

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE YACUIBA

DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL STRATEGY FOR THE SMALL CONSTRUCTION INDUSTRY IN YACUIBA

Requena Herrera Jaime Julio¹ y Angulo Aldana Mario Franz²

¹Docente Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Dirección para correspondencia: Julio Requena Herrera calle Juan XXIII entre Avaroa y Libertadores, Yaculba - Bolivia.

Correo electrónico: j_requena@hotmail.com

RESUMEN

El proyecto Desarrollo de una estrategia Organizacional para la Microempresa de la Construcción en la ciudad de Yaculba busca dotar a los microempresarios de un modelo de estructura organizacional, manual de funciones, reglamentos y manual de procedimientos, que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente y competitiva en cada una de las unidades económicas y productivas.

Para el diseño de la estrategia organizacional es necesario conocer la situación real del sector en todas las áreas que componen cada una de las microempresas, en tal sentido se realizó un diagnóstico tomando una muestra del sector y producto de este diagnóstico, se pueda contar con la información necesaria tanto del micro como del macroentorno que influye directamente en el funcionamiento de las microempresas.

El diagnóstico se lo realizó en las áreas de organización y formas de conducción, económica y financiera, operaciones, comercialización y recursos humanos. Con el resultado del diagnóstico donde se utilizó el análisis FODA se diseñó una estructura orgánica, manual de funciones, reglamentos internos, y manuales de procedimientos para que las microempresas utilicen estos instrumentos y puedan desarrollar sus actividades de manera más ordenada buscando ser más eficientes y competitivas.

Con la implementación del proyecto se espera que los beneficiarios directos cuenten con un modelo organizacional que les permitan desarrollar un trabajo eficiente y eficaz, generando empleo y producción de calidad, ser competitivos y crecer a través de una permanente expansión.

Palabras clave: Organización, Estrategia, Microempresa.

ABSTRACT

The project on The Development of an Organizational Strategy for the Small Construction Industry in Yaculba

Intends to provide micro entrepreneurs with a model on organizational structure, an employee-working manual, a manual for regulations and procedures, which allow them to develop their tasks efficiently and competitively, this in each of the economic and productive units.

For the design of an organizational strategy it is necessary to know the real situation of the small construction industry in all the areas that each one have, so a diagnosis was made taking a sample of the industry, and as the result of this diagnosis, we can count on necessary information from both micro and the macro environment that directly affects the operation of construction microenterprises.

The diagnosis was made in the areas of organization and ways of performance, economic and financial, operations, commercialization and human resources. With the diagnosis, result where the FODA analysis was used an organizational structure, an employee-working manual, regulations and procedure manuals were designed for micro business use and also to perform their working tasks in a more organized way aiming to be efficient and competitive.

With the implementation of the project, it is expected that the major beneficiaries have an organizational model in order to develop an efficient and effective work, generating employment and high quality production, being competitive and growing based on a continuous expansion.

Key words: Organization, Strategy, Microenterprise

INTRODUCCION

En la ciudad de Yaculba, existen 400 microempresas en el entendido de que denominamos microempresa a las unidades productivas con una deficiente estructura financiera (escaso capital) que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de sobre vivir por parte de sus propietarios.

En esta definición se incluye a la microempresa, propiamente dicha, y al autoempleo. Específicamente, se entiende por microempresa a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada, mientras que autoempleados son aquellos que trabajan por cuenta propia y no contratan mano de obra.

Estas unidades económicas y productivas se forman para acceder a trabajos pequeños que surgen como consecuencia de la ejecución de los Planes Operativos del Gobierno Municipal y la Sub gobernación de la Provincia Gran Chaco.

Actualmente las microempresas de nuestro medio solo cumplen con algunas condiciones legales para su funcionamiento es decir no cuentan con una estructura bien definida donde se especifiquen entre ellas las funciones de cada uno de los trabajadores que desempeñan sus actividades. Además, al ser unidades productivas con escaso capital, no cuentan con técnicos especializados en el área técnica y administrativa, limitándose el dueño o propietario a realizar el trabajo de gerente, administrador, gestor y otras actividades que son necesarias en el trabajo que realizan.

Bajo las actuales circunstancias las microempresas no pueden competir con grandes empresas que tienen mayor cantidad de capital, organización y tecnología, logrando desarrollar algunas actividades menores y todo indica que están camino a la desaparición, por tal motivo es necesaria e imprescindible la realización del presente proyecto a efecto de coadyuvar al desarrollo micro empresarial y regional.

El presente proyecto comprenderá identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en los distintos niveles y áreas de las microempresas, y producto de este diagnóstico se procederá al diseño de un modelo de estructura organizacional, manual de funciones, reglamento interno, manual de procedimientos, a efecto de que las unidades económicas puedan ser competitivas y encuentren el camino del crecimiento y desarrollo.

Planteándose el siguiente objeto: Contribuir al mejoramiento de la productividad de las microempresas del sector de la construcción de la ciudad de Yaculba mediante el diseño de una estrategia organizacional

METODOLOGIA

Enfoque o tipo de investigación

El presente trabajo tuvo un enfoque cualitativo, la documentación que se revisó nos permitió contar con un diagnóstico real, el presente estudio está enmarcado en la revisión de documentación, observación directa y consulta bibliográfica.

Fuentes de información

Se realizó un diagnóstico externo e interno de las Microempresas seleccionadas donde pudimos identificar las condiciones del macro y micro ambiente, se revisaron documentos relacionados con el funcionamiento de las microempresas.

Análisis de la información

La información fue recopilada en las Microempresas, se revisaron balances para determinar los indicadores con el objeto de conocer la situación financiera de las microempresas, planillas de personal, documentación de obras realizadas.

Instrumentos de recopilación de la información

- Observación directa
- Entrevista con el personal de la institución
- Revisión de la documentación existente
- Consultas bibliográficas

RESULTADOS

Como resultado del análisis de la organización y formas de conducción de las microempresas objeto de estudio llegamos a la conclusión que las mismas no cuentan con un organigrama definido, en su reemplazo presentan una organizacional gremial de una asociación de microempresarios denominada AMPECY que significa Asociación de Micro y Pequeños Empresarios de la Construcción de Yaculba, no tienen reglamentos realizando sus actividades en grupos familiares, no existe liderazgo empresarial.

INDICADORES ECONOMICOS

INDICE DE LIQUIDEZ

Razón Circulante

Empresa A

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{52.520}{0} = 0$$

Empresa B

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{48.754}{12.990} = 3,75$$

Empresa C

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{27.2004}{534} = 509,73$$

En caso de la Empresa A no tiene pasivo circulante, pero cuenta con activo circulante para cubrir deudas a futuro.

El índice de liquidez de la Empresa B es de 3,75 para pagar un boliviano del pasivo a corto plazo, es decir que la empresa tiene la capacidad financiera para adquirir materiales al contado de sus proveedores.

En el caso de la Empresa C, puede solventar obras de gran magnitud ya que este indicador demuestra que es competitiva financieramente.

Razón Ácida o Prueba Ácida

Empresa A

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{52.522 - 0}{0534} = 0,0$$

Empresa B

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{48.754 - 0}{12.990} = 3,75$$

Empresa C

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{27.004 - 73.000}{534} = 86,13$$

En estos indicadores que son más precisos no presentan ninguna diferencia porque las microempresas analizadas no tienen inventarios.

INDICE DE APALANCAMIENTO

Razón de Endeudamiento

Empresa A

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{7.303}{174.673} = 0,042$$

Empresa B

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{14.247}{65.624} = 0,22$$

Empresa C

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{534}{463.677} = 0,0012$$

Como se puede observar los índices de apalancamiento de las empresas analizadas son bajos lo que nos indica que no existen obligaciones financieras significativas, es decir que los propietarios cubren la mayor parte del financiamiento de las microempresas.

INDICE DE RENTABILIDAD

Rentabilidad Financiera o Rentabilidad de Patrimonio.

Utilidad Neta sobre Patrimonio

Empresa A

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{915,5}{174.673} \times 100 = 0,52$$

Empresa B

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{840}{52.634} \times 100 = 1,59$$

Empresa C

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{6.129}{463.143} \times 100 = 1,32$$

Rentabilidad Económica o Rentabilidad de Activo Total

$$R. E. = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Total Activo}} \times 100$$

Empresa A

$$R. E. = \frac{1.226}{174.673} \times 100 = 0,64$$

Empresa B

$$R. E. = \frac{1.120}{65.624} \times 100 = 1,71$$

Empresa C

$$R. E. = \frac{8.172}{463.677} \times 100 = 1,76$$

Si analizamos las empresas objeto de diagnóstico los índices nos muestran que la rentabilidad es muy baja, entre la utilidad neta y el patrimonio de las microempresas, así mismo con relación a la utilidad operativa y el activo total, esto implica como se puede ver en los estados de resultados las microempresas muestran una utilidad mínima, esto debido a la falta de organización en la empresa para poder desarrollar actividades que produzcan mayores ganancias.

OPERACIONES

Las operaciones son realizadas a través de la prestación de servicios de construcción de obras civiles, destacándose

de manera menos eficiente en el área de conocimiento con alguna experiencia en el rubro, las microempresas de la construcción prestan sus servicios a instituciones públicas y privadas de toda la región de la provincia Gran Chaco, participando en licitaciones públicas y cumpliendo con las exigencias de los pliegos de especificaciones técnicas que se publican en el SICOES.

Sin embargo cabe destacar la falta de preparación del personal técnico porque no tienen manuales que les permitan trabajar de manera ordenada.

COMERCIALIZACIÓN

Los microempresarios reconocen que tienen utilidades en el orden del 20% por los trabajos que ejecutan, sin embargo no existe personal profesional que pueda realizar el trabajo

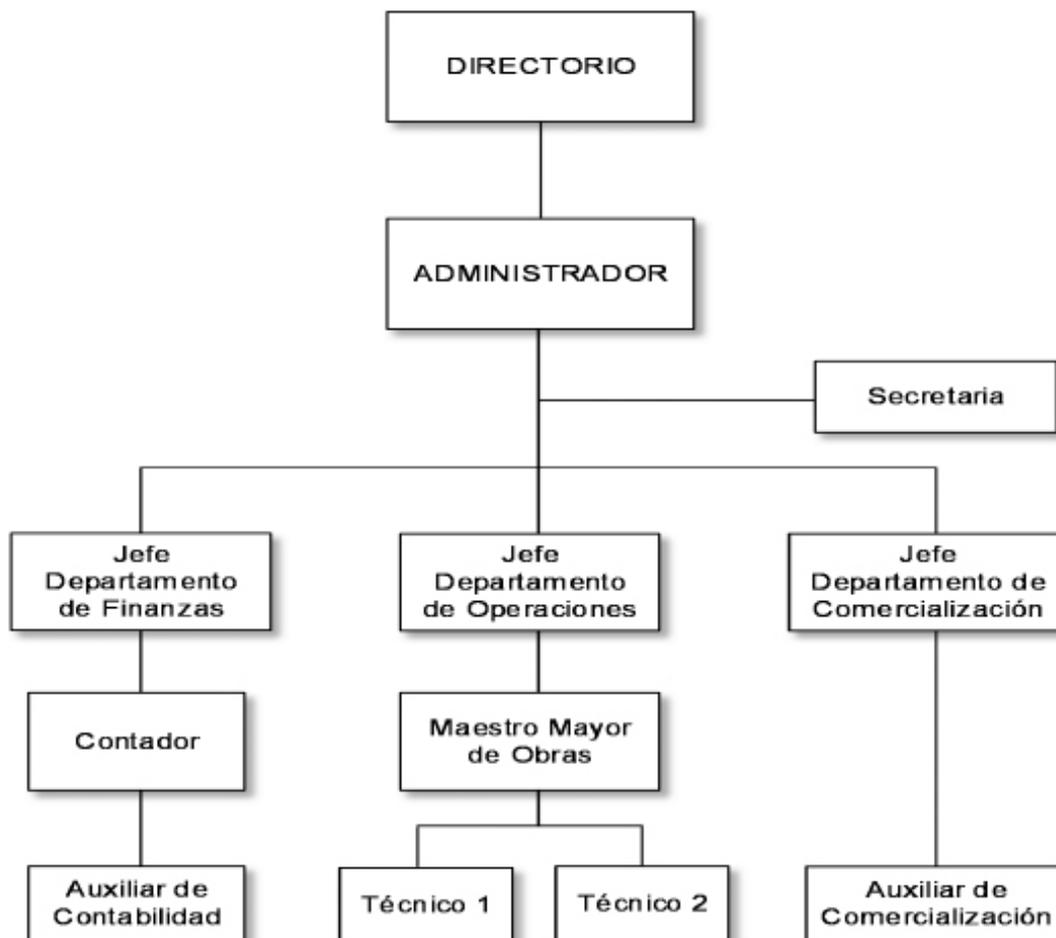
de marketing en cada una de las unidades esto implica que no realizan una atención al cliente de manera adecuada por falta del personal capacitado en el área.

RECURSOS HUMANOS

Las microempresas no cuentan con un sistema de selección de personal, así mismo no se capacita al personal para un mejor desempeño en su trabajo y no se realizan contratos de trabajo de manera escrita.

Con el diagnóstico se pudo conocer la situación real del sector micro empresarial en el área de la construcción y producto del mencionado diagnóstico se ha propuesto un modelo de estructura orgánica que les permita realizar sus actividades de manera más ordenada, y puedan crecer y desarrollarse como unidades económicas en expansión.

Modelo de Estructura Orgánica para la Microempresa de la Construcción de la Ciudad de Yaculba



DISCUSION

Se logró el objetivo de realizar un diagnóstico por áreas de las microempresas de la construcción en la ciudad de Yaculba, pudiendo identificar que las mismas no cuentan en forma individual con una estructura orgánica que les

permita implementar una administración eficiente, si bien la organización que agrupa a las microempresas cuenta con un reglamento interno, las microempresas de manera individual no cuentan con manual de funciones, reglamento interno y manual de procedimientos, no se aplican normas de control interno para el manejo de los recursos, control de

personal y se puede evidenciar la falta de capacitación al personal, los materiales de construcción no son resguardados adecuadamente produciéndose deterioro y pérdidas, no existen evidencias de la implementación de un programa de marketing y no se realiza atención al cliente de manera adecuada.

Con la información generada en el análisis de las microempresas por áreas se desarrolló una estrategia organizacional que les permitirá crecer y desarrollarse.

Se diseñó un modelo de estructura orgánica, manual de funciones, manual de procedimientos y reglamento interno, también se diseñaron documentos de control interno y políticas administrativas para que pueda servir como modelo para que las microempresas puedan prestar un servicio más eficiente.

Se recomienda la implementación de la estrategia organizacional con todos los documentos elaborados de manera gradual para que los microempresarios puedan cambiar el estilo de trabajo y aplicar el manual de funciones, reglamento interno, manual de procedimientos de políticas administrativas y de construcción.

También es necesario capacitar a los microempresarios para que puedan aplicar la estrategia organizacional y puedan tener resultados satisfactorios, ser eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades,

BIBLIOGRAFIA

Garay Anagua, Gonzalo y Rivera Miche, Henry "Finanzas y Empresas" Tercera edición .

Gutiérrez, Martín L. y Contreras, Carlos. *Materiales y Procedimientos de Construcción de la Escuela Mexicana de Arquitectura de la universidad la Salle*, Editorial Diana, 1ª edición, México

INE. Instituto Nacional de Estadística. 2001. *Censo Nacional de Población y Vivienda. Memorias*

Kontz, Harold y Wehrich, Heinz. 2004. *Administración* 12ava Ed. Mc Graw- Hill Interamericana S.A. México.

Kontz, Harold y Wehrich, Heinz. 2004. *Administración una Perspectiva Global*. 12ª Edición; Mc Graw Hill; Interamericana S.A. México.

Kotler Philip, Armstrong Gary *Fundamentos de Marketing* Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición.

Kotler Philip, Armstrong Gary. 2004. *Marketing*. Editorial Prentice-Hall; España, Edición.

Prado Apaza, Leonell. 2004. *Marketing Estratégico*. Editorial E.I.R.L. 1ra. Edición.