaleza	48
Grafico N° 8. Debilidades	49
Grafico N° 9. Conocimiento de la existencia de Corrobal	50
Grafico N° 10. Interés por Corrobal	51
Grafico N° 11. Otras actividades para Corrobal	51
Grafico N° 12. Satisfacción	52
Grafico N° 13. Exigencias para contratar	53
Grafico N° 14. Satisfacción con Corrobal	54
Grafico N° 15. Recomendar a Corrobal	54
Grafico N°16. Comparación con la competencia	55
Grafico N° 17. Mejoras para Corrobal	56
Grafico N° 18. Contenido de la Propuesta del Plan Estratégico	59
Grafico N° 19. Análisis de las Variables Internas y Externas de la empresa Constructora Corrobal	65
Grafico N° 20. Mapa estratégico de la constructora Corrobal	78
Grafico N° 21. Programas de incentivos	79



INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el informe final referente al Trabajo Dirigido, que tiene por objeto la elaboración de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Empresarial en la Constructora Corrobal. El trabajo fue realizado dicha empresa los meses de Junio del 2015 a Enero del 2016.

En este sentido, uno de los objetivos para la empresa Constructora Corrobal es formular un plan estratégico, con el propósito de enfrentar los cambios del entorno, potenciar su crecimiento y encarar su futuro con éxito.

En consecuencia, la investigación sobre el Plan Estratégico de la empresa Corrobal comprende seis capítulos:

En el primer capítulo se presentan los antecedentes donde se expone la importancia de un Plan Estratégico; también se plantean los objetivos que dan solución al problema y sus respectivos alcances.

El capítulo segundo presenta las referencias teóricas, organizacionales y legales, que permite sustentar teóricamente el estudio y así también se da a conocer los fundamentos conceptuales relacionados con la elaboración del Plan Estratégico.

En el tercer capítulo se plantea la metodología de la intervención adoptada para el desarrollo de la investigación, el universo, tamaño y diseño de la muestra, selección de métodos y técnicas e instrumentos de relevamiento de información.



En el cuarto capítulo se exponen los resultados y discusión donde se expone la información sistematizada de acuerdo a los objetivos, procesos y resultados del análisis en la empresa Constructora Corrobal.

En el quinto capítulo se describe la propuesta de mejoramiento, el cual es producto de toda la investigación realizada y se traduce en la propuesta del Plan Estratégico, para mejorar la gestión empresarial en la empresa Constructora Corrobal.

En el sexto capítulo se desarrollan las conclusiones del presente estudio realizado; así como las recomendaciones respectivas a la empresa Constructora Corrobal.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes.

La Empresa Constructora Corrobal es una organización con 11 años de experiencia, relativamente nueva en el negocio de la construcción, pero que cada vez tiene más aceptación en el mercado nacional. Por lo tanto, sus niveles de ventas de servicios aumentan constantemente.

La empresa desde sus inicios funcionó como una empresa unipersonal, denominada Corrobal; Constituyéndose en una pequeña empresa ya que cuenta entre personal de planta y eventual con 45 trabajadores.

La Constructora Corrobal presta servicios integrales en la construcción de viviendas, estudio de arquitectura y ejecución de obras civiles para agencias de Entidades Financieras, diseño de ambientes para ATMs (cajeros automáticos) y otros.

Los principales proyectos realizados fueron: obras civiles para oficinas e instalación de cajeros automáticos en Banco Solidario “Santa Cruz” agencia Senkata, Banco Económico “La Paz”; Trabajos de obras civiles, mantenimiento de infraestructura, instalaciones eléctricas, red de datos y seguridad especializados en trabajos de oficinas para la Banca cuenta con certificaciones internacionales de instalaciones para los trabajos de cableado y estructurado; Con una considerable cartera de clientes a nivel nacional, entre ellos: Banco de Crédito, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Los Andes, Banco Solidario, Banco Unión, Banco Económico, Banco de la Nación Argentina, Banco Nacional de Bolivia, Banco Fie y Mutual La Primera.



El nombre comercial de la empresa es Corrobal, con número de matrícula 00106999, fecha de registro 31 de marzo del 2004, y cuyo objeto es la construcción y elaboración de planos.

Desde su nacimiento desarrolla actividades relacionadas con ingeniería, arquitectura, construcción, estudios y proyectos, supervisión de obras, seminarios y talleres especializados; asimismo, realiza actividades como asesoría y consultoría.

La cantidad de trabajadores está en función del volumen de los trabajos que realiza donde el personal trabaja por contrato o por obra; de igual manera sub contrata servicios de otras empresas como ser vidrierías, cerrajerías, empresas de instalación de equipos de aire acondicionado.

La empresa si bien cuenta con personal de planta en su mayoría son eventuales, ya que la tipología del trabajo es variada y los tiempos de los trabajos son cortos, toma los servicios de terceras personas en la modalidad Freelance por tiempo y duración de los proyectos, cuenta con un seguro para las personas que trabajan por periodos largos.

La empresa formula y ejecuta solamente planes de corto plazo es decir circunscrita en una gestión anual realizando obras civiles a pedido de clientes en aspectos puntuales, como diseño de ambientes para ATMs, adecuación de oficinas y remodelaciones Asimismo, construcciones de viviendas; Todo ello no le ha permitido concentrarse en una visión de mediano y largo plazo.

En la actualidad el Gerente de la empresa con una mentalidad ambiciosa de crecer en el mercado y en los alcances de su trabajo, tiene la decisión firme de plantearse retos de largo alcance.



Revisada la escasa documentación legal con la que cuenta la empresa, se evidencia que ella no cuenta con una misión formalmente estructurada, sino solamente con una idea de esta y que no abarca la razón de ser de la empresa con totalidad, a continuación se encuentra lo que según el Gerente es la misión de la empresa:

“Somos una empresa constructora que ofrece obras específicas para entidades financieras, superando las expectativas de nuestros clientes con un arduo trabajo para su satisfacción, a través de procesos internos mejor estructurados y profesionales con eficiencia, compromiso, innovación y calidad”.¹

Igualmente, con respecto al texto de la visión de la empresa no se encuentra documentado, por lo que el Gerente establece la siguiente versión:

“Ser en Bolivia la empresa líder referente al ramo de la construcción especializada en entidades financieras, ofreciendo a nuestros clientes obras y servicio integrales, y ser reconocidos como una empresa sólida, rentable y que cumple con tiempos y cronogramas”.²

La visión identificada no enfoca de manera clara y precisa a la que aspira la empresa, no es motivador, por tal razón es necesaria la redefinición en función al nuevo plan estratégico; Esta redefinición será enfocada a cierto

¹RODRIGUEZ Mendoza G., Gerente General de la empresa Constructora Corrobal 2015.

²RODRIGUEZ Mendoza G., Gerente General de la empresa Constructora Corrobal 2015.



tiempo, claro, ambiciosa y motivadora tanto para empleados como para los dueños o gerentes de la empresa.

El tratar de convertirse en una empresa líder como una aspiración natural implica desafíos grandes es por eso que deberán contar con un plan de mediano y largo plazo.

1.2 Planteamiento del problema.

Las preocupaciones identificadas en un estudio preliminar realizado en la empresa constructora Corrobal son las siguientes:

- Ausencia de estrategias competitivas consolidadas.
- La empresa no cuenta con una misión y visión formalmente estructurada.
- No cuenta con una estructura orgánica adecuada a las funciones que se realizan.

Basándose en las necesidades de sus clientes para quienes realiza trabajos en el área de construcción, diseño de ambientes e instalación para ATM's con las siguientes entidades financieras: (Banco Económico, Banco SOL, Banco FIE, Mercantil Santa Cruz, Los Andes Pro Credit, Banco Nacional de Bolivia, Mutual La Primera) entre otros, la empresa ha visto necesario la realización de un plan estratégico sólido.

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

¿Cómo incide la falta de proyección de largo plazo en la Gestión Administrativa de la Empresa Constructora Corrobal?



1.3 Objetivos.

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

1.3.1 Objetivo general:

“FORMULAR UN PLAN ESTRATEGICO QUE PREOCURE
MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA PARA LAS GESTIONES
2016-2021”

1.3.2 Objetivos específicos:

- Realizar un estudio de diagnóstico de la empresa Corrobal.
- Identificar las líneas estratégicas de la empresa Corrobal.
- Redactar la misión y visión de la empresa.
- Elaborar el organigrama de la empresa Corrobal.

1.4 Resultados.

Mediante un diagnóstico y estudio a realizarse de manera detallada en la empresa constructora Corrobal y tomando como base del trabajo dirigido, se espera proponer un plan estratégico con los siguientes resultados:

- Documento de diagnóstico de la empresa.
- Líneas estratégicas que ayudaran al desarrollo de objetivos estratégicos de la empresa.
- Documento de creación de un nuevo organigrama acorde a la realidad de la Empresa.
- Redacción de la misión y visión de la empresa.



-
- Documento de planificación estratégica para revisión por la empresa.

1.5 Alcance.

En ésta parte de la investigación se pretende determinar los alcances que tiene el trabajo de investigación considerando como fuente de información la empresa constructora Corrobal.

1.5.1 Alcance Geográfico:

El trabajo fue realizado en la Empresa Constructora Corrobal ubicado en la Av. Mario Mercado Calle 12 N° 23 Zona Villa Salomé ciudad de La Paz.

1.5.2 Alcance Institucional:

En el ámbito institucional el trabajo estará abocado estrictamente en la Empresa Constructora Corrobal.

1.5.3 Alcance Temático:

La presente investigación se sustenta en la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas, específicamente en el área de Gestión Estratégica

1.5.4 Alcance Temporal:

Si bien el Plan Estratégico tendrá un alcance de 5 años, el trabajo de investigación se realizó en la gestión 2015.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

REFERENCIAS TEÓRICO-CONCEPTUALES

2.1 Estrategia

Thompson, A. (2012), señala que:

La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer.³

Por su parte Hill, C. (2009), expresa:

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.⁴

2.1.1 Tipos de estrategias

Según Mintzberg, (2001) señala que:

Las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares, virtualmente donde quiera que las personas tengan la capacidad. En la práctica las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados

³Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. StricklandIII, Administración estratégica teoría y casos, editorial McGraw-Hill Companies Inc., 18va edición, México 2012, Pag.5

⁴Charles W.L Hill; Gareth R. Jones, Administración estratégica, octava edición, México 2009, Pag.3



*(estrategia intencional), y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuestas de estrategia “no planeada” o “de adaptación”)*⁵

2.1.1.1 Estrategias emergentes (También llamada no planeada)

A su vez, Hill C. (2000) indica:

*Según Hill, es una acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Generalmente estas estrategias nacen de las raíces de la organización, de los niveles más bajos y se va ajustando a la estructura de la organización.*⁶

2.1.1.2 Estrategias intentadas (Llamadas también deliberadas)

Hill, C (2000) dice:

*Son estrategias planeadas que surgen de un proceso de planificación, es cuando la dirección ha decidido hacer una estrategia, la cual baja de arriba hacia abajo en la estructura organizacional.*⁷

2.1.2 Ejecución de una estrategia

Thompson, A. (2012), acerca de la ejecución de una estrategia dice:

“Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y

⁵ Thompson Arthur. Strickland A.J. “Administración Estratégica” editorial Mc.Graw-Interamericana 2001, Pág., 10

⁶ Hill Charles “Administración Estratégica” 3ra edición Mc. Graw Hill, México 2000 Pág. 171

⁷ Hill Charles “Administración Estratégica” 3ra edición Mc. Graw Hill, México 2000 Pág. 12



*fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño”.*⁸

2.2 Plan y niveles de planeación

Sobre plan y niveles de planeación García Sánchez, E. y Valencia Velazco M. (2012), señalan:

*Estos planes los encontraron en los tres niveles de la empresa y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:*⁹

Cuadro N° 1
Niveles de planeación

NIVEL ESTRATÉGICO	NIVEL TÁCTICO	NIVEL OPERACIONAL
Propósitos		
Objetivos	Objetivos	Objetivos
Estrategias	Tácticas	
Políticas	Políticas	Políticas
Programas	Programas	Programas
Presupuestos	Presupuestos	Presupuestos
		Procedimientos

Fuente: García Sánchez Estela; Valencia Velazco María Lourdes, Planeación Estratégica: Teoría y casos, pág. 12

⁸Arthur A. Thompson John E. Gamble Margaret A. Peteraf A. J. StricklandIII, Administración estratégica teoría y casos, McGraw-Hill Companies, Inc.18va edición, México 2012, Pag.38

⁹GARCÍA SÁNCHEZ Estela; VALENCIA VELAZCO María Lourdes, Planeación Estratégica: teoría y casos, Editorial Trillas, 2da edición, año 2012, Pág. 12



2.2.1 Planificación estratégica

Según John Argenti y Peter Drucker en el libro de estrategias y políticas de empresa de Uriarte, A. (1990), definen la planificación estratégica de la siguiente manera:

*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 realimentación.*¹⁰

2.2.1.1 Características de la planificación estratégica

Rodríguez, J. (2005), acerca de las características de la planificación estratégica, indica:

- *Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.*
- *Es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.*
- *Trata con cuestiones básicas, da respuestas a las interrogantes del tipo de negocio y sus clientes.*

¹⁰ FREIJE Uriarte Antonio “Estrategia y Políticas de Empresa”, edit. Deusto, 1ra edición, España 1990, Pág. 23-24



- *Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.*
- *Se trata de una planeación de largo alcance.*
- *Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa¹¹*

2.2.1.2 Propósito de la planificación estratégica

En relación con el propósito de la planificación estratégica, Steiner, G. (2007), expresa:

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:

- *Cambio de dirección de la empresa.*
- *Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.*
- *Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.*
- *Concentrar los recursos en asuntos importantes.*
- *Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.*
- *Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.*
- *Desarrollar lo que otras empresas hacen.¹²*

¹¹RODRÍGUEZ Valencia Joaquín “Cómo Aplicar La Planeación Estratégica A La Pequeña Y Mediana Empresa”, Edit. Thomson, 5ta Edición, México 2005. Pág.96

¹²STEINER George A. “Planeación Estratégica”, Edit. Patria, 34ta edición, México 2007 Pág. 63.



2.2.2 Valores organizacionales

En lo que respecta a valores organizacionales, Goodstein, L. (1998), manifiesta:

La búsqueda de los valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.¹³

2.2.3 Diagnóstico estratégico

A continuación se realizará un diagnóstico de la empresa; recurriendo a su análisis retrospectivo y prospectivo de la empresa en el ámbito de la planificación.

2.2.3.1 Análisis interno

Jimeno, J. (2001), señala:

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

¹³ GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., Pfeiffer William, “Planificación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc Graw Hill, 1ra edición, Colombia 1998, Pág.17.



2.2.3.1.1 Evaluación de gerencia.

Jordán, J., tratándose del área de evaluación de gerencia señala:

“.....se basa en tres aspectos, la división del trabajo, la combinación y agrupación de puestos y la delegación y asignación de autoridad a los subordinados.....¹⁴”

2.2.3.2 Análisis externo

Hill, C. y Jones, G. (2007), sobre el análisis externo dicen:

“El propósito del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión.¹⁵”

Jordán, J. (2001), sobre este tema propone:

Cuando se refiere al análisis externo o ambiental se tomó en cuenta las siguientes fuerzas:

Las fuerzas que destacamos de este autor son:

Tecnológicas. *Innovaciones tecnológicas como la robótica, desarrollo de la información, comunicaciones, negocios vía informática, etc.*

Competitivas. *Donde se debe identificar y analizar a la competencia más cercana, entre mayor información tengan una firma de su*

¹⁴JORDÁN Jimeno Antonio, “Análisis de Requerimientos un Enfoque de Diagnóstico”, Edit. Universidad Mayor de San Andrés, 1ra edición, La Paz- Bolivia 2001, Págs.78-80.

¹⁵HILL Charles W., JONES Gareth R. “Administración Estratégica”, edit. Mc Graw Hill, 6ta edición, México 2007, Pág.84.



competencia mayor será la probabilidad de que formule una estrategia eficaz.¹⁶

2.2.4 Proyección estratégica

Bateman y Snell (2000), señalan:

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.¹⁷

2.2.4.1 Estrategias a nivel negocio.

Bateman y Snell (2000), indican:

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.¹⁸

¹⁶Jordán Jimeno Antonio, "Análisis de Requerimientos un Enfoque de Diagnóstico", Edit. Universidad Mayor de San Andrés, 1ra edición, La Paz- Bolivia 2001, Pág.77.

¹⁷Bateman Thomas S., SNELL Scott A. "Administración Una Ventaja Competitiva", Edit. Mc Graw Hill, 4ta Edición, México 2000, Pág.142.

¹⁸Bateman Thomas S., SNELL Scott A. "Administración Una Ventaja Competitiva", Edit. Mc Graw Hill, 4ta Edición, México 2000, Pág.146.



2.2.4.2 Estrategias funcionales

También indican que:

Este tipo de estrategias, corren por cuenta de cada una de las áreas funcionales de la organización para apoyar la estrategia del negocio.¹⁹

2.2.5 Implementación o ejecución del plan

Según Serna, H (2012):

Es necesario ejecutar una estrategia sino esto no tendría sentido de existir, en muchas empresas las estrategias que quedan en papel y al final y no son ejecutadas ya sea por la falta de presupuesto o una proyección muy lejana.²⁰

Sobre este título Bateman y Snell (2000), señalan:

El gerente sénior también debe asegurarse de que las nuevas estrategias se implementen con eficacia y eficiencia. La estrategia debe estar apoyada por decisiones sobre la estructura adecuada de una organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensa y de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo.²¹

¹⁹Bateman Thomas S., Snell Scott A. "Administración Una Ventaja Competitiva", Edit. Mc Graw Hill, 4ta Edición, México 2000, Pág.147.

²⁰Humberto Serna "Ejecución estratégica", Encuentro de Egresados UN MINUTO Virtual y a Distancia, Colombia 2012.

²¹ BATEMAN Thomas S., SNELL Scott A. "Administración Una Ventaja Competitiva", Edit. Mc Graw Hill, 4ta Edición, México 2000, Pág.149.



2.3 Competitividad

Sobre la competitividad, José R. Betancourt (2000), señala:

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.²²

2.3.1 Ventaja competitiva

Serna, H. (2012), autor de Planeación Estratégica expresa:

Una ventaja competitiva es una diferencia difícilmente copiada, perdurable en el tiempo generadora de valor y de rentabilidad.²³

2.3.1.1 Eficiencia

Koontz y Wehrich (2004), ratifican:

*La **eficiencia** es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.”²⁴*

²² BETANCOURT T. José R. “Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma”, Edit. T.g.red 200, 3ra Edición, Venezuela 2002, Pág. 20.

²³HUMBERTO Serna “Ejecución estratégica”, Encuentro de Egresados UN MINUTO Virtual y a Distancia, Colombia 2012.

²⁴KOONTZ Harold y WEHRICH Heinz, “Administración Una Perspectiva Global”, 12a.Edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.



2.4 Objetivo estratégico

“Son los logros que quiere alcanzar la empresa en cada unidad o área crítica del negocio, lo que se pretende es obtener la ventaja competitiva. La esencia de todo objetivo estratégico es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para el plan estratégico el hecho de mirar la definición de los objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible”.²⁵

2.5 Metas

Según Alfredo Viveros (2012), en su página web, menciona:

Las metas deben pensarse en términos de tiempo y de productos o resultados específicos.²⁶

2.6 Monitoreo estratégico

Bateman y Snell respecto al monitoreo estratégico manifiestan:

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, tome las acciones correctivas.²⁷

²⁵Sainz de Vicuña, J.M.; (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. (3^{da} Ed.) Madrid; Ed. Esic Editorial.

²⁶Viveros Hernández. Alfredo, Metas, Upvv.Clavijero.Edu.Mx , 02/02/2012

²⁷BATEMAN Thomas S., SNELL Scott A. “Administración Una Ventaja Competitiva”, Edit. McGraw Hill, 4ta Edición, México 2000, Pág. 151.



2.7 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según los autores, Robert Kaplan y David Norton, (1992) plantean:

Que el (CMI), es: “un sistema de administración o sistema administrativo (managementsystem)”²⁸; Que va más allá, de la perspectivas financieras con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Dicho de otra forma, el Cuadro de Mando Integral, es: “una herramienta de administración de empresas que muestra, continuamente, cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico”.²⁹

Por su parte Xunta de Galicia señala

De igual manera, la herramienta es catalogada revolucionaria, porque permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de la canalización de energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas de una establecida organización, especialmente, hacia el logro de los objetivos estratégicos de largo plazo. Asimismo, permite guiar el desempeño actual y futuro del personal de la empresa.

La herramienta usa cuatro categorías o medidas, tales como ser: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y crecimiento para alinear iniciativas individuales y

²⁸Robert Kaplan y David Norton, (1992) revista *Harvard Business Review*.

²⁹Harvard Business School Press (1996). *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Boston



organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos a fin de cumplir los objetivos del cliente y de los accionistas.

Es también, contemplado como un sistema de aprendizaje para probar, obtener, realimentar y actualizar la estrategia de la organización. De tal forma, que provea un sistema gerencial para que las compañías inviertan en los clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas a largo plazo.

Las ventajas de la aplicación del (CMI) en las organizaciones, instituciones y empresas son:

- *“Clarificar y actualizar la estrategia de la corporación.*
- *Comunicar la misión a toda la organización, es decir, ayudar a pasar de las grandes declaraciones de intenciones, al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización.*
- *Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.*
- *Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.*
- *Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.*
- *Obtener retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla; es decir, contribuye a la revisión permanente de la estrategia”³⁰*

³⁰Xunta de Galicia. (s.f.) Como elaborar el cuadro de mando. Consultado el 18 de Septiembre de 2014.



2.7.1 Mapas Estratégicos.

Los mapas estratégicos, son aquellos en los cuales se resume de manera gráfica, la secuencia de relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos que conforman la estrategia.

Para mostrar la estrategia integralmente en los mapas estratégicos, los objetivos se organizan en función de las cuatro perspectivas:

1. Procesos internos.
2. Clientes.
3. Aprendizaje y crecimiento.
4. Financiera.

Aquí, los objetivos se enlazan unos con otros, mediante flechas para indicar las relaciones de causalidad que se establecen entre ellos.

Perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral, reúne cuatro perspectivas para dar seguimiento y ejecución de una estrategia, los cuales son:

❖ **La Perspectiva del Cliente.**

En esta perspectiva se identifican “los clientes y las medidas de actuación sobre estos. Para lograrla, es imperativo definir la propuesta de valor de la organización que éste ofrece a sus clientes. Ésta significa definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian de otro, y que cubren las expectativas del cliente.

❖ **La Perspectiva de Procesos Internos.**

En esta perspectiva, se identifican los procesos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes. Tanto los procesos existentes o nuevos como las infraestructuras que afectan al desarrollo de los mismos.



❖ **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal).**

Identifica los recursos que la organización debe potenciar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es decir, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos o servicios como para cambiar y aprender.

En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización contribuyan a las perspectivas citadas en líneas anteriores.

❖ **La Perspectiva Económica.**

“La buena gestión del presupuesto disponible de una organización es la clave para la mejora del mismo. Se debe definir objetivos estratégicos en relación al mismo, que sirvan de soporte para el desarrollo de las estrategias definidas para los clientes, procesos y personas.”³¹

2.8 Referencias organizacionales

Debido a una economía creciente en el país, el rubro de la construcción incremento en sus distintas áreas, la cual dio a flote muchas empresas en este rubro. Entre ellos podemos mencionar VASCO, MURALLA y la empresa en la cual realizamos la investigación es CORROBAL.

El dueño de la Empresa Constructora Corrobal es el Arquitecto Javier Giovanni Rodríguez Mendoza.

Actualmente Corrobal cuenta con 33 empleados (eventuales), es una organización con 11 años de experiencia, relativamente nueva en el negocio de la construcción, pero que cada vez tiene más aceptación en el mercado

³¹Segarra, M.; Narbarte H.C. (s.f.) Materiales para el diseño e implantación en un sistema de gestión de calidad en centros educativos/ guía de planificación estratégica Edita: Generalitat Valenciana.



nacional, ésta presta servicios integrales en la construcción de viviendas, estudio de arquitectura y ejecución de obras civiles para agencias de Entidades Financieras ATMs (cajeros automáticos) y otros.

Los principales proyectos realizados fueron: obras civiles para oficinas e instalación de cajeros automáticos en Banco Solidario “Santa Cruz”, agencia Senkata, Banco Económico “La Paz”, trabajos de obras civiles, mantenimiento de infraestructura, instalaciones eléctricas, red de datos y seguridad especializados en trabajos de oficinas para la Banca cuenta con certificaciones internacionales de instalaciones para los trabajos de cableado y estructurado. Con una considerable cartera de clientes a nivel nacional, entre ellos: Banco de Crédito, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Los Andes, Banco Solidario, Banco Unión, Banco Económico, Banco de la Nación Argentina, Banco Nacional de Bolivia, Banco Fie y Mutual La Primera.

La buena imagen que la empresa ha ido adquiriendo es por el cumplimiento en la entrega de obras según contrato y en los plazos previstos, logrando además la satisfacción de los clientes como elementos distintivos con respecto a otras empresas.

2.9 Referencias legales

El presente capítulo menciona el marco legal e institucional, donde Corrobal desarrolla sus actividades circunscribiendo sus actos en el marco de la normativa legal correspondiente, así como también el origen de su constitución.



2.9.1 Constitución Política de Estado

Según la Constitución Política de Estado 7/02/2009	
Artículo N° 47. I.	✓ Toda persona tiene derecho a dedicarse al comercio la industria o a cualquier actividad económica lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo
Artículo N° 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 N° 318. II.	✓ El Estado reconoce y priorizará el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.



2.9.2 Código de Comercio.

El Código de Comercio regula las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial.³²

Artículo 4o.	<ul style="list-style-type: none">✓ Comerciante es la persona habitualmente dedicada a realizar cualquier actividad comercial, con fines de lucro. La calidad de comerciante se la adquiere aún en el caso de que la actividad comercial sea ejercida mediante mandatario, intermediario o interpósita persona.
Artículo 6o.	<ul style="list-style-type: none">✓ 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 construcciones y edificaciones en general comprendiendo las dedicadas a montajes, instalaciones y otros.
Artículo 470.	<ul style="list-style-type: none">✓ Adquiere el derecho al uso del nombre comercial, la persona que primero lo inscriba en los Registros correspondientes. (Arts. 186, 474, 1269, 1209 Código de Comercio).
Artículo 787	<ul style="list-style-type: none">✓ En materia comercial, la voluntad de contratar y de obligarse se puede expresar verbalmente y por escrito, salvo que la ley exija determinada solemnidad como requisito esencial para la validez del contrato, en cuyo caso éste no se perfecciona sino cuando se llene tal solemnidad.

³²Código de comercio decreto ley N° 14379, GRAL. HUGO BANZER SUAREZ, Presidente de la República, 1972.



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

Este capítulo tuvo como finalidad describir los criterios de investigación que se aplicó, así como las técnicas a las que se recurrió para la obtención de la información.

3.1 Tipo de Intervención

Considerando los distintos tipos de intervención alternativos plasmados en la guía metodológica para la elaboración de un trabajo dirigido son:

Cuadro N°2
Tipos de intervención para trabajo dirigido

N°	TIPO DE INTERVENCIÓN	ALCANCE
1.-	Diagnostico	Estado de arte de situaciones no estudiadas. Actualización de estados 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 en torno al problema, ésta es puesta en práctica.
4.-	Evaluación organizacional	Aplicación de modelos de evaluación de temas específicos de organización.

Fuente: Guía metodológica para la Elaboración de trabajo dirigido (IICCA)



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

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

El diagnóstico es fundamental para conocer las condiciones en que se encuentra la constructora Corrobal, con el fin de que este trabajo tenga sustento y esté respaldado es que se realizará una propuesta de mejora en la empresa.

3.2 Universo o Población de Estudio

Según Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la investigación” nos dice que, una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.³³

Por lo tanto:

La población de estudio fue todo el personal que trabajan actualmente con contrato permanente y eventual en la Constructora Corrobal y que estén relacionados con el diseño de ambientes para ATMs, edificación, remodelación de entidades financieras y construcción de viviendas, es decir:

³³ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, Metodología de la investigación, editorial McGraw-Hill Interamericana, cuarta edición, Pág. 238



Cuadro N°3

Población de estudio

N°	Sujeto de investigación
1	Nivel gerencial
2	Nivel funcional
3	Nivel operativo
4	Clientes

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°4

Descripción del Nivel Gerencial

JERARQUÍA	PUESTO	CANTIDAD
Representante legal	Gerente General	1
TOTAL		1

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°5

Descripción del Nivel Operativo

JERARQUÍA	CANTIDAD DE PERSONAL PERMANENTE
Arquitectos	3
Contabilidad	1
Supervisores de obra	3
Maestros Albañiles	4
Ayudantes	20
Electricistas	2
TOTAL	33

Fuente: Elaboración propia



Cuadro N°6
Descripción de Clientes

CLIENTE	TIPO DE OBRA	CANTIDAD
Banco FIE	ATM's	1
Banco SOL	ATM's Diseño y construcción (agencias)	1
Mutual La Primera	ATM's	1
Banco Unión	ATM's	1
Banco Mercantil	ATM's Remodelación(agencias)	1
Banco de la Nación Argentina	ATM's	1
Banco Económico	ATM's Diseño y construcción	1
Familia Pacosillo	Construcción de vivienda	1
Familia Mendoza	Construcción de vivienda	1
Wilson Cruz	Construcción de vivienda	1
TOTAL		10

Fuente: Elaboración propia

3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

La población de estudio en este caso estuvo compuesta por todos los sujetos que en total suman 45 personas. Debido a que la población de estudio era pequeña y a las características particulares de la investigación no fue necesario determinar ningún tipo de muestra, por lo tanto se aplicó el método del censo.



3.4 Selección de métodos y técnicas.

Para la investigación del trabajo se utilizaron métodos y técnicas para la recolección de información necesaria y útil para lograr resultados en el estudio. Por otro lado los tipos de investigación se han clasificado diversas formas según los objetivos que persiga el estudio.

Para la elaboración del trabajo de investigación y por características de la misma, se determinó el uso del método deductivo.

3.4.1 Método deductivo:

Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos. En otras palabras, es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a un carácter particular mediante una serie de abstracciones.³⁴

En cuanto a los tipos de investigación aplicada en el presente trabajo fue el estudio descriptivo y analítico.

3.4.2 Estudio descriptivo:

Ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger

³⁴Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje; 4ta edición, Lexin Arandia Saravia, Editorial Catacora 2006: Pág. 86.



información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere. (R. Hernández Sampieri, 2014)

3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

Para la captación de la información primaria se recurrió a instrumentos de relevamiento de información primaria y secundaria según el autor Lexin Arandia, en su libro “Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje”, estos son:

3.5.1 Encuesta

La encuesta es un medio para recopilar datos originales de fuentes primarias a través de la anotación de respuestas al conjunto de preguntas aplicadas en su instrumento operativo. Esta técnica se realiza mediante la aplicación de formularios o cuestionarios destinados a recabar información expresada en respuestas generalmente escritas.

La encuesta se aplicó a los clientes y a todos los niveles de la empresa constructora Corrobal, ya que de esta manera se tuvo conocimiento de sus opiniones, actitudes y comportamiento. (Ver Anexo N° 2, 3).

3.5.2 Entrevista semiestructurada

Se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

En cuanto a la entrevista estructurada el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). (R. Hernández Sampieri)



En nuestro trabajo se utilizó la primera clasificación (semi-estructurada) al área gerencial y posteriormente la encuesta a las demás áreas (Ver Anexo N° 1).

3.6 Procesamiento de datos

La información encontrada fue procesada mediante un análisis previo en Microsoft Excel, utilizando también el software de SPSS.

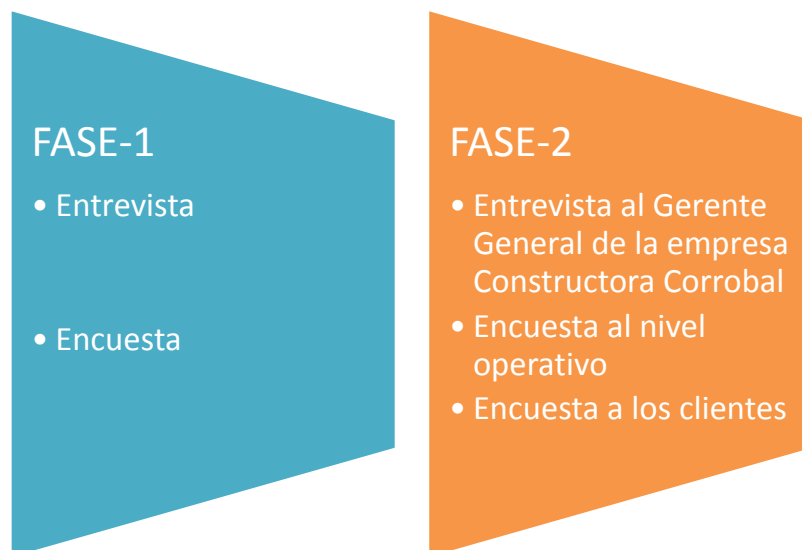


CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo comprende la explicación coherente y pertinente de la argumentación lógica de los datos obtenidos, resultados del trabajo de campo y aplicación de los métodos y técnicas utilizados por los postulantes del presente trabajo dirigido, a fin de establecer el Plan Estratégico para que la empresa Constructora Corrobal tenga la facilidad de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Las fases que componen éste capítulo son:



4.1. Información sistematizada (de acuerdo a objetivo, proceso y resultado)



4.1.1 Resultados Entrevista Nivel Gerencial

En fecha 8 de octubre de 2015, se realizó la entrevista al Arq. Javier Giovanni Rodríguez Mendoza, Gerente General de la empresa Constructora Corrobal con la finalidad de recabar datos que fueron útiles para el desarrollo de la investigación.

Él considera que el proceso administrativo en la empresa Constructora Corrobal se aplica de acuerdo a requerimientos por lo que llegamos a la conclusión que el proceso administrativo en la empresa se aplica de manera tradicional, y no basados en la doctrina administrativa (planificación organización, dirección y control), en cuanto a los objetivos el entrevistado espera que la empresa llegue a consolidarse en el mercado, tener más formalidad en el área de Recursos Humanos, tener la parte administrativa en orden, por lo que se encontró que los objetivos deben expresarse en términos cuantificables y debe incluir un tiempo determinado para su logro, los mismos deben ayudar a cumplir con la misión y visión de la empresa respetando sus valores y creencias.

En base a la misión y visión señalada en capítulo 1 llegamos a la siguiente conclusión:

Se pudo identificar que la misión no considera el propósito principal que desea conseguir la empresa en el mercado, las necesidades básicas del mercado, los proveedores y debe ser realista, específica y motivador

La visión no refleja el “hacia dónde quiere llegar la empresa en un periodo de tiempo dado” y orientar los planes hacia esa aspiración para poder alcanzar el mismo.



Si bien la estrategia que tiene Corrobal es la modalidad de llave en mano esta debe ser definida en función al mercado y ayudar a reducir los riesgos y maximizar los rendimientos.

Se logró destacar, que los valores dentro de la empresa están plenamente consolidados.

Se pudo evidenciar que el Gerente reconoce pocas fortalezas entre las cuales están:

- Mano de obra calificada.
- Formalidad en el trabajo

También se pudo evidenciar las debilidades:

- La carencia de personal en la empresa para abarcar las necesidades de nuestros clientes.

También señaló que la empresa Corrobal se hizo conocida a través de sus clientes, vía cartas de presentación, prensa escrita, referencias personales de nuestros contratantes; Siendo que debe tomar en cuenta la inversión en el área de marketing y publicidad, ya que éste ayudará a que la empresa sea más conocida, tenga más clientes y por ende crezca.

Indico que los resultados que desea obtener en base al diseño de este Plan Estratégico es estar a la vanguardia del mercado, permaneciendo vigentes en el tiempo, adaptando sus métodos técnicos y mano de obra a requerimiento del mercado.

Con relación a los impactos tecnológicos señalo que el trabajo de llave en mano será posible con un personal actualizado dado al alcance del trabajo realizado en Corrobal.



Según el gerente las áreas que son importantes para que la empresa tenga un adecuado funcionamiento son las áreas de tecnología, área recursos humanos y la de contabilidad

También indica que las estrategias que usaran para cumplir la misión y visión en un tiempo de mediano largo plazo serán un conjunto de actividades las cuales espera que sean las acertadas.

4.1.2 Resultados encuestas nivel operativo

Las encuestas fueron realizadas a todos los trabajadores de la empresa Constructora Corrobal que conocen el proceso de elaboración, diseño y construcción de ambientes para ATM's (Cajeros automáticos) y su respectiva instalación.

Cuadro N° 7
Relación y trato con su superior

	COMO ES LA RELACION Y EL TRATO CON SU SUPERIOR		
	Excelente	Buena	Mala
	Recuento	Recuento	Recuento



CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	2	1	0	
	Contador	0	1	0	
	Supervisor de obra	1	1	0	
	Maestro	1	3	0	
	Ayudante	1	20	0	
	Electricista	0	2	0	
TOTALES		5	28	0	33
PORCENTAJE		15%	85%	0%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico n° 1

Relación y trato con su superior



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

En el cuadro N° 7 señala la relación y el trato en la empresa son de buena y excelente, ya que el 85% compuesto por ayudantes afirman que el trato es bueno; Esto significa que los niveles operativos reciben buen trato de los niveles jerárquicos o viceversa, esto hace que exista una confianza entre ellos.

Cuadro N° 8

Que reconocimiento extra le gustaría recibir

	QUE TIPO DE RECONOCIMIENTO EXTRA LE GUSTARIA RECIBIR EN LA ACTUALIDAD
--	---

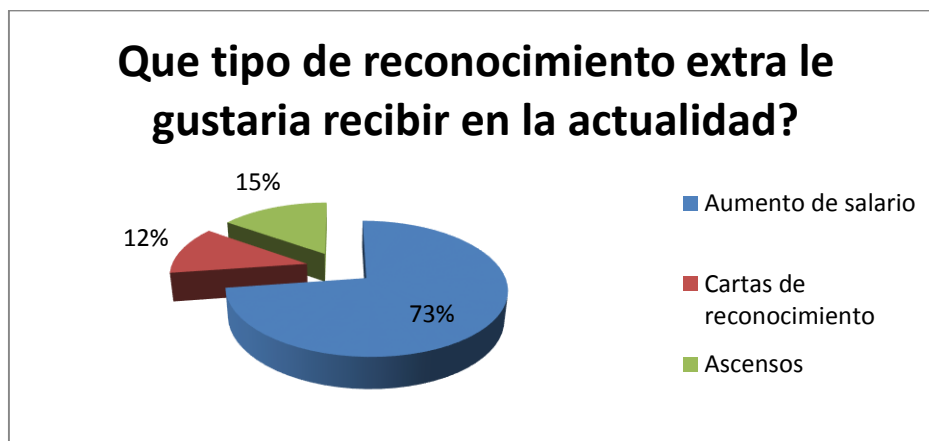


CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Aumento de salario	Cartas de reconocimiento	Ascensos	TOTAL
	Recuento	Recuento	Recuento	
Arquitecto	3	0	0	
Contador	0	1	0	
Supervisor de obra	2	0	0	
Maestro	4	0	0	
Ayudante	13	3	5	
Electricista	2	0	0	
TOTALES	24	4	5	33
PORCENTAJES	73%	12%	15%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 2

Reconocimiento extra le gustaría recibir



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

En el cuadro N° 8, señala el tipo de reconocimiento extra que desearían recibir en la actualidad, en el momento de definir políticas de incentivos para los niveles operativos, se debería tomar en cuenta la escala salarial de los empleados, ya que un 73% está compuesto en su mayoría por trabajadores con el cargo de ayudante, desea como incentivo un aumento de salario, esto le motivaría más en el desempeño del obrero.

Cuadro N° 9

Visión

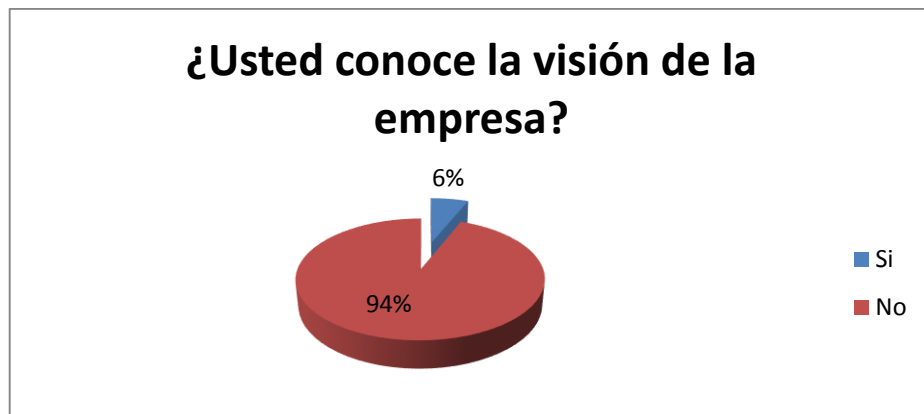


		USTED CONOCE LA VISION DE LA EMPRESA		
		Si	No	
		Recuento	Recuento	
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	1	2	
	Contador	0	1	
	Supervisor de obra	0	1	
	Maestro	1	4	
	Ayudante	0	21	
	Electricista	0	2	
TOTALES		2	31	33
PORCENTAJE		6%	94%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 3

Visión



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

El cuadro N° 9, señala el conocimiento de la visión dentro de la empresa y ésta es difundida vanamente ya que un 94% en su mayoría compuesto por trabajadores que ocupan el cargo de ayudante afirma no conocerlo, y nos brindan opiniones diferenciadas sobre ésta; El 6% restante afirma conocer la visión, esto se puede reinterpretar debido a que estas personas tienen un nivel de formación baja y también a la reciente reincorporación de estos a la empresa.

Cuadro N° 10



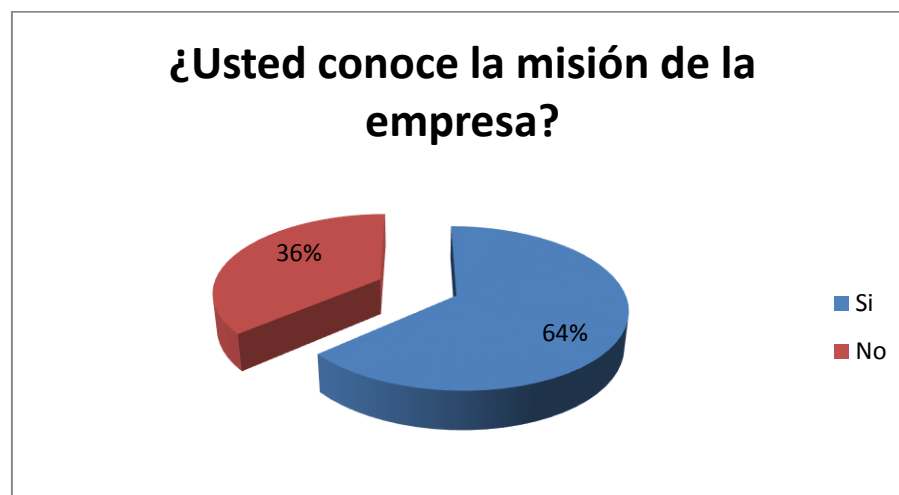
Misión

		USTED CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA		
		Si	No	
		Recuento	Recuento	
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	3	0	
	Contador	0	1	
	Supervisor de obra	2	0	
	Maestro	4	0	
	Ayudante	11	10	
	Electricista	1	1	
	TOTALES		21	12
PORCENTAJE		64%	36%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Gráfico N° 4

Misión



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

El cuadro N° 10, señala el conocimiento de la misión dentro de la empresa Corrobal y el 64% representado en su mayoría por trabajadores que ocupan el cargo de ayudante en la Constructora afirma conocerlo. Esto hace sospechar que la misión es mal interpretada o confundida con los objetivos de las funciones que cumplen.



Al momento de preguntarles cual era la misión ellos respondieron con las funciones que desempeñan creyendo que esta es la misión de la empresa, entonces llegamos a la conclusión que existe una confusión o mal interpretación de la misión.

Cuadro N° 11

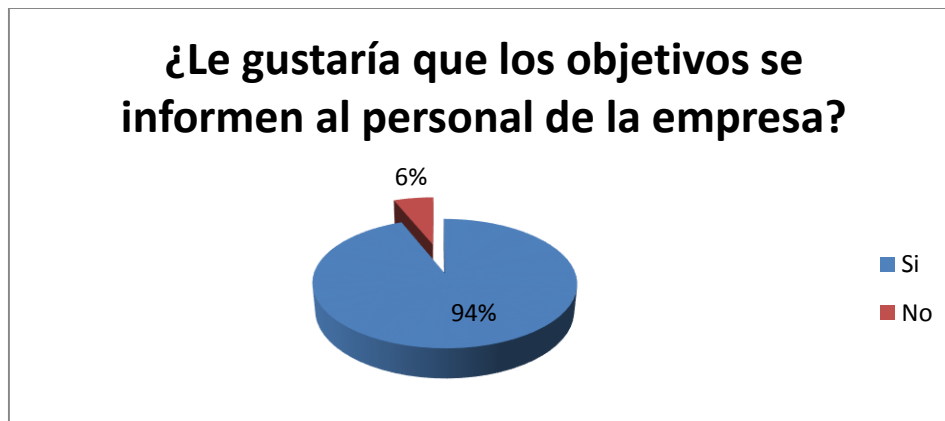
Informar objetivos al personal

		LE GUSTARIA QUE LOS OBJETIVOS SE INFORMEN AL PERSONAL DE LA EMPRESA		
		Si	No	
		Recuento	Recuento	
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	3	0	
	Contador	1	0	
	Supervisor de obra	2	0	
	Maestro	4	0	
	Ayudante	19	2	
	Electricista	2	0	
TOTALES		31	2	33
PORCENTAJE		94%	6%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 5

Informar objetivos al personal



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

El cuadro N° 11, al 94% del personal operativo entre ellos la mayoría representada por 19 trabajadores que ocupan el cargo de ayudantes le gustaría conocer los objetivos de la empresa, ya que esto les motivaría a los empleados a trabajar para alcanzar los mismos. Esto significa que los empleados también están comprometidos y dispuestos para ayudar en el crecimiento de la empresa.

Cuadro N° 12

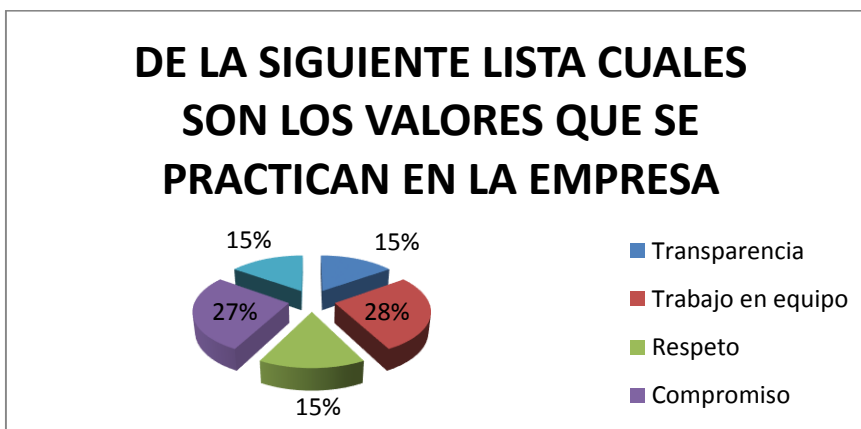
Valores que se practican en la empresa

		DE LA SIGUIENTE LISTA CUALES SON LOS VALORES QUE SE PRACTICAN EN LA EMPRESA					
		Transparencia	Trabajo en equipo	Respeto	Compromiso	Solidaridad	
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	1	1	0	1	0	
	Contador	0	0	0	0	1	
	Supervisor de obra	2	0	0	1	0	
	Maestro	0	2	2	0	0	
	Ayudante	2	6	2	6	4	
	Electricista	0	0	1	1	0	
TOTALES		5	9	5	9	5	33
PORCENTAJE		15%	27%	15%	27%	15%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 6

Valores que se practican en la empresa



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.



En el cuadro N° 12 se destacó que los valores que más se practican en la empresa son el compromiso y el trabajo en equipo, cabe resaltar que los otros valores mencionados son también de importancia para los trabajadores tal como transparencia, respeto, solidaridad.

Integridad, perseverancia, innovación e integridad, seguridad entre otros valores, serán considerados en la propuesta.

Cuadro N° 13
Fortalezas

		QUE ASPECTOS HACE QUE LA EMPRESA SEA FUERTE RESPECTO A LA COMPETENCIA "FORTALEZAS"					
		Compromiso	Entrega a tiempo	Dan buen trato	Da capacitación	Trabajo en equipo	
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	1	0	2	0	0	
	Contador	1	0	0	0	0	
	Supervisor de obra	1	1	0	0	0	
	Maestro	1	0	1	0	2	
	Ayudante	3	6	8	1	3	
	Electricista	1	0	1	0	0	
TOTALES		8	7	12	1	5	33
PORCENTAJE		24%	21%	37%	3%	15%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 7
Fortalezas



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.



En el cuadro N° 13 se puede evidenciar que la característica fundamental en la empresa respecto a la competencia es que dan un buen trato, ya que esto equivale a un 37% de las respuestas, pero cabe resaltar que del 37% la opinión de los ayudantes ha sido de mayor preponderancia esto puede ser debido a que los ayudantes es un personal de contacto con el cliente por los tanto destacan el buen trato, esto quiere decir que la atención que brinda Corrobal atrae a sus clientes.

Cuadro N° 14

Debilidades

		QUE ASPECTOS HACE QUE LA EMPRESA SEA VULNERABLE "DEBILIDADES" HACIA CON LA COMPETENCIA			
		Contratos cortos	Falta de maquinaria	Retraso de pago	
		Recuento	Recuento	Recuento	
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	Arquitecto	0	2	1	
	Contador	0	1	0	
	Supervisor de obra	1	1	0	
	Maestro	3	1	0	
	Ayudante	15	5	1	
	Electricista	1	1	0	
TOTALES		20	11	2	33
PORCENTAJE		61%	33%	6%	100%

FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 8

Debilidades



FUENTE: En base a encuesta dirigido al nivel operativo de la Constructora Corrobal.

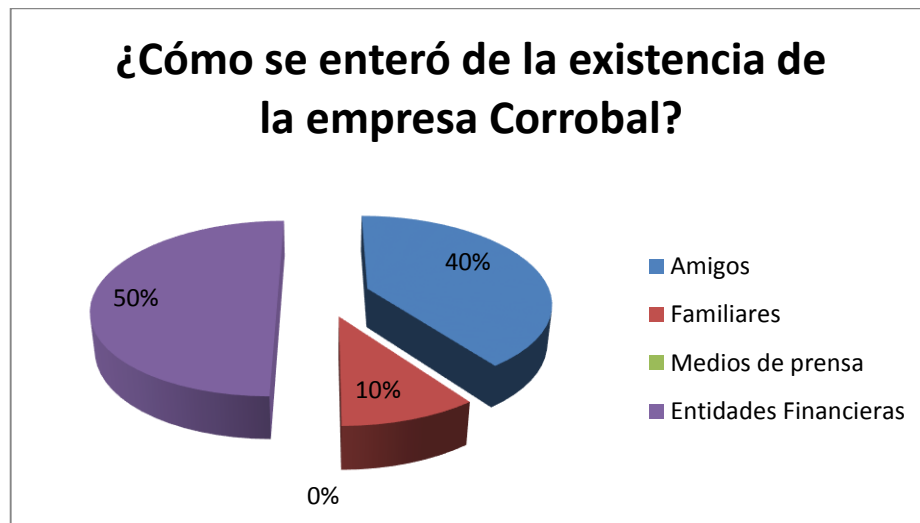
Respecto al cuadro N° 14 se pudo ver que la opinión dada por 15 ayudantes, 3 maestros, 1 supervisor de obras y 1 electricista que representan un 61% destaca que la vulnerabilidad de Corrobal son los contratos cortos, y en la encuesta realizada explicaban que el tema de contratos cortos afecta su fuente de ingreso económico.

4.1.3 Resultados Cuestionario Clientes

Los siguientes resultados fueron obtenidos mediante una encuesta a los clientes actuales de la Constructora Corrobal.

Grafico N° 9

Conocimiento de la existencia de Corrobal



FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

El 50% de los clientes actuales y pasados se enteraron de la existencia de la empresa mediante sus mismos clientes que son las Entidades Financieras y otros por medio de familiares y amigos con menos porcentaje, por lo que resulta que la Constructora Corrobal es conocida en el mercado y es muy favorable para ellos porque reducen sus costos de publicidad.

Grafico N° 10

Interés por Corrobal

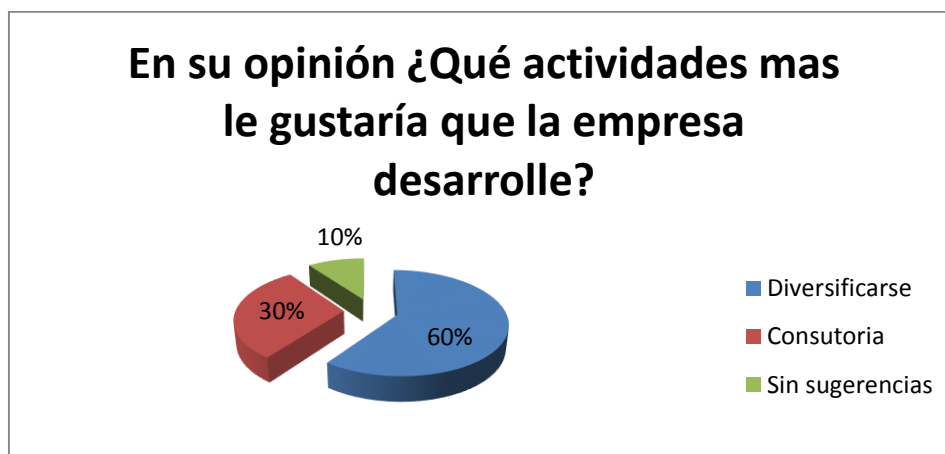


FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

El 70% de los clientes contrataron los servicios de la empresa Corrobal por motivos de prestigio y el otro 30%, por bajo costo, los resultados demuestran que la Constructora está siendo conocida en el mercado por el prestigio que tiene en sus obras.

Grafico N° 11

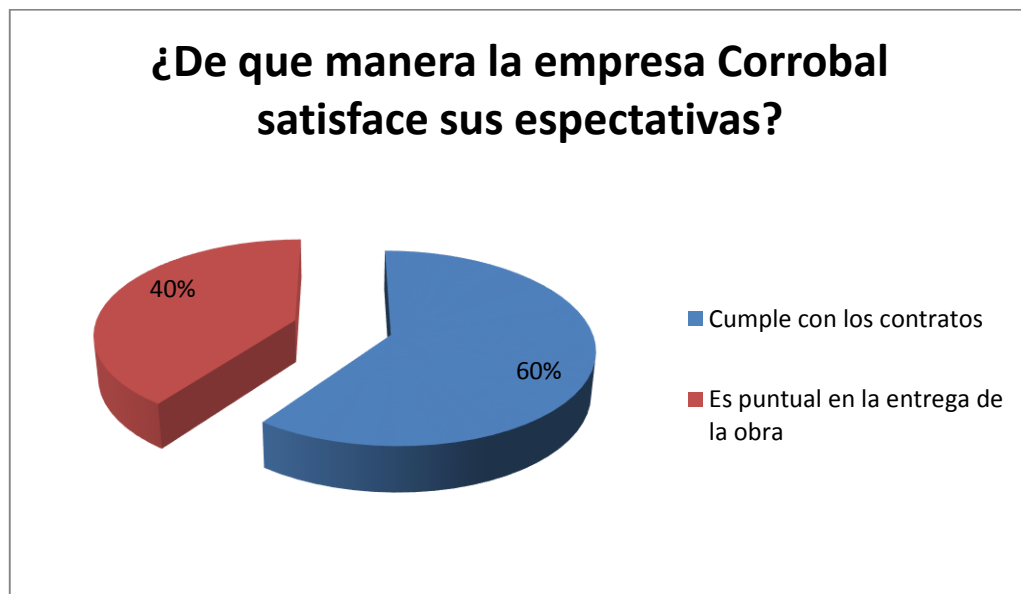
Otras actividades para Corrobal



FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

A un 60% de los clientes le gustaría que la empresa se diversifique por tipo de obra (urbanizaciones, caminos, edificios y otros) y otros 30% indican que debería ampliar su servicio de consultoría como ser (construcción de casas, caminos, edificios); Por lo tanto denota que la empresa Constructora Corrobal carece de diversificación.

Grafico N° 12
Satisfacción

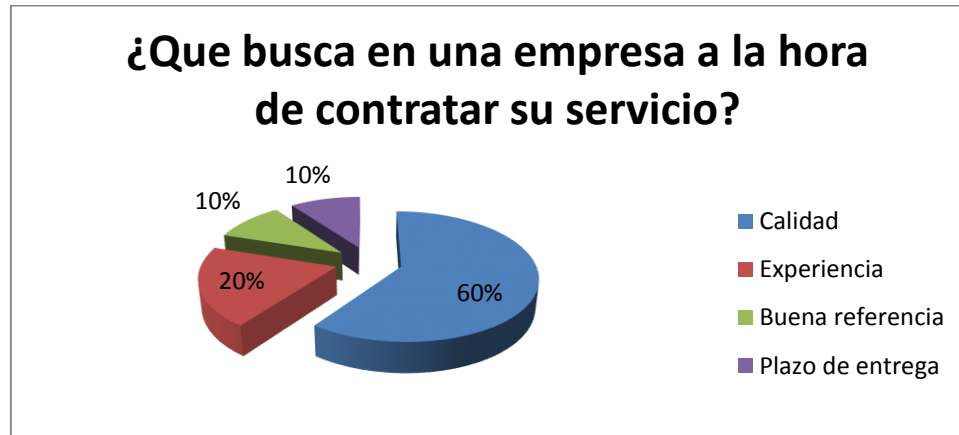


FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

El 60% de los clientes se sienten satisfechos cuando la empresa cumple con los contratos y otros 40% dicen estar conformes por la puntualidad en la entrega de obra. Por lo tanto la empresa si satisface las expectativas del cliente.

Grafico N° 13

Exigencias para contratar



FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

Según la encuesta realizada a los clientes de la constructora un 60% señala que busca calidad cuando van a contratar un servicio, cabe resaltar que las demás variables como experiencia, buena referencia y plazos de entrega en las obras también son de importancia pero con menor porcentaje.

Grafico N° 14

Satisfacción con Corrobal



FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.



Un 80% de los clientes de la Constructora Corrobal está satisfecho, lo que quiere decir que los mismos tienen un nivel alto de satisfacción en sus productos finales.

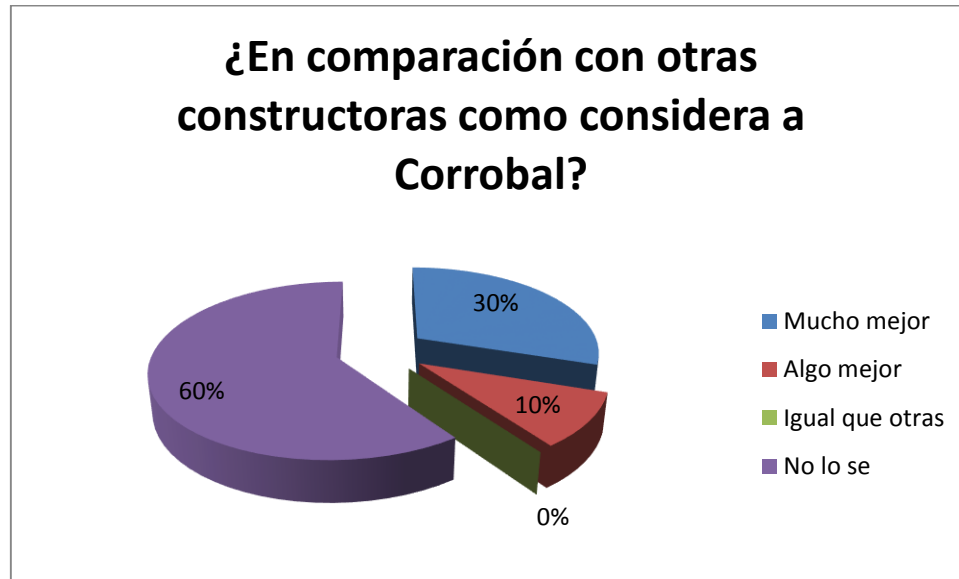
Grafico N° 15
Recomendar a Corrobal



FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.
El 100% de los clientes si recomendarían a otras personas y empresas a la Constructora Corrobal por que manifestaron que están satisfechos con la entrega de obras.

Grafico N°16

Comparación con la competencia



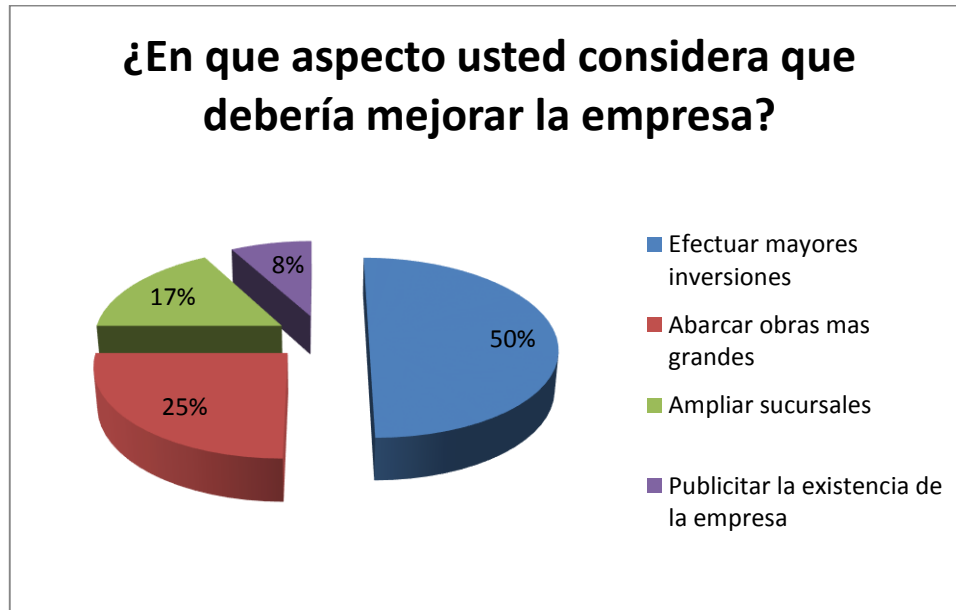
FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

Un 60% de los clientes no lograron comparar a la Constructora Corrobal con otras constructoras ya que ha sido la primera y la única constructora que realiza este tipo de obras.

Corrobal tiene un factor de diferenciación, y realiza un trabajo que ninguna otra empresa realiza.

Grafico N°17

Mejoras para Corrobal



FUENTE: En base a encuesta dirigido a los clientes de la Constructora Corrobal.

Un 50% de los clientes sugieren que la empresa debería efectuar mayores inversiones, ampliar los sucursales y publicitar su existencia. Esto significa que la empresa presenta carencias y debería mejorar esa situación.

4.2 Resultados:

- ✓ En la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Constructora Corrobal da a resaltar que no poseen una misión y visión que estén escritos, ya que la empresa no está estructurada formalmente.
- ✓ Se pudo destacar la relación entre los obreros y los jefes ya que es benéfico y que crea un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Es muy importante que todos los trabajadores de la empresa conozcan la misión y visión al ser una parte fundamental de una empresa y los



objetivos que indican hacia donde quieren llegar con el esfuerzo de los trabajadores en general.

- ✓ Los valores con que se cuentan en la empresa pueden llegar a ser un pilar fundamental en el desarrollo de la misma.
- ✓ Por otra parte ellos quieren recibir el reconocimiento económico por el esfuerzo realizado por su trabajo.
- ✓ Los obreros indicaron que los contratos son eventuales (por trabajo), éstos se deben regular por medio de contratos a largo plazo con los clientes y así será posible regular los contratos con los obreros.
- ✓ Se pudo destacar la permanencia de los clientes por el prestigio que cuenta la empresa Corrobal, por esto mismo se puede explotar en la captación de clientes por diferentes medios de publicidad.
- ✓ Los clientes en las encuestas realizadas destacaron varias virtudes de la misma y resaltan valores organizacionales; Esto es una gran ventaja con los pocos competidores en el mercado.
- ✓ El análisis de la última pregunta de nuestra encuesta dirigida a los clientes de la empresa Corrobal demostró y corroboró la confianza que los clientes tienen hacia ésta e incluso creen que Corrobal puede crecer, y por lo tanto se debe tomar muy en cuenta que dicha empresa tiene una gran ventaja para crecer en el mercado.



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción a la Propuesta

A partir del objetivo general planteado en el presente trabajo, a continuación se presenta la propuesta de un “Diseño de plan estratégico”, la misma establecerá una alternativa de solución a los problemas que actualmente confronta la empresa Constructora Corrobal, esta propuesta fue elaborada en base al diagnóstico descrito en el capítulo anterior.

5.2 Objetivo de la Propuesta

Ofrecer a la empresa Constructora Corrobal un diseño de plan estratégico a fin de que esta mejore su Gestión Administrativa para las gestiones 2016-2021, compuesta por los valores institucionales, misión, visión y factores críticos de la empresa y en función del análisis del estado de situación proceder a la definición de los grandes objetivos denominados objetivos estratégicos con las correspondientes estrategias.

5.3 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa Constructora Corrobal, se desarrolló mediante el (diagnóstico organizacional, la intervención y cuadro de mando integral), como se muestra en el siguiente gráfico:



Grafico N°18
Contenido de la Propuesta del Plan Estratégico



FUENTE: Elaboración Propia



5.4 Fase De Diagnóstico Organizacional

En base a los resultados de las encuestas dirigidas al nivel gerencial, operativo y clientes de la empresa Constructora Corrobal, se determinó el análisis de la matriz de evaluación de fuerzas internas (EFI), matriz de evaluación de fuerzas externas (EFE) y la matriz de debilidades amenazas fortalezas y oportunidades (DAFO). A continuación se muestra el análisis de los datos obtenidos.

5.4.1 Matrices de Evaluación Interna y Externa (Efi) Y (Efe)

Para establecer un panorama detallado de la situación actual de la empresa Constructora Corrobal, se utilizó la matriz EFI y EFE instrumentos que ayudaron a formular estrategias concretas, resumir y evaluar las variables más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización (Constructora Corrobal).



Cuadro N° 15

Matriz de evaluación de las fuerzas internas

Matriz de Evaluación de las Fuerzas Internas			
VARIABLES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Personal con experiencia en el ámbito de la construcción	0,11	4	0,48
Formalidad en el trabajo	0,08	3	0,27
Capital de trabajo propio	0,06	4	0,32
Materia prima e insumos son de calidad	0,09	3	0,27
El trabajo cumple con las exigencias de los clientes	0,06	4	0,24
Compromiso con el cumplimiento de fechas	0,07	3	0,27
Buena relación entre el personal operativo y administrativo	0,05	3	0,15
Alta capacidad de negociación con los proveedores	0,03	3	0,36
Los valores están bien establecidos dentro la empresa	0,04	3	0,12
Subtotal Fortalezas			2,48
Contratos cortos	0,05	1	0,05
Falta de equipo y maquinaria de construcción	0,07	2	0,14
Inexistencia de un manual de procesos	0,05	1	0,05
No cuenta con un organigrama estructural bien definido	0,05	1	0,07
Falta de capacitación al personal	0,06	1	0,06
Falta de incentivos	0,04	2	0,1
Falta de conocimientos de la misión y visión de la empresa	0,03	1	0,03
Falta de objetivos a largo plazo.	0,03	3	0,09
Falta de estrategias a largo plazo	0,03	2	0,06
Subtotal Debilidades			0,65
TOTAL	1		3,13

FUENTE: Elaboración propia



5.4.1.1 Análisis de La Matriz EFI.

En la evaluación de las variables internas, se obtuvo como resultado ponderado 2.48; de ello, pudimos concluir que la posición estratégica general interna de la empresa Constructora Corrobal, está por encima de la media. En cuanto al esfuerzo para conseguir estrategias que permitan fructificar las fortalezas y remediar las debilidades.

Teniendo así, las fuerzas internas como favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.48 contra 0.65 respecto de las debilidades. Lo cual, indica una posición interna sólida en la institución.

En ese sentido, los factores más importantes con los que cuenta la institución, son los siguientes:

- ✓ Personal con experiencia en el ámbito de la construcción
- ✓ Formalidad en el trabajo
- ✓ Capital de trabajo propio
- ✓ Materia prima e insumos son de calidad
- ✓ El trabajo cumple con las exigencias de los clientes
- ✓ Compromiso con el cumplimiento de fechas
- ✓ Buena relación entre el personal operativo y administrativo
- ✓ Los valores están bien establecidos dentro la empresa

Por otra parte, las debilidades de la Constructora Corrobal en el mercado, se encuentran en el siguiente orden, según la importancia que amerita:

- ✓ Carencia de personal
- ✓ Contratos cortos
- ✓ Falta de equipo y maquinaria de construcción
- ✓ Inexistencia de un manual de procesos



- ✓ No cuenta con un organigrama estructural.
- ✓ Falta de capacitación al personal
- ✓ Falta de incentivos
- ✓ Falta de conocimientos de la misión y visión de la empresa.
- ✓ Falta de objetivos a largo plazo.

Cuadro N° 16

Matriz de evaluación de las fuerzas externas

Matriz de Evaluación de las Fuerzas Externas			
VARIABLES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
La mejora económica en el País	0,13	1	0,13
Tecnología en constante evolución	0,19	4	0,76
Mercado creciente	0,15	2	0,3
No existe competencia directa	0,18	3	0,54
Subtotal Oportunidades			1,73
Existencia de competencia indirecta	0,17	2	0,34
Cambio constante de precios en cuanto a materia prima	0,18	3	0,54
Subtotal Amenazas			0,88
TOTAL	1		2,61

FUENTE: Elaboración propia



5.4.4.2 Análisis de La Matriz EFE.

El total ponderado es de 2.61, lo cual indica que la empresa Constructora Corrobal está por encima del promedio en sus esfuerzos, por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Sin embargo, las oportunidades externasson favorables a la organización, con un peso ponderado total de 1,73 respecto a 0,88 de las amenazas.

Entre las oportunidades con mayor peso se encuentra la tecnología en constante evolución y la no existencia de competencia directa.

Una de las amenazas más notorias es el cambio constante de precios en cuanto a materia prima para el diseño de ambientes para ATMs.

5.5 Análisis de La Matriz DAFO

A continuación, se muestra un cuadro donde se detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, resultado del cuestionario realizado en la empresa Constructora Corrobal, los cuales se muestran en el orden de valoración obtenido de los totales de la matriz de evaluación de las fuerzas externas e internas de la institución.

Grafico N° 19



**Análisis de las Variables Internas y Externas de la empresa
Constructora Corrobal**

FORTALEZAS

1. Personal con experiencia en el ámbito de la construcción
2. Formalidad en el trabajo.
3. Capital de trabajo propio.
4. La materia prima e insumos son de calidad.
5. El trabajo cumple con las exigencias de los clientes.
6. Compromiso en el cumplimiento de fechas.
7. Buena relación entre el personal operativo y administrativo.
8. Los valores están bien establecidos dentro la empresa.
9. Alta capacidad de negociación con los proveedores

DEBILIDADES

1. Contratos cortos.
2. Falta de equipo y maquinaria de construcción.
3. Inexistencia de un manual de procesos.
4. No cuenta con un organigrama estructural.
5. Falta de capacitación al personal.
6. Falta de incentivos.
7. Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa.
8. Falta de objetivos a largo plazo.
9. Falta de estrategias a largo plazo

OPORTUNIDADES

1. La mejora económica en el país.
2. Tecnología de constante evolución.
3. Mercado creciente.
4. No existe competencia directa.

AMENAZAS

1. Existencia de competencia indirecta.
2. Cambio constante de precios en cuanto a materia prima.

MATRIZ FODA

FUENTE; Elaboración Propia



En el Cuadro N° 17, se realizó el cruce de las variables: debilidades + amenazas, debilidades + oportunidades, fortalezas + amenazas y fortalezas + oportunidades. Mediante esta herramienta se estudió las conclusiones obtenidas con el DAFO, que sirvió para establecer acciones, actividades y posibles alternativas estratégicas de desarrollo para la Constructora Corrobal.



Cuadro N° 17

Matriz Dafo

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS A1. Existencia de competencia indirecta. A2. Cambio constante de precios en cuanto a materia prima.	OPORTUNIDADES O1. La mejora económica en el País O2. Tecnología en constante evolución O3. Mercado creciente. O4. No existe competencia directa.
DEBILIDADES D1. Contratos cortos D2. D3. Falta de equipo y maquinaria de construcción D3. Inexistencia de un manual de procesos D4. No cuenta con un organigrama estructural bien definido D5. Falta de capacitación al personal D6. Falta de incentivos D7. Falta de conocimientos de la misión y visión de la empresa D8. Falta de objetivos a largo plazo D9. Falta de estrategias a largo plazo	Debilidades+Amenazas. <ul style="list-style-type: none"> Incorporar personal de planta. (D1, D5) Sobre funciones y responsabilidades, tener claras las acciones de manera individual del personal (D3, D4) Crear programa de contingencia en cuanto al factor económico. (D2, A2) Plasmar la misión y visión de la empresa en todo el personal. (D7) Incentivar el desarrollo del personal. (D7) Concretar objetivos a largo plazo para enfrentar competencias nuevas. (A1, D8) 	Debilidades+Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la hegemonía en el rubro para el crecimiento de la empresa (O1) Analizar la subcontratación para mejorar la eficiencia de la empresa (O1, D1) Incorporar personal capacitado para combatir el mercado creciente. (O3, D6) La inexistencia de competencia directa puede ayudar a elaborar objetivos a largo plazo. (O4, D9)
FORTALEZAS F1. Personal con experiencia en el ámbito de la construcción F2. Formalidad en el trabajo F3. Capital de trabajo propio F4. Materia prima e insumos son de calidad F5. El trabajo cumple con las exigencias de los clientes F6. Compromiso con el cumplimiento de fechas F7. Buena relación entre el personal operativo y administrativo F8. Los valores están bien establecidos dentro la empresa. F9. Alta capacidad de negociación con los proveedores	Fortalezas+Amenazas <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar al personal con experiencia para contrarrestar la aparición de nuevos competidores (F1, A2) Fortalecer la estructura económica de la empresa. (F3, F5) Aprovechar la buena relación del personal con los valores ya establecidos para estar preparados ante la competencia. (F1, F2, F7, F8) Mantener la constancia de cumplimiento de trabajos pese al cambio de precios de materia prima primando la calidad. (F4, F6, A2) Establecer contratos solidos con los proveedores (F9, A2) 	Fortalezas+Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa. (O1, F2, F3, F6) ➤ La eficiencia debe ir de la mano con la tecnología y el recurso humano (O2, F8, F4, F2) ➤ La formalidad en el trabajo el compromiso y la alta capacidad de negociación puede ser aprovechado con el constante crecimiento del mercado.(F2, F6, F9, O3) ➤ La no existencia de competencia directa y las buenas negociaciones conjuntamente con un óptimo trabajo puede hacer que la empresa se consolide en el mercado nacional.(O4, F9,F5)

FUENTE: Elaboración Propia



Los resultados de la fase del diagnóstico realizado en la Constructora Corrobal, fue la línea base para la elaboración de la fase de Intervención. El cual, se detalla a continuación:

5.6 Fase De Intervención

Para mejorar la gestión empresarial de la Constructora Corrobal, se propone la filosofía organizacional constituida por los valores, misión y visión. Además, se identifica las áreas críticas donde se plantearon los objetivos estratégicos y, posteriormente, se definieron las líneas estratégicas e identificamos la ventaja competitiva de la institución.

5.6.1 Filosofía Organizacional

En la filosofía organizacional se propone los Valores, Misión y Visión para la empresa Constructora Corrobal.

5.6.1.1 Valores de La Empresa Corrobal

De acuerdo a los resultados del cuestionario y diagnóstico, realizado en la empresa Constructora Corrobal, se decidió plantear los siguientes valores:

TRANSPARENCIA

Es primordial este valor ya que puede generar confianza de los clientes hacia la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO

En la empresa debe existir una cultura de esfuerzo conjunto que permita interactuar con los demás intercambiando conocimientos,



experiencias y habilidades para lograr mejores resultados, en donde la crítica y la autocrítica sean un proceso permanente que facilite el crecimiento personal y de la empresa.

RESPETO

En la empresa debe existir un respeto mutuo para que la relación interpersonal sea armónica entre los niveles jerárquicos y operativos, o sea no rebasar la libertad de los demás sino ser justo, cuidadoso, amable y culto

COMPROMISO

El personal debe demostrar identificación con la empresa o sea “ponerse la camiseta”, ser fiel, conocer la misión, visión, valores y los objetivos. Debe demostrar una actitud persistente y proactiva poniendo toda su capacidad, voluntad y determinación para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado.

SOLIDARIDAD

El personal, tanto jerárquico como operativo, debe tener un espíritu solidario ya que al interior de la empresa debe existir un apoyo mutuo entre partes, sin egoísmos ni diferencias.



5.6.1.2 Redacción de la Misión y Visión de la Empresa

a) Formulación de la misión

Cuadro N° 18

Formulación de la Misión

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.	¿Qué necesidad podemos satisfacer? ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?	Satisfacer a nuestros clientes, ser un referente en calidad de servicio a las necesidades de los clientes.
2.	¿Quién es nuestro cliente?	Las entidades financieras.
3.	¿Cuál es la función principal de la Constructora Corrobal?	Diseño y construcción de cajeros automáticos.
4.	¿Cuál es la clave del éxito de la empresa Constructora Corrobal?	El compromiso que tienen los trabajadores con la empresa.

FUENTE: En base a entrevista al Gerente General Constructora Corrobal

Analizada la misión anterior, y mediante consenso con el dueño de la empresa Constructora Corrobal, se decidió plantear una nueva misión:

“Somos una empresa constructora que ofrece servicios para entidades financieras, superando siempre las expectativas de nuestros clientes, a través de procesos internos mejor estructurados y profesionales capacitados con transparencia, trabajo en equipo, respeto, compromiso, solidaridad.”

Con esta misión la empresa Corrobal lograra consolidarse en el mercado, para ello debe estructurar su proceso interno de una manera



sistemática y contar con el personal capacitado y comprometido con la empresa.

b) **Formulación de la visión**

Cuadro N° 19

Formulación de la Visión

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS
1.	Dentro de 5 años ¿Cuál es la imagen deseada de la Constructora Corrobal?	Ser líderes en el mercado, acceder a crédito bancario para invertir en maquinaria y equipo para futuros trabajos (condominios, edificios)
2.	¿Qué es lo que se abra logrado en la Constructora Corrobal?	Consolidarnos en el mercado.
3.	¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Expansión de nuestras oficinas, mayor inversión, diversificación, mejora tecnológica.

FUENTE: En base a entrevista al Gerente General Constructora Corrobal

Formulada la misión, se planteó de manera consensuada la siguiente visión:

“Ser, en La Paz y en Bolivia, la empresa líder referente de calidad en el ramo de la construcción ofreciendo a nuestros clientes obras y servicios integrales y ser reconocidos como una empresa sólida, rentable y que cumple”

Con esta visión la empresa enfoca sus aspiraciones al crecimiento en el mercado, como también un servicio múltiple hacia los clientes, reduciendo al mínimo las deficiencias existentes y generando cierto excedente para inversiones y otros.



NUEVO ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia



5.6.2 Identificación de las Áreas Críticas de la Constructora Corrobal.

Cuadro N° 20
Áreas críticas

PERSPECTIVA	AREA CRITICA	JUSTIFICACION
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Responsabilidad	Al seguir cumpliendo con los contratos se puede captar más clientes
	Imagen Institucional	Mantener la imagen hacia con los clientes permitirá fidelizarlos y tener su reconocimiento.
	valores organizacionales	Los valores establecidos en Corrobal realizan que la imagen de la misma sea favorable con la competencia
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Tecnología	La tecnología permitirá realizar el trabajo de forma más rápida y eficiente, así mejorar los ingresos para Corrobal
	Proceso de contratación	La contratación de personal adecuado y con experiencia sumará el crecimiento de Corrobal
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Talento humano	Al contar con obreros y administrativos satisfechos se logra alcanzar los objetivos propuestos y contar con un clima laboral agradable.
	Capacitación	La constante capacitación permitirá tener una mano de obra calificada
	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas permiten alcanzar los objetivos deseados con más prontitud
PERSPECTIVA ECONOMICA	Situación financiera	Es primordial para el buen funcionamiento de las actividades en Corrobal

FUENTE: Elaboración propia

La formulación de los objetivos estratégicos se plantea de la siguiente manera:

5.6.3 Identificación de las Líneas Estratégicas

Bajo la agrupación de los objetivos estratégicos y en función al grado de relación que existe entre ellos, se logró definir tres líneas estratégicas, ellos son:

Cuadro N° 21

Elaboración de las Líneas Estratégicas

	<h3>GESTION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</h3> <ul style="list-style-type: none">• Concretar alianzas con empresas en otros departamentos del eje central para el crecimiento de Corrobal.• Incorporar una comisión para el desarrollo de nuevas líneas de productos.• Implementar un plan de marketing para la aceptación de la empresa en el mercado.• Reinvertir las ganancias en el desarrollo de las nuevas líneas de productos.
	<h3>GESTION DE CALIDAD OPERATIVA</h3> <ul style="list-style-type: none">• Capacitar al personal operativo.• Implementar capacitaciones cada tres o cuatro meses.• Desarrollar la aplicación de las TIC's a los niveles administrativos y funcionales.• Crear bonificaciones y/o incentivos midiendo el desempeño y aporte a la empresa.

FUENTE: Elaboración propia.

5.6.4 Identificación De Los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son definidos en función de la misión, visión, factores críticos de éxito y los resultados del diagnóstico FODA. Los objetivos



estratégicos para los próximos cinco años que la empresa debe alcanzar, son los siguientes:

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

Consolidar el crecimiento de la empresa en el eje central del país, mejorando la posición competitiva en cada sector donde se expanda.

ESTRATEGIAS

- Implementar sucursales de la empresa Constructora Corrobal en el eje central del país, entre ellos La Paz, Cochabamba y Santa Cruz,
- Hacer conocer la presencia de la empresa en cada segmento a través de medios publicitarios.
- Suscribir alianzas estratégicas con empresas del rubro, para encarar obras de alta magnitud en diferentes segmentos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO II

Incorporar cada año (2016-2021), una o dos nuevas líneas de servicio; además, diversificar los ingresos de otros productos en el ámbito de la construcción para generar mayor crecimiento y aceptación en el mercado.

ESTRATEGIAS

- Adquirir maquinaria y equipo para cada línea de producto, con los últimos avances tecnológicos.
- Dar un mejor uso de los recursos existentes destinado a maquinarias, herramientas.



-
- Mejorar cada línea de productos en el aspecto tecnológico y logístico, en función a su rendimiento.
 - Innovar constantemente los servicios que presta la empresa y en las actividades operativas del negocio.
 - Diseñar una cartera de productos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO III

Reinvertir las utilidades generadas y buscar financiamiento para renovación desarrollo y compra de Maquinaria y Equipo, para cada línea de negocio.

ESTRATEGIAS

- Agilizar la ejecución de proyectos optimizando tiempos y recursos, para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Buscar financiamiento, a costos financieros bajos, a través de negociaciones con entidades bancarias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO IV

Establecer un plan de publicidad y marketing con adaptación a cambios del mercado para consolidar la presencia de la empresa en el mercado.



ESTRATEGIAS

- Aprovechar los medios de comunicación para vender la imagen de la empresa.
- Realizar anuncios vía prensa escrita para dar a conocer el trabajo que desempeña Corrobal.
- Realizar charla informativas a nuestros posibles clientes por medio de invitaciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO V

Promover constantemente el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y lealtad hacia los fines de la empresa a través de capacitación e incentivos.

ESTRATEGIAS.

- Mejorar la relación entre jefes y subordinados llevando a cabo actividades de confraternización fuera de horario laboral.
- Consolidar la filosofía empresarial.
- Mejorar los ambientes de trabajo, sean estas oficinas, depósitos y otros, para un mejor rendimiento de los trabajadores, como efecto de la motivación.
- Difundir los valores, misión, visión y objetivos al personal de la empresa a través de cursos, carteles, afiches, y otros.



OBJETIVO ESTRATÉGICO VI

Incorporar herramientas tecnológicas administrativas TIC'S a la empresa para lograr más eficiencia y tener un crecimiento ordenado

ESTRATEGIAS.

- Realizar estudios de la empresa con personas expertas en el tema de ingeniería informática para la creación de sistemas informáticos de apoyo.
- Contratación del personal que desarrollara el sistema o software en la empresa hasta la implementación y soporte.

OBJETIVO ESTRATÉGICO VII

Incentivar constantemente el desarrollo personal y profesional de los empleados, mediante bonificaciones no económicas y económicas.

ESTRATEGIAS.

- En base a una medición de desempeño se realizaría bonificaciones económicas por los trabajos terminados antes de tiempo.
- Para el esparcimiento y la confraternización del personal se organizara eventos cada bimestre.



Desarrollo de los Objetivos Estratégicos según Línea Estratégica.

A continuación, se detalla los objetivos estratégicos.

GESTION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Fomentar una Cultura Organizacional.

Para la ejecución del plan estratégico y lograr la consolidación de los objetivos programados en el presente trabajo de investigación, se procuró que los diferentes actores involucrados de Corrobal, se comprometan e identifiquen con la institución y realcen su labor encaminados a una visión compartida; teniendo siempre presente la misión de Corrobal y de los objetivos como tal.

En ese sentido, se implementará un sistema de seguimiento de resultados y avances de la ejecución del P.E. 2016 - 2021. Éste se utilizará como instrumento para verificar periódicamente el cumplimiento del PE, permitiendo el levantamiento de buenas prácticas de gestión y la generación de retroalimentaciones oportunas a cada una de las unidades responsables.

Contribuir al desarrollo institucional asegurando la provisión de infraestructura y herramientas.

Dotar infraestructura y recursos materiales adecuados para la realización de trabajos a fin de:

- Realizar un estudio de disponibilidad y uso actual de infraestructuras y medios, así como la identificación de nuevas necesidades.
- Establecer un plan de mejora de dotación de infraestructuras y equipamiento para las unidades operativas.
- Actualizar las herramientas de trabajo.



GESTION DE CALIDAD OPERATIVA

Captación del personal operativo.

En una primera instancia, se dará a conocer que el Corrobal, otorga capacitaciones constantes, incentivando al personal con bonos de desempeño y aporte a la empresa

5.6.5 Ventaja Competitiva

Para la identificación de la ventaja competitiva de Corrobal, se realizó el análisis sobre el desarrollo de los objetivos estratégicos, según la línea estratégica a seguir.

En ese sentido, la ventaja es que la empresa Constructora Corrobal, sobre la base de la diferenciación, es: una empresa que brinda servicios de calidad, ofrece atención personalizada al cliente contando con personal altamente capacitados, con una aceptación excelente en el mercado.

5.7 Fase De Cuadro De Mando Integral.

El cuadro de mando integral ayuda a la Corrobal a situarse en cada momento, permitiéndole saber dónde se encuentra y posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran.

En otras palabras, pretende ser una herramienta de diagnóstico especificando qué funciona y qué no, permitiendo a la organización un mejor control y gestión de sí mismo.

5.7.1 Mapas Estratégicos.

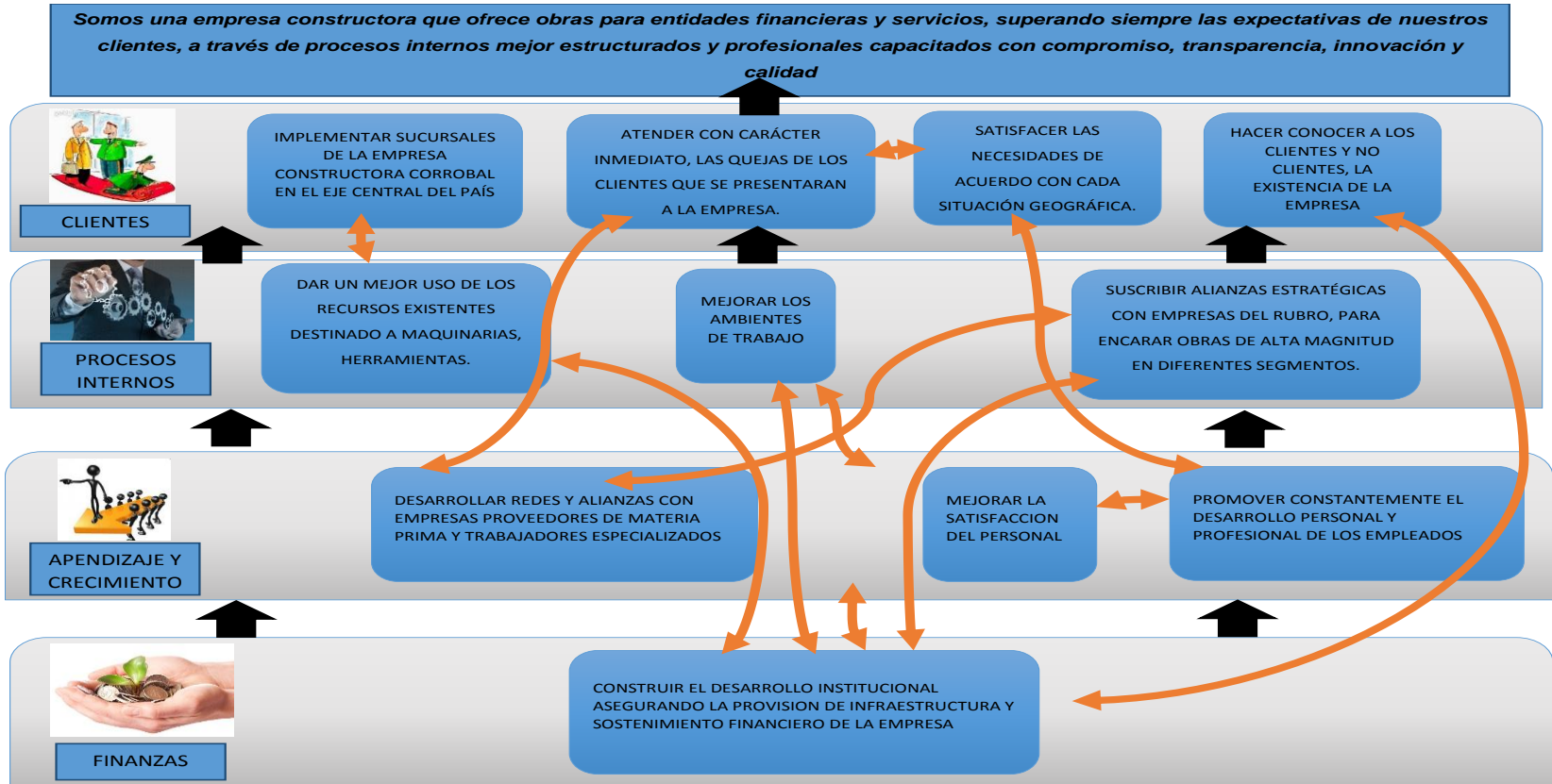


-
- ✓ En el mapa estratégico planteado, la misión de la empresa Constructora Corrobal, se ubica en el ápice del mapa y se muestra la ruta de los objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de la misión.
 - ✓ Bajo la Misión se colocan los objetivos relacionados con la Perspectiva de los Cliente, ellos como clientes hacen posible de manera directa que la empresa cumpla su misión.
 - ✓ La perspectiva de los procesos internos, se colocó debajo de la perspectiva de los clientes, ya que se asume que las mejoras en los procesos internos, coadyuvarán a mejorar los resultados en relación al servicio que se brinda.
 - ✓ Seguidamente, la perspectiva del aprendizaje, subyace a la de los procesos internos, puesto que promover constantemente el desarrollo personal y profesional de los empleados, permitirá ejecutar mejores proceso internos en la empresa.
 - ✓ Por último, la perspectiva económica, se coloca en la base porque construir el desarrollo institucional asegurando la provisión de infraestructura y sostenimiento financiero de la empresa, es cumplir con una misión en la sociedad.



Grafico N° 20

Mapa Estratégico de la Constructora Corrobal



FUENTE: Elaboración Propia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de la elaboración del presente Trabajo Dirigido y haber cumplido con los objetivos planteado para la Constructora Corrobal, se considera las siguientes conclusiones:

- Falta de una planificación estratégica, la empresa Corrobal no cuenta con los suficientes instrumentos administrativos. Por ello, en la búsqueda de una buena organización en la empresa, se ha llegado a elaborar la propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa.
- Personal desmotivado, la empresa no tiene una visión clara, no tiene una misión formalmente establecida, no cuenta con un organigrama por ende sus funciones no están de acuerdo a lo que los trabajadores realizan, no tiene estrategias y cuando se presenta un tipo de problema la empresa improvisa, no tiene una planificación.
- Se ha identificado que las líneas estratégicas son tres: Alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa, gestión de desarrollo institucional, gestión de calidad operativa.
- Se replanteo una nueva misión, orientado a las actividades de construcción, satisfacción de los clientes y la mejora continua de los procesos internos, En el marco de misión, se formuló una visión cuyos elementos centrales están enfocados en el crecimiento de la empresa en el mercado, potenciamiento de sus estructuras internas y la imagen que la empresa debe poseer ante los clientes.



-
- Se ha diseñado un organigrama a 5 años que es funcional, identifica las áreas de acuerdo a las funciones que realizan, se ha ordenado la organización con nivel jerárquico.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Constructora Corrobal aprobar, implementar y difundir el Plan Estratégico para las gestiones 2016 – 2021, ya que es un instrumento fundamental para el logro de objetivos a largo plazo.
 - Se recomienda que la empresa tenga una visión a largo plazo, que se pueda capacitar al personal para que la implementación de ésta Plan Estratégico sea más sencilla.
 - Recomendamos que la empresa mantenga la ventaja competitiva
 - Se recomienda difundir la misión y visión de la empresa para que los empleados de la constructora estén comprometidos con los mismos y exista el logro de objetivos.
 - Se recomienda implementar el organigrama, elaborar un manual de procesos.
-



Bibliografía

Libros y Textos consultados

- Arthur A. Thompson, A. S. (2003). *Administración Estratégica*. Mc. Graw Hill.
 - Arthur A. Thompson, J. E. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: Mc Graw Hill Companies Inc.
 - Arthur Thompson, S. A. (2001). *Administración Estratégica*. Mc Graw-Interamericana.
 - Betancourt, J. R. (2002). *Gestión Estratégica, Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*. Venezuela: T.g. Red 200.
 - Charles Hill, G. J. (2007). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
 - Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico.
 - Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
 - Segarra, M.; Narbarte H.C.(s.f.) *Materiales para el diseño e implantación en un sistema de gestión de calidad en centros educativos/ guía de planificación estratégica* Edita: Generalitat Valenciana.
 - *Código de Comercio Ley N° 14379 Hugo Banzer Suarez*. (1972).
 - *Constitución Política del Estado*. (2009).
 - *Enciclopedia Wikipedia*. (2013).
 - Estela García Sánchez, M. L. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y Casos*. Mexico: Trillas.
 - Freije, A. U. (1990). *Estrategia y Políticas de Empresa*. España: Deusto.
-



-
- Harold Koontz, H. W. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. Mc. Graw - Hill Interamericana.
 - Hill, C. (2000). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc. Graw Hill.
 - Jimeno, A. J. (2001). *Analisis de Requerimientos un Enfoque de Diagnostico*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
 - Leonard D. Goodstein, W. T. (1998). *Planificacion Estrategica Aplicada*. Colombia: Mc. Graw Hill.
 - Martha Isabel Borquez Zapata, A. E. (s.f.). *Planeacion Estrategica . El Buzon de Pacioli* , 18.
 - Mendoza, G. R. (1 de Junio de 2015). (Y. B. Yarima Medrano, Entrevistador)
 - Milano, A. (1993). *Resolucion de problemas & tOMA DE DECISIONES*. Argentina: Macchi.
 - Phillip Kotler, G. A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Preantice Hall.
 - Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina: Rei Argentina.
 - Serna, H. (Dirección). (2012). *Ejecución Estrategica* [Película].
 - Smpieri, R. H. *Metodologia de la Investigacion*. McGraw - Hill Interamericana.
 - Steiner, G. A. (2007). *Planificacion Estrategica*. Mexico: Patria.
 - Thomas Bateman S., S. A. (2000). *Administración Una Ventaja Competitiva*. Mexico: Mc Graw Hill.
 - Valencia, J. R. (2005). *Como Aplicas La Planificacion Estrategica A La Pequeña y Mediana Empresa*. Mexico.
 - Sainz de Vicuña, J.M.; (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. (3da Ed.) Madrid: Esic Editorial.
-



Web grafía

Sitios Web consultados

- ✓ Hernández, A. V. (2 de Febrero de 2012). *Metas*. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de Upv.Clavijero.Edu.Mx





ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA PARA DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CORROBAL

(DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA)

I. INTRODUCCIÓN

La presente guía de entrevista es de carácter informativo para elaborar un diseño de un plan estratégico en la empresa constructora Corrobal, el objetivo es recabar información necesaria acerca de la empresa, la misma será manejada con la más estricta confidencialidad, razón por el cual se le ruega colaborar con la veracidad de la información.

II. DATOS PRELIMINARES

Fecha.....
Lugar.....
Nivel de formación.....
Puesto que ocupa en la empresa.....

III. PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cómo se aplica el proceso administrativo en la empresa Corrobal?
 2. ¿Cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa de aquí a cinco años?
 3. ¿Qué criterios utilizó para definir la misión de la empresa?
 4. ¿Qué criterios consideró para definir la visión de la empresa?
 5. ¿Qué criterios tomaría en cuenta para formular las políticas de la empresa?
 6. ¿Podría detallar las restricciones y libertades permitidas al interior de la empresa para el nivel decisonal y operativo?
 7. ¿Qué tipo de programas a mediano plazo se requiere con prontitud en la empresa?
 8. ¿Cuáles son los resultados más importantes que le gustaría obtener de este diseño de plan estratégico?
 9. Detalle una lista de valores y creencias con las que mejor se identifique la empresa.
 10. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en la empresa para el largo plazo?
-



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN DE TRABAJO DIRIGIDO



-
11. ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas pronosticadas para los próximos 5 años y cómo podrían afectar a la empresa?
 12. ¿Cómo se hace conocer la existencia de la empresa ante los clientes?
 13. ¿Cuáles son las proyecciones para los próximos 5 años sobre el mercado, competencia, utilidades, inversiones y otros?
 14. ¿De qué manera se recluta al personal de la empresa?
 15. ¿Explique los efectos e impactos del desarrollo tecnológico en la empresa Corrobal?
 16. ¿Podría mencionar a los principales competidores de la empresa Corrobal?
 17. ¿Qué indicadores de gestión utiliza para evaluar los resultados logrados con los planificados?
 18. ¿Qué áreas funcionales considera importantes para el funcionamiento de la empresa?
 19. ¿De qué manera se aplica el enfoque sistémico en la empresa?
 20. ¿Las estrategias por las que opta van dirigidas a cumplir su misión y visión?
-



ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA PARA DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA CORROBAL (DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO)

I. INTRODUCCIÓN

La presente encuesta es de carácter informativo para elaborar un plan estratégico de la empresa Corrobal, el objetivo es recabar información necesaria acerca de la empresa, la misma será manejada con la más estricta confidencialidad, razón por el cual se le ruega colaborar con la veracidad de la información.

II. INSTRUCCIONES

- Lea con cuidado la pregunta formulada y conteste con la verdad.
- Marque la opción elegida con una (X) en el espacio reservado

III. DATOS PRELIMINARES

Fecha.....

Lugar.....

Puesto o cargo que ocupa en la Empresa

Nivel de formación.....

Tiempo que trabaja en la Empresa.....

IV. PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo es la relación y el trato con su superior?

- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Mala
-



2. ¿Qué tipo de reconocimiento extra le gustaría recibir como mérito de su esfuerzo?

- a) Aumento de salario
- b) Cartas de reconocimiento
- c) Ascensos
- d) Otros.....

3. ¿Usted conoce la Visión de la empresa?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es (si) ¿Qué opinión tiene de la misma?

.....
.....
.....

4. ¿Usted conoce la Misión de la empresa?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es (si) ¿Qué opinión tiene de la misma?

.....
.....
.....

5. ¿Le gustaría que los objetivos se informen al personal de la empresa?

- a) Si
- b) No

¿Por

qué?.....

.....
.....



6. De la siguiente lista, ¿Cuáles son los valores que se practican en la empresa? o ¿Cuáles considera importantes?

NRO.	VALORES	MARCAR
1	Transparencia	
2	Trabajo en equipo	
3	Respeto	
4	Compromiso	
5	Solidaridad	

7. ¿Qué aspectos hace que la empresa sea fuerte respecto a la competencia (Fortalezas) y que aspectos hace que la empresa sea vulnerable (Debilidades) hacia con la competencia?

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.



ANEXO 3

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA
CONSTRUCTORA CORROBAL**

(DIRIGIDA A LOS CLIENTES ACTUALES Y PASADOS DE LA EMPRESA)

I. INTRODUCCIÓN

La presente encuesta es de carácter informativo para elaborar un plan estratégico de la empresa Corrobal, el objetivo es recabar información necesaria acerca de la empresa, la misma será manejada con la más estricta confidencialidad, razón por el cual se le ruega colaborar con la veracidad de la información.

II. INSTRUCCIONES

- Lea con cuidado la pregunta formulada y conteste con la verdad.
- Marque la opción elegida con una (X) en el espacio reservado

III. DATOS PRELIMINARES

Fecha.....

Lugar.....

Tipo de obra.....

IV. PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa Corrobal?

- a. Amigos
 - b. Familiares
 - c. Medios de prensa
 - d. Otros.....
-



2. ¿Cuál es el motivo por el que contrató los servicios de la empresa Corrobal?

- a. Prestigio
- b. Bajo costo

3. En su opinión, ¿Qué actividades más le gustaría que la empresa desarrolle?

.....
.....

4. ¿De qué manera la empresa Corrobal satisface sus expectativas? (puede señalar más de una opción)

- a. Cumple con los contratos establecidos
- b. Es puntual en la entrega de la obra.

V. PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN.

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa Corrobal?

- e. Amigos
- f. Familiares
- g. Medios de prensa
- h. Otros.....

6. ¿Cuál es el motivo por el que contrató los servicios de la empresa Corrobal?

- c. Prestigio
- d. Bajo costo

7. En su opinión, ¿Qué actividades más le gustaría que la empresa desarrolle?

.....
.....

8. ¿De qué manera la empresa Corrobal satisface sus expectativas? (puede señalar más de una opción)

- c. Cumple con los contratos establecidos
 - d. Es puntual en la entrega de la obra.
-



9. ¿De qué manera la empresa Corrobal satisface sus expectativas? (puede señalar más de una opción)

- e. Cumple con los contratos establecidos
- f. Es puntual en la entrega de la obra.

10. ¿Qué busca en una empresa a la hora de contratar su servicio?

- a) Calidad
- b) Experiencia
- c) Buena referencia
- d) Plazo de entrega

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la Constructora Corrobal?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho

En caso de encontrarse insatisfecho, agradecemos detalle el motivo.

.....
.....

12. ¿Usted recomendaría a otras personas y/o empresas a la Constructora Corrobal?

.....
.....

13. ¿En qué aspecto usted considera que debería mejorar la empresa?

- a) Efectuar mayores inversiones
 - b) Abarcar obras más grandes
 - c) Ampliar las sucursales
 - d) Publicitar la existencia de la empresa
-



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN DE TRABAJO DIRIGIDO



En caso de encontrarse insatisfecho, agradecemos detalle el motivo.

.....
.....

14. ¿Usted recomendaría a otras personas y/o empresas a la Constructora Corrobal?

.....
.....

15. ¿En qué aspecto usted considera que debería mejorar la empresa?

- e) Efectuar mayores inversiones
- f) Abarcar obras más grandes
- g) Ampliar las sucursales
- h) Publicitar la existencia de la empresa





ANEXO 4

CUADRO DE INCENTIVOS

Los incentivos que se propone para la empresa Constructora Corrobal servirán para incrementar la productividad de los miembros de la organización. Los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la organización y ayudarán a tener una plantilla motivada, eficaz y comprometida con Corrobal.

