

PARTE I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

PLAN ESTRATÉGICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. INTRODUCCIÓN.

En el cotidiano vivir se observa que todo tiene un proceder sistémico, lo mismo para las instituciones de toda naturaleza como ser; organismos estatales o privados, colegios, universidades y también desde luego instituciones como la Fábrica de Cemento el Puente.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Mucho depende del tamaño de la empresa, ya que esto implica qué cantidad de

planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Se destaca que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación

Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos crece, por una mayor competencia. La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde. Es por este motivo que se realiza una investigación teórica, para que de esta manera no existan dudas de ningún tipo.

1.2 Definición de Planeación estratégica.

En la actualidad el ser humano se ve amenazado por la complejidad de sus propias organizaciones, como consecuencia de esto emergen una serie de

problemas, los cuales deben ser resueltos de la mejor manera posible para la supervivencia de la empresa o institución.

Es por eso que la utilización de un “PLAN ESTRATÉGICO” se hace imprescindible para cualquier tipo de organización. Ahora bien, para comprender y tener una idea clara de lo que es un plan estratégico realizaremos el análisis primero definiendo que es “planeación” y posteriormente que es una “estrategia”

Planeación.-

La definición de Planeación según Henry Mintzberg **“Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.”**¹

Asimismo, para Marianela Armijo:

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.”²

Según Muchnick:

“está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de

¹HENRY MINTZBERG “Planificación estratégica”

²MUCHNICK “Planeación estratégica”

las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.”

Según Kotler

“Es el proceso gerencial de desarrollar o mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado”³

Según A.Reyes Ponce

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.”⁴

A partir de estas definiciones de algunos autores vertiéremos una definición más completa de lo que es planificación estratégica: “Es un conjunto de partes que interactúan y se interrelacionan entre sí y que buscan la consecución de un objetivo común, además el resultado obtenido es mucho mayor al de la suma del trabajo de cada una de las partes.”

Es imprescindible que toda organización, cual sea su tamaño, estructura administrativa, necesite de un “Plan estratégico” para coadyuvar a la alta gerencia.

1.3 Tipos de planes

Todas las organizaciones sin importar el tamaño deben elaborar planes estratégicos para poder cumplir sus objetivos y metas, dentro de ellos podemos describir algunos tipos de planes:

³ KOTLER “Planificación estratégica”

⁴ A. REYES PONCE “Planeación estratégica”

1.3.1 Planes estratégicos

Son diseñados por los altos ejecutivos y la administración de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, pueden ser a mediano plazo con presupuestos a corto plazo.

1.3.2 Planes operacionales

Son aquéllos que serán implantados por las estrategias, son las tareas operativas que nos imponen las estrategias, estas tareas pueden cambiar fácilmente de acuerdo a los objetivos y las metas de la estrategia que se esté abordando ese momento.

1.4 Procesos de la planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización, por lo tanto, veremos los siguientes procesos:

1.4.1. Establecer Objetivos

Consiste en conocer la misión y visión de la organización; incluye saber qué negocios evitar y a cuáles dedicarse.

1.4.2. Reunir y analizar información

Identificar las fuentes de información realmente importantes para rápido acceso e información confiable para ayudar a evaluar lo factible de varios objetivos. La determinación de tendencias significativas en áreas claves como ventas, servicios, costos, inventarios, calidad de la

producción, etc.

1.4.3. Evaluar el entorno

El entorno incluye factores como: la competencia, avances tecnológicos, influencias sociológicas y políticas. La competencia es de especial importancia para las empresas comerciales, incluye la identificación de los competidores de la compañía, su número, características e importancia.

1.4.4. Auditoría de recursos de la empresa

Las predicciones de factores internos y externos así como el análisis de los recursos de la organización constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos. Este paso obliga a la administración a reconocer que toda organización, sin que importe que tan poderoso o grande sea, está limitada en alguna forma por los recursos y habilidades de que dispone.

1.4.5. Establecer alternativas

Consiste en desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto de éstos que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

1.4.6 Evaluar y seleccionar estrategias

Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Otro aspecto a evaluar es la oportunidad; incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se introduce al mercado en un momento inapropiado. La estrategia seleccionada debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización.

1.5 Análisis de los aspectos internos y externos de la entidad

Un paso fundamental que la metodología de planificación estratégica provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos.

Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío. Si se parte de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados se quieren lograr como organización para cumplir con la misión, se ésta enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades” (Armijo, 2011). Por otra parte, si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis

combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada Matriz de Análisis FODA.

CUADRO. 1 Matriz de Análisis FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

1.6. Tipos de estrategias

Primero definiremos que es una estrategia:

Henry Mintzberg indica que una estrategia es:

"un modelo en un corrientede

decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia**

intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planteada).

En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta

emergente a circunstancias no previstas.

Existen diferentes tipos de estrategias dentro de las más comunes podemos indicar:

1.6.1 Estrategias de integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal,

las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las

estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los *distribuidores, a los proveedores y a la competencia.*

1.6.1.1 Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia adelante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeras, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encargó de cercar el 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados de EEUU. Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque el costo y la oportunidad se reparten entre muchas personas.

1.6.1.2 Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores actuales de la empresa que no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que cada vez compran productos basándose en consideraciones ambientales por ejemplo el reciclaje de los empaques.

Es por eso que algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mejor control sobre los proveedores de empaques.

1.6.1.3 Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que se usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar la economía de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo.

1.6.2 Estrategias intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

1.6.2.1 Penetración de mercado

Prende a aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer

muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
 .Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venezia, super perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, contiras aromáticas, en revistas de lujo y su presentación.

1.6.2.2 Desarrollo del mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable.

Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva sino conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 6500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

1.6.2.3 Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto, pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora en los productos o servicios. Por regla general para el desarrollo del producto se requiere un gasto

cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blanca, con calcio, etc.) y tamaños.

1.6.3 Estrategias de diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo popularidad por que las

organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios

diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: "Los gerentes

descubrieron que no podían manejar la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo

cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peter y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan al trama" y que no divaguen en

alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

1.6.3.1 La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de

diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

1.6.3.2 La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales

se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no está arriesgada como la diversificación del

conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

Un ejemplo es la

adquisición de Columbia Pictures Entertainment Company, por parte de Sony Corporation. Esta

compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

1.6.3.3 La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en

forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por

desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. Ge

neral Electric fabrica

locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras

1.6.4 Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden

recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

1.6.4.1 La Empresa de riesgo compartido (jointventure)

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sólo el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motor y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

1.6.4.2 El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos afectados o revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado

trategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo de estrategia para encogerse.

1.6.4.3 Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en:

Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Síntesis de planeación estratégica.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los

directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no

lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrarse estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque

gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño

director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular,

implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

1.7. Su importancia en la institución

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio del día a día. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa se asegure una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

PARTE II

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL MICRO

ENTORNO

1. Análisis del Micro entorno (Sector)

Las Cementeras que conforman la Sociedad Boliviana de Cemento son:

- **Cemento El Puente.-** La producción de la Planta de Cemento El Puente, situada a 100 km. de la ciudad de Tarija cubre los mercados del sur del país, específicamente los departamentos de Tarija y Potosí.

En febrero de 1997, SOBOCE S.A. adquiere el 100% de la fábrica produciendo 51,415 toneladas de clinker en esa primera gestión, ese mismo año se pone en marcha el filtro de mangas de la línea de horno, reduciendo a valores permisibles la pérdida de polvo al medio ambiente.

Otro avance importante para la región, es el reemplazo de la línea antigua de molienda. A fines del año 2006 se implementa el nuevo molino fabricado por la empresa Chanderpur Works de la India con una inversión de US\$ 2.200.000.

En el año 2012 se realiza otra ampliación importante llegando así a la actual capacidad de producción de clinker de 195,000 t/año y de 202,000 t/año de cemento.

- **Cemento Warnes.-** La planta Warnes, situada a 25 Km. de la ciudad de Santa Cruz tiene por objeto satisfacer con su producción a los mercados del oriente boliviano: los departamentos de Santa Cruz y Beni.

A fines de 1993 SOBOCE inicia uno de los proyectos más ambiciosos jamás antes realizado denominado Proyecto Ampliación Bolivia. El 18 de octubre de 1995, SOBOCE lanza al mercado de Santa Cruz una nueva marca denominada CEMENTO WARNES, con el fin de satisfacer las necesidades

de un mercado en expansión, con una inversión de 7 millones de dólares, para incrementar la capacidad de producción de cemento a 180,000 t/año.

Durante la gestión 2008, se ejecutó la ampliación de la capacidad de molienda de Warnes a través de la instalación de un separador de alta eficiencia, para alcanzar una capacidad instalada de 202.000 t/año.

- Cemento Viacha.- La Planta Viacha, situada a 35 Km. de la ciudad de La Paz abastece el mercado del departamento de La Paz y también a Cobija, capital de Pando. Cuenta con tres líneas de clinker y tres de cemento con una capacidad actual de 906,000 toneladas de clinker y 914,000 toneladas de cemento anuales.

Las actividades de Soboce S.A. se inician en la localidad de Viacha, en el mes de febrero de 1928, con una capacidad de producción de 2.000 toneladas anuales. En 1936 la empresa realiza su primera ampliación expandiendo su producción a 10.000 toneladas de clinker por año y en 1944, con su segunda ampliación, incrementa la capacidad a 28.200 toneladas de clinker por año para alcanzar en la década de los sesenta a 70,950 ton de clinker por año mediante dos ampliaciones, la última con la línea AllisChalmers.

Entre los años 1978 y 2000 se implementan 4 ampliaciones incrementando los niveles de producción de clinker, de esta manera en febrero de 2001 se cuenta con una capacidad de molienda de cemento de 481,120 ton por año. En la gestión 2008 se concluye la ampliación de la planta Viacha iniciada en 2006, denominada Proyecto LP10.

En el mes de julio de 2010 se concluye la más reciente ampliación de la capacidad de producción de clinker en la línea principal FLS2 de la planta de Viacha, duplicando la producción de 1.000 a 2.000 toneladas por día con una inversión total de 38 millones de dólares.

- Cemento Emisa.- Oruro .- La producción de la planta Emisa en Oruro, situada a km 3 ½ de la carretera a Cochabamba, complementa

el abastecimiento de la región occidental de y además llega al corazón del país: el departamento de Cochabamba. Actualmente tiene una capacidad instalada de 166.000 toneladas por año.

Para conocer la historia de la planta Emisa es necesario saber que en el año 1978 se crea una fábrica de materiales petroleros para la perforación de pozos de exploración con el nombre de San Onofre, posteriormente en el año 1980 cambia la razón social a EMINDOR y se inicia la producción de cemento blanco en pequeñas cantidades. El año 1988 cambia por segunda vez la razón social a Empresa Minera Sajama S.A., EMISA.

Entre los años 1996 y 1997 un grupo neozelandés compra EMISA y se convierte en parte de las operaciones de la transnacional FletcherChallenge Industries. El 15 de noviembre de 2002 SOBOCE adquiere EMISA denominada transitoriamente Sociedad Inversiones Oruro S.A., Inversor S.A. y a finales de marzo de 2003 se fusiona a SOBOCE S.A. por incorporación y disolución de la sociedad.

1.1. Hormigón premezclado ReadyMix

La marca ReadyMix existe en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Tarija, a continuación describimos cada una de las plantas en los distintos departamentos.

1.2. ReadyMix La Paz

Cuenta con tres plantas, la primera situada en la zona de villa Fátima, inicia sus operaciones en Octubre de 1996, la segunda planta está ubicada en la ciudad de El Alto y la tercera, inaugurada en septiembre de 2014 en la zona de Kellumani

1.3 ReadyMix Santa Cruz

La ciudad de Santa Cruz, ReadyMix cuenta con dos plantas, la primera fundada en 1996 está ubicada en el Parque Industrial. La segunda planta ubicada en la localidad de Warnes atiende principalmente a proyectos de pavimentación.

1.4 ReadyMix Cochabamba

Ubicada en la zona de Santa Rosa de la ciudad de Cochabamba, la planta ReadyMix Cochabamba inicia sus operaciones en el mes de mayo de 1999.

1.5 ReadyMix Tarija

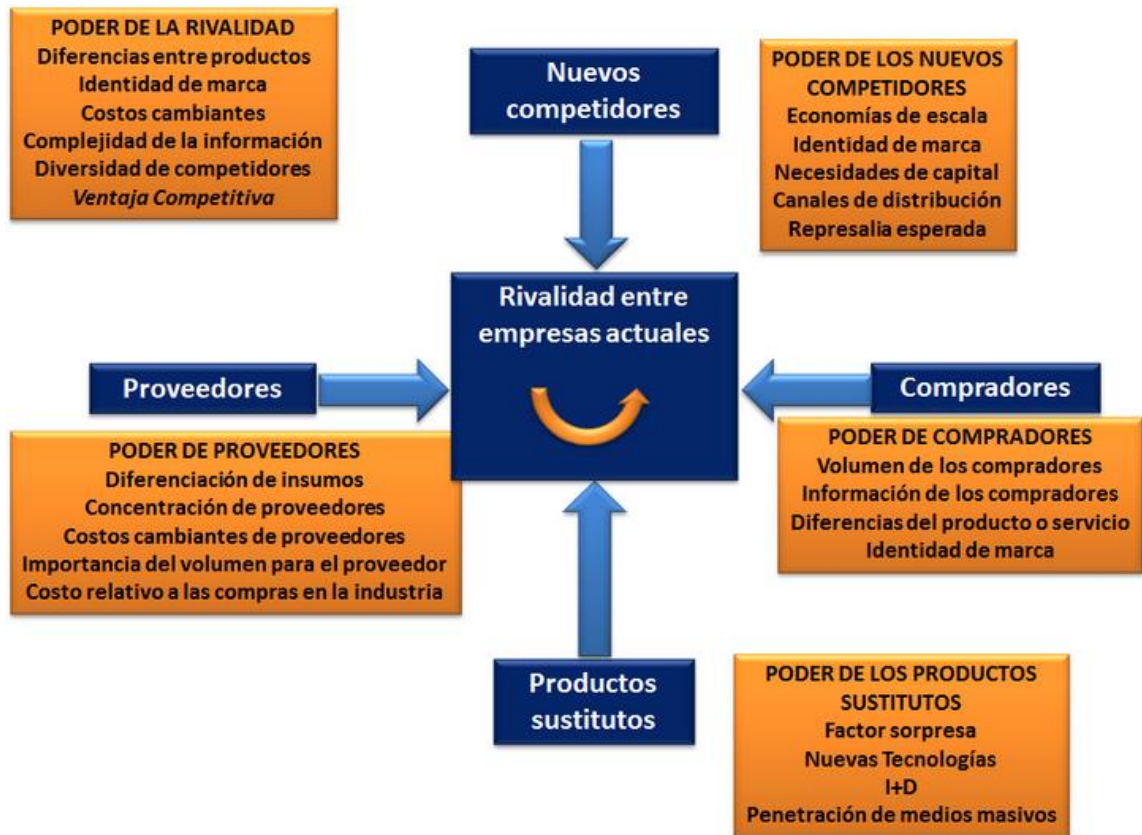
La Planta ReadyMix Tarija inicia sus operaciones el 5 de Abril de 2008. Es una moderna planta móvil, ubicada estratégicamente para la distribución de hormigón a toda la ciudad de Tarija.

Las cementeras más las hormigoneras forman parte de la marca corporativa SOBOCE SA

1.6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella, para el caso en particular analizaremos la industria del cemento en Tarija.

CUADRO N. 1 Las cinco fuerzas de Michael Porter



FUENTE: Libro Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, autor Michael Porter

1. NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO

La Fábrica de Cemento el Puente tiene el 90% de participación en el mercado de la región de Tarija donde el 10% lo tiene la competencia que es la Cementera FANCESA como su único competidor en la ciudad de Tarija. Se proyecta que en 6 años se tendrá la competencia de la Cementera del Gobierno ECEBOL (Empresa de Cemento Bolivia) con precios y políticas propias, las otras marcas comerciales como ser COBOCE (Cooperativa Boliviana de Cemento), ITACAMBA, Cemento Argentino de la línea corporativa HOLCIM, no es atractivo por la distancia desde sus Fábricas

productoras hasta el mercado de Tarija, ya que los costos de transporte hasta esa zona elevarían el precio de la bolsa de Cemento siendo poco competitivos con la Cementera El Puente que actualmente mantiene el liderazgo en el mercado.

2. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ACTUALES

La Marca el Puente lidera el mercado de Tarija, actualmente el único competidor que tiene en la ciudad de Tarija es Cemento FANCESA que tiene el 10% de participación en el mercado.

Sin embargo es importante hacer el análisis de la calidad del producto, precio, oportunidad de entrega y del servicio. Estas variables de análisis nos ayudarán a entender la estructura del mercado del Cemento en la ciudad de Tarija. A continuación mostramos cuadro comparativo de lo expuesto.

CUADRO N. 2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS MARCAS CEMENTO EL PUENTE Y FANCESA

	Calidad	Precio (bs)	Oportunidad de Entrega (horas)	Servicio	Laboratorio	Asesoría Técnica
EL PUENTE	Buena-certificada	55.-	inmediata	Bueno	si	si
FANCESA	Buena-certificada	53.-	72.-	Regular	no	no

FUENTE: Análisis de mercado local- Empresa Cemento el Puente.

- CALIDAD

Se concluye que ambas empresas tienen una buena calidad de fabricación con Normas ISO lo que para el consumidor le es indiferente al momento de elegir por una marca comercial y realizar la compra.

- PRECIO

Por políticas internas de la Cementera FANCESA, vemos que tiene el precio de la bolsa de cemento puesta en ciudad Tarija más bajo con una diferencia de dos bolivianos, lo que hace que el comprador en su gran mayoría acceda a preferir esta marca comercial.

Hacer notar que los programas de fidelización de Cemento el Puente ayudan a contrarrestar esta diferencia de precios con la competencia.

- OPORTUNIDAD DE ENTREGA

Cemento el Puente tiene la entrega inmediata del producto, generando una ventaja competitiva ante su competencia que demoran aproximadamente 72.- horas sabiendo que el producto llega de la ciudad de Sucre.

- SERVICIO

Ambas Cementeras llevan el cemento a obra, donde se distingue Cemento El Puente en es el trato personalizado con sus clientes en comparación con Fancesa.

- LABORATORIO

Cemento el Puente a la fecha consta de un laboratorio propio que está dentro de norma, por lo que se distingue ante su competencia ya que Fancesa no tiene laboratorio propio y externaliza el servicio.

- **ASESORÍA TÉCNICA**

La Fábrica de Cemento el Puente brinda un servicio de asesoría técnica sin costo alguno, en cualquier parte de la ciudad, Fancesa no brinda ese servicio a la fecha.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Dentro del grupo de los proveedores que prácticamente son los aliados estratégicos de la Fábrica de Cemento el Puente podemos citar los siguientes:

- Proveedores de materia Prima
- Proveedores de Servicios
- Proveedores de Insumos

A continuación iremos describiendo cada uno de ellos con el propósito de entenderlos mejor.

- **PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA**

Están los proveedores de Óxido de Zing, Clinker, yeso, G&E (proveedor de Gas), piedra, arcilla todos estos proveedores están ordenados cronológicamente para su provisión bajo un cronograma ajustado por la Fábrica de Cemento el Puente donde se maneja un stock de seguridad para cada uno de estos con el fin de prever contratiempos en su provisión o prever contingencias externas como ser paros , bloqueos , etc.

Para cada proveedor existen más de una alternativa los que da la certeza a la Fábrica de Cemento el Puente de que no se quede sin el material a utilizar.

- **PROVEDORES DE SERVICIOS**

Dentro de esta clasificación de proveedores está el transporte pesado que juega un papel muy importante ya que el mismo se encarga de la distribución del producto a los diferentes mercados de la ciudad de Tarija.

Es importante mencionar a los proveedores de servicios administrativos, este grupo grande de proveedores está conformado por todos los servicios externalizados de obras civiles dentro la Fábrica, contratistas, concesionarios del comedor, mantenimiento y limpieza del edificio (oficinas de Cemento el Puente).

Proveedores que prestan el servicio de transporte desde la ciudad de Tarija a la Fábrica de Cemento el Puente, material de escritorio, imprentas que prestan sus servicios y demás proveedores que trabajan de alguna manera prestando sus servicios a la Fábrica de Cemento el Puente.

- **PROVEEDORES DE INSUMOS**

Dentro de esta clasificación de proveedores están las empresas proveen repuestos interactuando estrechamente con la Fábrica de Cemento el Puente.

Es importante hacer notar que existen proveedores de insumos locales o que están dentro de nuestro País y proveedores que están fuera nuestro País donde el área de compras o Abasto se encarga de realizar importaciones realizando el seguimiento hasta que el producto esté en la Planta el Puente.

Generalmente los proveedores que están fuera del País son repuestos o partes para el Horno, Molino de cemento, Molino de Clinker, Ensacadora, Chancadora, y algunas partes de maquinaria pesada.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

La Fábrica de Cemento el Puente Clasifica a sus clientes en:

- Demanda Básica
- Proyectos Especiales

Detallaremos a continuación en que consiste cada uno de estos

- **DEMANDA BÁSICA**

Está conformada por clientes Particulares, Empresas y Distribuidores

- ✓ **Clientes Particulares**

Son todos aquéllos que compran cemento ocasionalmente, además que no tienen NIT y sus fines son personales, es decir no lucran con la construcción. Existen clientes particulares que con el tiempo se convirtieron en empresas.

✓ **Distribuidores**

Este segmento de venta está formado por un grupo de 31 cliente distribuidos estratégicamente en toda la ciudad de Tarija donde los fines principales de los distribuidores es lucrar con la reventa de cemento.

Muchos de ellos tienen sub distribuidores donde los acuerdos comerciales los definen las partes interesadas, es decir la Fábrica de Cemento el Puente no interviene en sus acuerdos.

Es importante mencionar que la Fábrica tiene distintos tipos de control para regular el precio en el mercado y evitar que los distribuidores suban el precio del cemento.

Existen sanciones a los distribuidores que especulan con el cemento ya que a dos de ellos se los destituyó en el año 2015 de la distribución por lo expuesto.

✓ **Empresas**

Este segmento está formado por todas las empresas que compran Cemento el Puente, existe un convenio especial con la CADECO TARIJA (Cámara departamental de la Construcción Tarija) para brindar servicios especiales a los afiliados.

Existen distintos beneficios según la cantidad comprada en cuanto al precio y el servicio.

La Fábrica de Cemento el Puente tiene la política comercial de otorgar créditos a las empresas que cumplan con las exigencias de su política de créditos.

La Fábrica brinda servicios adicionales sin costo alguno a sus clientes como ser cemento puesto en obra, asesoría técnica, rompimiento de probetas y en

algunos casos diseños de pavimentos con la colaboración del IBCH (Instituto de Cemento y Hormigón).

- **PROYECTOS ESPECIALES**

Los proyectos especiales adjudicados por el segmento empresas tienen un tratamiento especial en cuanto al servicio y el precio ya que entran una clasificación de compras de volúmenes altos, por tal motivo tienen prioridad en la atención.

Se caracterizan por tener una larga duración en el tiempo y de tener un gran impacto para la región, en su gran mayoría estos proyectos son dependientes del sector público.

Algunos ejemplos de proyecto especiales son: Proyecto de pavimentación Tarija Potosí, pavimento rígido Caraparí Campo Pajoso, Represa el Molino, Represa Huacata, Pavimento rígido circunvalación, Cine Center, etc.

Es importante mencionar que el consumidor de cemento en la ciudad de Tarija tiene para elegir dos marcas comerciales (Cemento el Puente y Fancesa) por lo que muchas veces el factor decisor de compra es la disponibilidad del producto y el precio ya que la calidad de ambas marcas comerciales son similares.

5. AMENAZAS DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Actualmente en Bolivia no existe un sustituto directo del cemento como tal, si existen complementos que hacen que se reduzca la cantidad de cemento a utilizar en una determinada construcción.

Es importante mencionar que al momento de hacer carreteras, existen dos alternativas, la técnica del pavimento flexible (muchos lo conocen como asfalto) que no es el cemento específicamente, el cual es un sustituto del cemento al momento de hacer carreteras.

El Pavimento Flexible es una técnica que se utiliza para la estructura y base de las carreteras donde tiene propiedades diferentes al pavimento rígido, pero el fin es el mismo.

El Pavimento rígido tiene muchas bondades comparando con el pavimento flexible en una carretera y una mayor vida útil.

Cuando se construye una vivienda por ejemplo no hay un sustituto del cemento en otros Países como Venezuela se está realizando estudios para encontrar un sustituto perfecto del cemento ya que en los años 2014 al 2015 hubo una gran escases de cemento en ese País.

A continuación haremos el análisis de las Barreras de entrada donde podremos estudiar cada una de las variables.

6. BARRERAS DE ENTRADA

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle una ventaja competitiva a la corporación:

- Economías de Escala
- Diferenciación de producto
- Inversión de Capital
- Desventajas de costos independientemente de la Escala
- Acceso a los canales de Distribución
- El Know –How
- Política Gubernamental

Detallaremos cada una de las variables de estudio a continuación

- **ECONOMÍAS DE ESCALA**

La fábrica de Cemento el Puente, vende cerca a las seis millones de bolsas al año un equivalente en toneladas a trescientas mil toneladas al año.

Esta cantidad de venta al año hace que reduzcan los costos de operaciones comparado con la competencia ya que Fancesa vende en Tarija aproximadamente al año seiscientas mil bolsas, equivalentes en toneladas a treinta mil toneladas.

Es importante mencionar el factor Geográfico ya que la planta el Puente está ubicada a 110 kilómetros de la ciudad de Tarija comparando con la competencia ubicada en la ciudad de Sucre a 499 kilómetros de distancia.

- **DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO**

La fábrica de cemento el Puente tiene los tres principales productos que son: Cemento, Hormigón Premezclado y Prefabricados.

Para el caso de la competencia, vemos que también dispone en la ciudad de Tarija de los tres productos es decir Cemento, Hormigón Premezclado y Prefabricados.

Es importante mencionar la disponibilidad del producto, Cemento el Puente tiene el producto para entrega inmediata, comparando con Fancesa, no tiene disponibilidad inmediata de producto.

- **INVERSIÓN DE CAPITAL**

Ambas empresas tiene capacidad de inversión, en los últimos 5 años Cemento el Puente ha invertido cerca a los 5 millones de dólares y Fancesa cerca a los 3 millones de dólares. El principal objetivo de estas inversiones es maximizar la capacidad de producción de para abastecer a los mercados y llegar con el producto en los tiempos que solicita el cliente en cantidad y oportunidad.

- **DESVENTAJAS DE COSTOS INDEPENDIENTES DE LA ESCALA**

La Fábrica de Cemento el Puente está dentro el departamento de Tarija lo que hace que sea más competitiva que su competencia Fancesa por la localización geográfica.

En cuanto a la curva de experiencia, ambas empresas llevan años en la producción de cemento lo que hace que ambas sean reconocidas en el mercado. En la Ciudad de Tarija la marca El Puente lidera el mercado con un

90% de participación de mercado, quedando un 10% de participación para la competencia.

Sobre las materias primas, concluimos que cada Cementera dispone de sus bancos de explotación de materias primas para una explotación de por lo menos 200 años.

Por las diferentes ubicaciones geográficas de las dos Cementeras, la naturaleza de las materias primas según la zona varía, lo que hacen los distintos compuestos químicos una fórmula para la creación de un cemento de calidad bajo las normas ISO.

Ambas empresas disponen de patentes y licencias de funcionamiento, además de pagar impuestos de ley.

- **ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

En la medida que los clientes es decir distribuidores, empresas y particulares, estén bien fidelizados con una marca comercial, difícilmente podrá penetrar la competencia en el mercado y con el fin de ganar mercado generalmente baja n precios, mejoran los servicios, dan créditos etc.

Para el caso en particular mostramos un cuadro comparativo con ambas marcas comerciales Cemento el Puente y Cemento Fancesa.

CUADRO N. 2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS MARCAS CEMENTO EL PUENTE Y FANCESA

	Calidad	Precio (bs)	Oportunidad de Entrega (horas)	Servicio	Laboratorio	Asesoría Técnica
EL PUENTE	Buena-certificada	55.-	inmediata	Bueno	si	si
FANCESA	Buena-certificada	53.-	72.-	Regular	no	no

FUENTE: Análisis de mercado local- Empresa Cemento el Puente.

Como podemos ver en el cuadro, la variable precio es factor de decisor de compra más importante ya que ambas marcas comerciales son de calidad y están certificadas con la norma ISO.

- EL KNOW – HOW CURVA DE APRENDIZAJE O EXPERIENCIA.

Para el caso de análisis la Fábrica de Cemento el Puente bajo el paraguas de la marca corporativa SOBOCE SA es una empresa reconocida en el mercado y líder en la Industria Nacional del Cemento.

La fabricación del cemento está bajo normas y los estándares de calidad ISO 9001 lo que garantiza la calidad del producto para los consumidores.

- **Análisis de la rivalidad amplificada**

1.- Incidencia de la rivalidad de los proveedores en la Industria del Cemento.

CUADRO N. 3 ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD AMPLIFICADA.

Detalle	Alta	Media	Baja
Proveedores			x
Clientes	x		
Barreras de entrada		x	
Barreras de salida			x
Productos sustitutos			x

FUENTE:Análisis de mercado local- Empresa Cemento el Puente.

Proveedores.- Concluimos que los proveedores son poco negociables por lo que no se puede tener influencia en los precios y servicios proveniente de ellos.

Clientes.- La Influencia que pueden tener en con los clientes, es alta ya que la capacidad de negociación es amplia.

Barreras de entrada.- La entrada de nuevos actores en el mercado por el momento es complicada por la distancia de las Fábricas cementeras de la competencia a la Ciudad de Tarija.

Barreras de Salida.- La salida de la Fábrica de Cemento el Puente del mercado es muy difícil ya que actualmente tiene el 90% de participación en el mercado de la ciudad Tarija.

Productos sustitutos.- El Cemento como tal es un producto vital para la construcción donde actualmente como no tiene un sustituto directo.

- **Participación de mercado y ventas de cemento en toneladas año 2015**

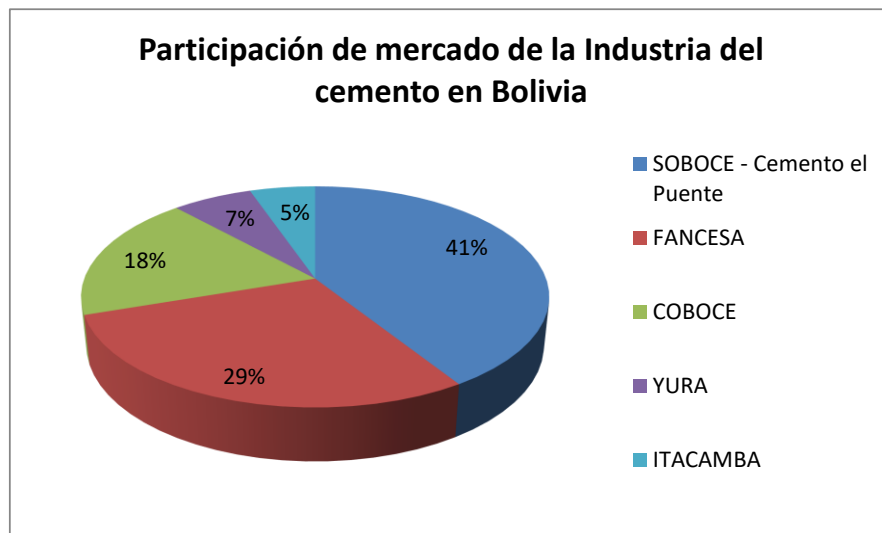
El siguiente cuadro detalla la participación de mercado más los volúmenes de ventas en toneladas de toda la Industria del cemento en Bolivia.

CUADRO N. 4VENTA DE CEMENTO EN TONELADAS AÑO 2015.CON PARTICIPACIONES DE MERCADO.

Detalle	Volumen	Participación de mercado
SOBOCE - Cemento el Puente	1.462.034	41,0%
FANCESA	1.026.990	28,8%
COBOCE	656.132	18,4%
YURA	231.786	6,5%
ITACAMBA	188.995	5,3%
	3.565.937	100%

FUENTE: Análisis de mercado IBCH año 2015

CUADRO N. 5 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN BOLIVIA



Como podemos ver el líder de mercado en volúmenes de ventas es SOBOCE SA con una participación de 41% a nivel nacional, posteriormente sigue FANCESA, COBOCE, YURA e ITACAMBA.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO

2.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FÁBRICA

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios asociados al cemento y sus aplicaciones, siendo para ellos la primera opción del mercado.”

Comprometiéndonos a:

Realizar nuestras actividades en estricto cumplimiento a la normativa legal y ambiental, y contribuir al bienestar de las comunidades donde

desarrollamos nuestras operaciones.

Promover para nuestro personal un ambiente de trabajo seguro donde pueda desarrollarse integralmente y sea reconocido por su desempeño.

Desarrollar relaciones duraderas y de mutuo beneficio con nuestros Clientes y Proveedores.

Maximizar la generación de valor para nuestros accionistas.

VISIÓN

Ser líderes en los mercados en los que participamos; ser la empresa más eficiente y competitiva de la industria. Contar con un equipo humano competente y comprometido.

VALORES

Integridad

Basamos nuestro accionar en principios de honestidad y transparencia. Respetamos las leyes, las cumplimos y velamos por su cumplimiento. La reputación de la empresa se ha ganado sobre la base de una conducta ética profesional y personal; velamos porque el nombre de SOBOCE sea señal de confianza.

Conciencia

Social

Consideramos prioritario mantener el máximo nivel de seguridad en el trabajo, que preserve la salud y la integridad del personal y del entorno. Hacemos un uso racional de los recursos, preservando y mejorando el medio ambiente en forma compatible con los intereses actuales de la sociedad y de generaciones futuras.

Respeto

Las relaciones de trabajo se basan en el respeto por los demás y el propio. El éxito del trabajo en equipo se fundamenta en la confianza y sinceridad de sus componentes así como en la consideración ante los demás.

Compromiso

Estamos comprometidos con la excelencia, como responsabilidad propia y

de empresa. Solamente se logrará esto asumiendo con seriedad y formalidad el cumplimiento de cada una de las tareas, como desafíos personales

2.2 ANTECEDENTES LEGALES DE LA FÁBRICA DE CEMENTO EL PUENTE.

SOBOCE es una empresa boliviana con más de 88 años de historia en la industria del cemento, es el principal aliado del sector de la construcción, y, ha invertido en los últimos 15 años más de US\$ 200 millones para incrementar su capacidad y abastecer al mercado.

SOBOCE en 1996 participó en una licitación pública internacional de venta de todos los activos que FACEP poseía en ese entonces. Dicha licitación fue convocada por el Ministerio sin Cartera responsable de Capitalización.

En dicho proceso se interesaron muchas empresas y finalmente fueron tres las que presentaron propuestas, las mismas que fueron abiertas públicamente el 13 de diciembre de 1996, siendo la propuesta de SOBOCE la más alta con una oferta de US\$ 15.714.285.-, la segunda fue de Cemento Yura del Perú que ofertó US\$ 9.566.000. y la tercera de Industrias Duralit de Bolivia que ofertó US\$ 6.497.981.

La propuesta de SOBOCE triplicó el precio mínimo recomendado para la venta por la empresa española que fue contratada por la institución encargada de llevar a delante este proceso y superó en 64% a la de Yura y en 142% a la de Duralit.

Esa prueba debería bastar para comprobar que SOBOCE actuó de manera transparente, se presentó a la licitación, realizó los estudios de factibilidad correspondientes, presentó la propuesta más alta y finalmente, pagó puntualmente por la misma. Nunca hubo una impugnación de ninguna persona, institución, ni de los otros dos oferentes que ponga en duda dicho proceso.

SOBOCE durante los 17 años que es dueña de la planta de cemento El Puente, realizó inversiones por más de US\$ 27 millones para modernizar y ampliar en más de tres veces la capacidad instalada de la planta. Entre las

principales inversiones que ha realizado, se tiene que el 2008 se concluyó la construcción de una nueva línea de producción de clinker y cemento que incrementó la capacidad de la planta de cemento de El Puente de 60.000 que tenía el año 1997 a 280.000 toneladas métricas que tiene en la actualidad.

El aporte de SOBOCE a la comunidad, aparte de los impuestos y regalías que paga en cumplimiento de la ley, es la generación de más de 300 empleos directos que si los comparamos con los 120 que tenía el año 1997, se han triplicado también.

SOBOCE como todos conocen tiene un compromiso profundo con la comunidad, comprende a cabalidad que uno de los problemas más importantes del país es la falta de empleo digno y es por esa razón que realiza una gran cantidad de actividades de Responsabilidad Social Empresarial orientadas principalmente al sector productivo.

La Ley 1330 de Privatización se promulgó en el año 1992 y la Fábrica de Cemento El Puente fue transferida a SOBOCE a finales del año 1996 durante el gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada (cuatro años más tarde). Samuel Doria Medina no tenía ningún tipo de participación en ese gobierno. Respecto a otras afirmaciones tendenciosas, informar que: El gasoducto que transporta gas a la Fábrica de Cemento El Puente es utilizado por muchas comunidades e industrias asentadas a lo largo del tendido del ducto, para abastecerlas de gas domiciliario e industrial, como: Iscayachi, Septapas, El Puente y Camargo.

SOBOCE paga por la explotación de la piedra caliza las regalías de acuerdo a las disposiciones legales vigentes aprobadas por los poderes legislativo y ejecutivo del país.

La planta de cemento El Puente cumple con toda la normativa vigente tanto legal, ambiental y laboral.

SOBOCE sostiene de manera enfática que el manoseo de una Industria boliviana por puro interés político, sólo, crea incertidumbre en la actividad empresarial regional y nacional.

SOBOCE manifiesta que todos sus actos son transparentes y apegados a la ley y reitera su decisión de seguir trabajando por Tarija, generando más y mejores empleos y contribuyendo al desarrollo regional.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA FÁBRICA DE CEMENTO EL PUENTE

2.3.1 Ubicación organizacional:

La Fábrica de Cemento el Puente está ubicada como una marca comercial dentro del grupo de la Sociedad Boliviana de Cemento

2.3.2 Ubicación estructural:

Dependencia lineal de La Paz donde actualmente se encuentra la Central, es importante hacer notar que la central depende directamente del Perú.

2.3.3 Relación de autoridad:

La relación de autoridad en la Fábrica de Cemento el Puente está liderada por:

- ❖ Gerente de Planta
- ❖ Sub Gerente Comercial
- ❖ Jefes de Áreas

2.3.4 Relaciones de Coordinación:

El área comercial de la Fábrica de Cemento el Puente tiene una coordinación con las siguientes áreas internas y entidades externas, a continuación las describimos:

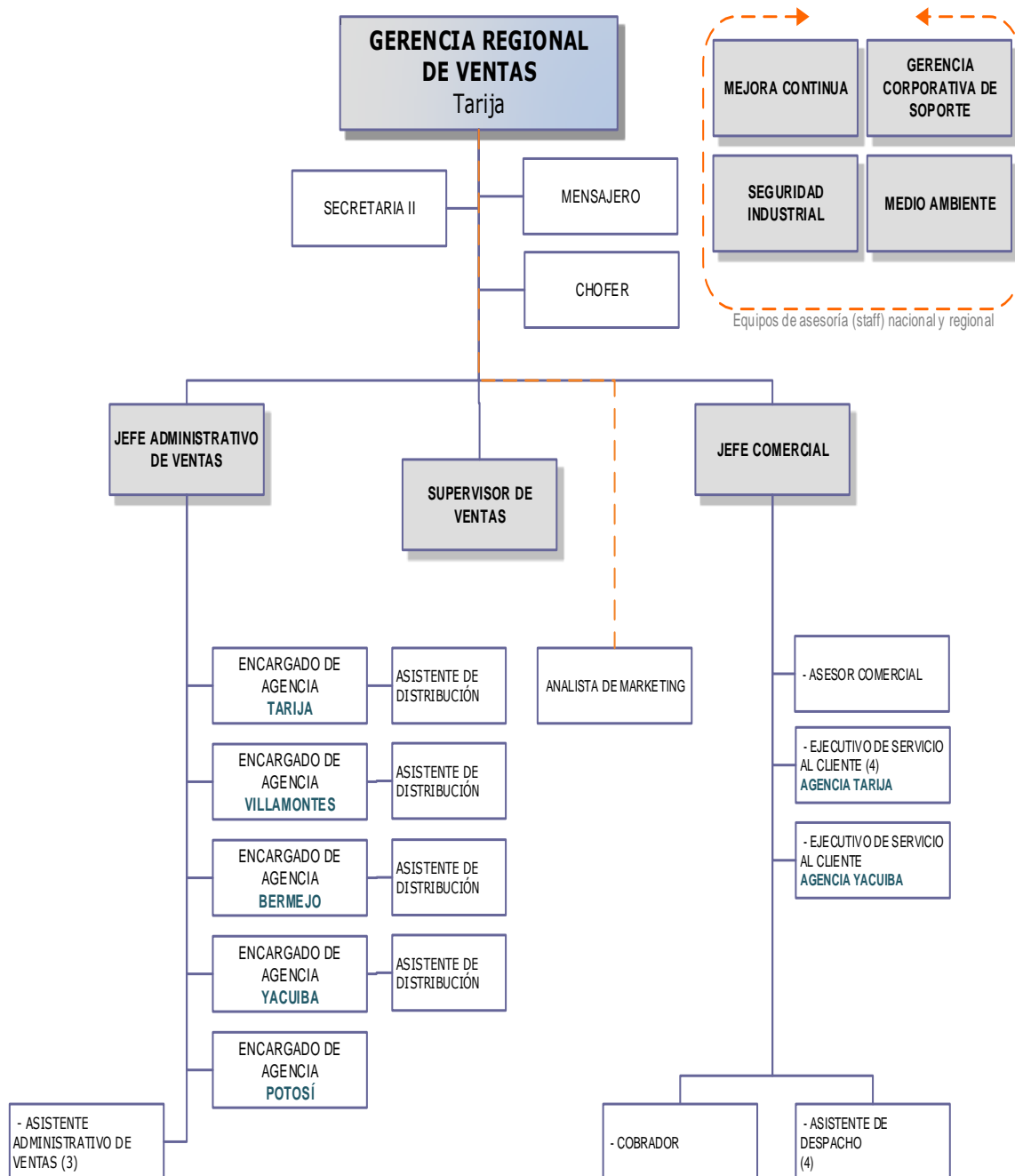
INTERNAS	EXTERNAS
<p data-bbox="410 268 854 300">La Fábrica de Cemento el Puente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="459 321 732 352">➤ Área de Finanzas <li data-bbox="459 373 699 405">➤ Área Logística <li data-bbox="459 426 902 520">➤ Área de Tecnología y procesos <li data-bbox="459 541 902 636">➤ Área de Administración de ventas <li data-bbox="459 657 776 688">➤ Área de Hormigones <li data-bbox="459 709 816 741">➤ Área de Administración <li data-bbox="459 762 865 793">➤ Área de Recursos Humanos <li data-bbox="459 814 776 846">➤ Área de Operaciones <li data-bbox="459 867 708 898">➤ Área de Abasto <p data-bbox="410 930 711 961"><i>Gerencias Nacionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="459 982 902 1119">➤ Gerencia Nacional de Operaciones y comercialización <li data-bbox="459 1140 902 1276">➤ Gerencia Nacional de Tecnología y procesos y Administración <li data-bbox="459 1297 902 1434">➤ Gerencia Nacional de Recursos Humanos y Administración <li data-bbox="459 1455 735 1486">➤ Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="979 268 1401 352">➤ Cámara de la construcción Tarija <li data-bbox="979 373 1320 405">➤ Colegio de Arquitectos <li data-bbox="979 426 1304 457">➤ Colegio de Ingenieros <li data-bbox="979 478 1401 573">➤ Gobernación del departamento de Tarija <li data-bbox="979 594 1141 625">➤ Alcaldías <li data-bbox="979 646 1255 678">➤ Subgobiernaciones <li data-bbox="979 699 1401 793">➤ Sindicato de transporte pesado <li data-bbox="979 814 1360 846">➤ Distribuidoras de cemento <li data-bbox="979 867 1320 898">➤ Proveedores en general

Este tipo de diagramas de estructura está representado por dos columnas donde la izquierda INTERNA está representada por las áreas que tiene

relación directa con el área comercial, es decir los factores internos de la empresa.

La Columna de la derecha EXTERNA describe las instituciones externas con las que interactúa la Fábrica de cemento el Puente.

2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FÁBRICA DE CEMENTO EL PUENTE



2.5 NIVELES DE AUTORIDAD

2.5.1 Nivel Estratégico-Superior

Las Gerencias Corporativas y la Gerencia General, están ubicados en el nivel estratégico-superior de acuerdo a su estructura orgánica. Ambas Gerencias tienen una relación lineal con los accionistas y el directorio de la empresa. Siendo éstos:

DIRECTORIO

- **PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**
Vito Modesto Rodríguez Rodríguez
- **VICEPRESIDENTE DE DIRECTORIO**
Pablo Fernando Vallejo Ruiz
- **SECRETARIO**
José Luis Orbegoso Moncloa
- **DIRECTORES TITULARES**
Vito Modesto Rodríguez Rodríguez
Pablo Fernando Vallejo Ruíz
Fernando Jorge Devoto Achá
- **SÍNDICO TITULAR**
José Miguel Romero
- **DIRECTORES SUPLENTE**
José Luis Orbegoso Moncloa
Daniel Rodolfo Aguilar Cabrera
Rolando Francisco Málaga Luna
- **SÍNDICO SUPLENTE**
Alejandro Reyes

PRINCIPALES EJECUTIVOS DE SOBOCE SA.

- **Gerente General**
José Luis Orbegoso Moncloa,

- Subgerente General.
Juan Mario Ríos Galindo,
- Gerente Nacional de Comercialización.
Marcos Javier López Maidana,
- Gerente Nacional de Administración y Finanzas.
Oscar Montero Benavides,
- Gerente Nacional de Operaciones.
Álvaro Raúl Navarro Tardío,
- Gerente Nacional de Hormigón, Áridos y Prefabricados.
Juan Carlos Auza Barrón,
- Gerente Nacional de Proyectos
Álvaro Rolando Andrade Clavijo.

Nivel de Control: Auditoria Interna y externa

Nivel de Asesoramiento: Consultores Externos

Nivel de Apoyo Directo:- Gerencias Nacionales, Jefaturas Nacionales

Nivel Ejecutivo: Gerencias Corporativas, Gerencia General y Directorio

Nivel Ejecutivo-Operativo: Gerencias y Subgerencias Regionales.

Niveles Desconcentrados: Jefaturas de área y mandos medios

Las relaciones de Coordinación Interna y Externas son:

Las relaciones internas son: Gerencias Nacionales

Las relaciones Externas son: Ministerio de Hacienda, Gobernaciones, Municipios y Gobierno Plurinacional de Bolivia.

La alta dirección tiene una relación con los diferentes sectores de nuestro País como ser: La Banca, sindicatos de transporte pesado, Cámara Boliviana de la Construcción y diferentes organizaciones formales e informales que podrían impedir un correcto funcionamiento del ejercicio comercial de SOBOCE S.A.

2.5.2 Nivel Ejecutivo

En este nivel se encuentran los Subgerentes y Gerentes de las diferentes Unidades de negocios de SOBOCE SA, en nuestro caso de estudio para la Fábrica de Cemento El

Puente , existe un Subgerente que se encarga de toda el área Comercial y un Gerente de Planta

Las relaciones de Coordinación tanto Internas como Externas son:

Las relaciones Internas son: todas las áreas de apoyo que coadyuvan tanto a la comercialización del producto como la operación del mismo, ambas actividades principales aseguran la comercialización en los mercados donde tiene presencia la marca comercial El Puente incluyendo el mercado de Potosí.

Las relaciones externas son: instituciones públicas del departamento de Tarija y Potosí, organizaciones como ser el Transporte pesado, Cámaras de la Construcción, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros, Cámara de Industria y Comercio, Federación de empresarios privados y todas las entidades y proveedores referidos al rubro de la Industria del Cemento.

2.5.3 Ejecutivo-Operativo

Se encuentran los Mandos medios como ser los Jefes de área, para nuestro caso de estudio en el área comercial está el Jefe Comercial que debe hacer cumplir las políticas y estrategias comerciales con el fin de llegar a las metas mensuales y anuales tanto en ventas como en programas de fidelización a sus principales clientes.

Es importante mencionar el papel regulador y de control que tiene el área de Auditoría Interna ya que se realizan auditorías sorpresa a las diferentes áreas velando el cumplimiento de los procesos establecidos y aprobados por las gerencias corporativas.

2.6 ASPECTOS GERENCIALES

2.6.1 Análisis de Toma de Decisiones

En este análisis se buscó conocer las condiciones en que la Fábrica de Cemento El Puente pueda tomar las diferentes tipos de decisiones donde las directrices principales

están dadas desde la Nacional ciudad de La Paz, En este sentido se llega a las siguientes conclusiones:

1.- En cuanto a las decisiones que se toman en la Fábrica de Cemento El Puente no son de forma continua, pero están a la expectativa de dar solución a los momentos de incertidumbre que aquejan a la institución, posibles amenazas de estatización de la Fábrica, y decisiones coyunturales en el área comercial, como ser descuentos, créditos, reuniones con los sindicatos de transporte pesados para analizar incremento de fletes, ejecución de los presupuestos de Marketing, ventas e ingresos, introducción de nuevos actores para el canal comercial en la venta de cemento, pagos a proveedores, etc.

2.-Se concluye que las decisiones las toma únicamente el Jefe de área abaladas por el Subgerente Comercial y para la planta abaladas por el gerente de planta.

Las decisiones estratégicas deben ser abaladas por la Gerencia corporativa y si es necesario la Gerencia General.

3.-En cuanto a las decisiones que se toman son de carácter rutinario y las programadas responden a una ejecución del presupuesto o a los lineamientos de la Nacional Ejemplo: incremento de precios del cemento.

4.-Las decisiones tomadas en la Fábrica de Cemento el Puente no son comunicadas a todo el personal. Esta situación podría acarrear problemas de incomunicación, duplicidad de tareas, y por supuesto denota un mal flujo de comunicación.

2.6.2 Análisis de Usos de Información

En cuanto a la información y sus usos en la Fábrica de Cemento El Puente se llegó a la conclusión:

1.- La información es muy importante para el desempeño de las actividades dentro de la institución por lo que describimos la información que ayuda a la toma de decisiones.

- Informe mensual de Instituto Boliviano de Cemento y Hormigón, que describe en volúmenes (toneladas) y porcentajes las participaciones de

mercado de las diferentes marcas de la Industria del Cemento en las diferentes zonas de nuestro País, para nuestro estudio veremos los datos referentes al mercado de la ciudad de Tarija y ciudad Potosí.

- Informe mensual de control de Gestión, referido a todos los indicadores financieros de la empresa más el análisis de costos por cada unidad de negocio.
- Informe del cumplimiento de las ventas y los ingresos enviado por la Nacional, muestra el cumplimiento de ventas de las diferentes marcas comerciales de SOBOCE SA
- Informe mensual del stock de materias primas, es un Indicador que nos muestra los niveles de stock que se tiene de las materias primas como ser: piedra, arcilla, yeso , toba , flurita, Clinker, cantidad de horas trabajadas de cada uno de las maquinarias.
- Informe mensual de Administración de ventas, nos muestra los datos de las ventas regionales más los ingresos y rezagos (cemento comprado y no retirado por el cliente).
- Informe mensual de despachos, donde concilia todos los camiones que salen de planta más el registro de ingreso de camiones, cantidad de cemento en bolsas de 50 kg y en toneladas, cantidad de cemento enviado a los distintos mercados donde la marca de Cemento El Puente tiene radio de acción.

2.- En cuanto a la obtención de información para el desempeño de sus actividades rutinarias la obtienen regularmente fácil, debido a que es producto de un procedimiento de rutina.

2.6.3 Valorización Crítica de la estructura y organización estratégica.

Se concluye que la estructura organizacional de la empresa está diseñada con una tendencia a centralizar la toma de decisiones estratégicas por establecer un criterio de control entre la Nacional y sus Regionales.

2.7 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro del análisis a estudiar, proponemos hacer un diagnóstico del área Organizacional.

2.7.1 Área Organizacional

Describimos la Política Integrada de la empresa, en este podremos identificar cual son los principales objetivos de la empresa.

La Política Integrada es un compromiso asumido por la Alta dirección de SOBOCE S.A., para el desarrollo, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión Integrado (Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Calidad y Medio Ambiente)

La Política integrada habla de:

Nos habla de las actividades que realizamos en SOBOCE S.A. las cuales no se limitan a la producción, pues buscamos satisfacer a nuestros clientes brindándoles servicios adicionales que les sean de valor y utilidad.

- Nos compromete a velar por la calidad del servicio que prestamos, para tener un cliente satisfecho que sienta excedidos sus requisitos.
- Establece el compromiso de cumplir las leyes que nos garantizan el bienestar de la población, de los trabajadores de la empresa y el medio ambiente.
- Expresa la preocupación de la empresa por cumplir y ser estrictos con las normas de Seguridad Industrial, cuidamos la Salud y Seguridad de los trabajadores de la empresa y de todos los relacionados con ella.
- Con la Política Integrada aseguramos que al realizar nuestro trabajo no afectamos nuestro entorno (suelo, agua o aire) y buscamos soluciones preventivas a los problemas antes que estos ocurran.

- La Alta Dirección de la empresa plantea lo que quiere conseguir a través de los objetivos de calidad, medio ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional.
- Nuestro norte es mejorar cada día, es decir la mejora continua.
- En SOBOCE S.A. trabajamos de manera conjunta con la comunidad y aportamos con convicción al progreso de nuestro país generando desarrollo y mayor calidad de vida.

La Política Integrada se encuentra publicada en toda la empresa y todos pueden tener acceso a ella.

2.7.1.1 Objetivos Institucionales

Cemento el Puente como parte de SOBOCE SA tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios que excedan los requisitos establecidos, siendo para ellos, nuestras marcas, la mejor opción.

- Cumplir la legislación vigente aplicable a medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, así como otros requisitos a los que la organización se adhiera y los relacionados con los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios.
- Una gestión empresarial que proteja la integridad física y la salud de sus trabajadores, colaboradores directos y de otras personas relacionadas con sus operaciones, orientando su esfuerzo para prevenir incidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales.

- Respetar el medio ambiente, prevenir la contaminación y promover la identificación y gestión proactiva de impactos ambientales, riesgos y enfermedades ocupacionales.
- Establecer y revisar anualmente objetivos referidos a la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional, directamente relacionados con la estrategia de la empresa.
- La mejora continua tanto de la eficacia del sistema de gestión integrado como del desempeño de la calidad, del medio ambiente y de la seguridad y salud ocupacional.
- Reafirmar su responsabilidad social con la comunidad a través del compromiso y apoyo a su desarrollo sostenible.

2.7.1.2 Funciones

- ✓ Proveer un producto de calidad al consumidor brindando un servicio que sobrepase sus expectativas siendo su mejor alternativa de compra, llegando a los mercados de manera oportuna en cantidad y precio.
- ✓ Coordinar actividades de responsabilidad Social Empresarial con las comunidades cercanas a la Planta El Puente y ciudad Tarija.
- ✓ Promover y fomentar una cultura de mejora continua dentro de la empresa basándose en las normas ISO 9000, 14000 y OSAS 18000.
- ✓ Aportar al desarrollo de la región con proyectos estratégicos coordinados con la Alcaldía y Gobernación.
- ✓ Ser responsables con el medio ambiente.
- ✓ Promueva para su personal un adecuado ambiente de trabajo donde pueda desarrollarse integralmente y sea reconocido por su desempeño.
- ✓ Desarrollar relaciones verdaderas y de mutuo beneficio con los clientes y proveedores.

2.7.2 Análisis de Recursos Humanos

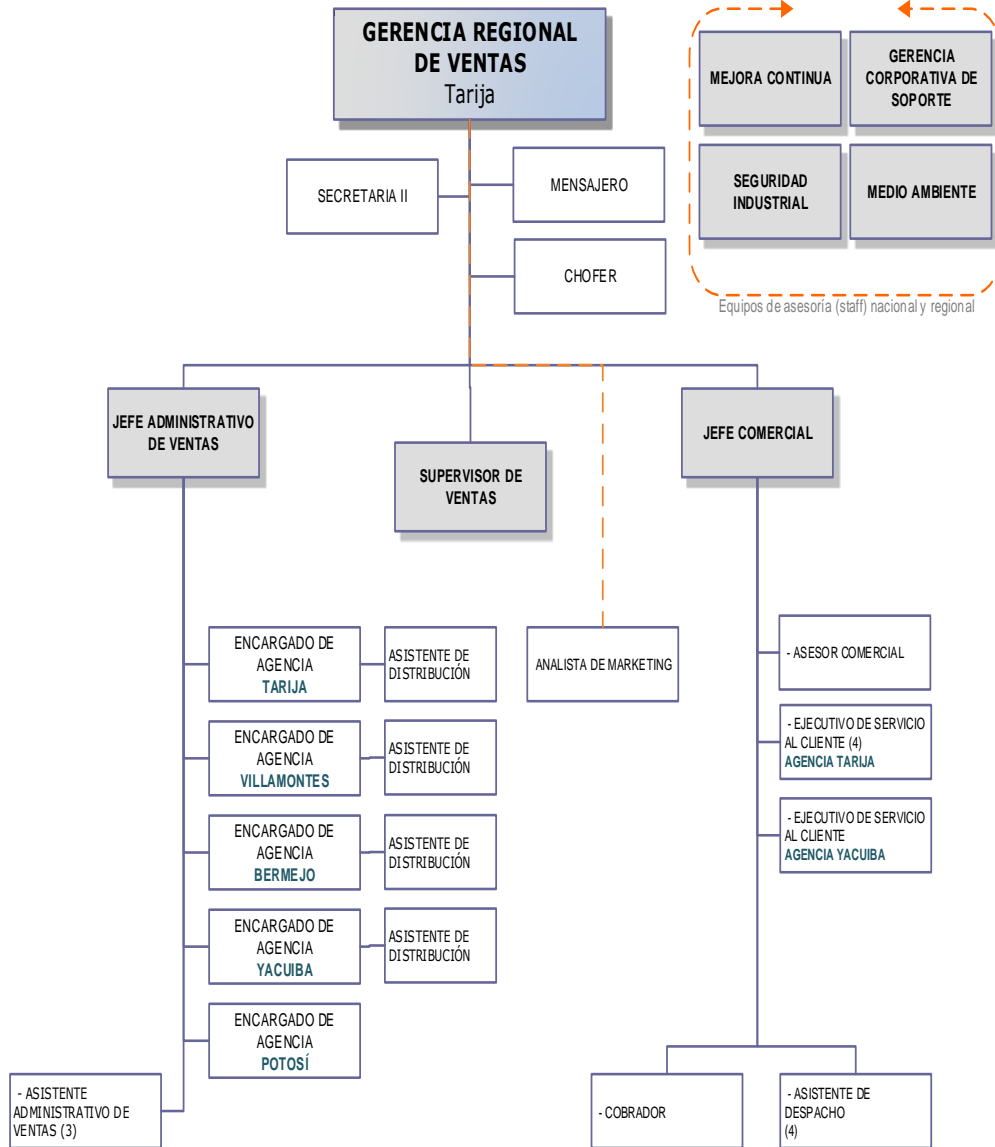
A continuación analizaremos a detalle el Capital Humano que trabajo en la Fábrica de Cemento el Puente.

2.7.2.1. Cantidad de Recursos Humanos:

La cantidad de recursos humanos en la Fábrica de Cemento El Puente es de ciento veinte empleados a planilla que se encuentran distribuidos de acuerdo a sus funciones de la siguiente manera:

- Oficina Comercial .- Ubicada en la ciudad de Tarija barrio German Buch Av. Hernán Siles Suazo, consta de 20 trabajadores en el área comercial, mostramos en organigrama a continuación.

CUADRO N1
Organigrama Área Comercial
Cemento el Puente



Describimos la cantidad de trabajadores de la oficina Comercial en el área de Comercialización.

Cuadro N° 2. de RRHH**1.- Oficina Comercial - Comercialización**

	Nombre del Cargo	Número de Ocupantes del cargo
1	Subgerente Regional	1
2	Secretaria	1
3	Chofer	1
4	Mensajero	1
5	Supervisores	3
6	Jefes de áreas	2
7	Encargados de Agencias	5
8	Analista de MK	1
9	Asesor Comercial	1
10	Ejecutivo de servicio al cliente	4
11	Asesor de Mejora continua	1
12	Asesor de Medio Ambiente	1
13	Asesor de Seguridad Industrial	1
14	Gerencia corporativa de Soporte	1
15	Asistentes	6
	TOTAL	30

Fuente: propia visita empresa.

2.7.2.2. Nivel de Formación de Recursos Humanos

El nivel de formación o instrucción del personal de la Fábrica de Cemento El Puente en el área Comercial, se detalla a continuación:

Cuadro N° 3. de RRHH**Nivel de formación**

	Nombre del Cargo	Grado de Instrucción
1	Subgerente Regional	Maestría
2	Secretaria	Técnico Superior
3	Chofer	Bachiller
4	Mensajero	Bachiller
5	Supervisores	Licenciatura
6	Jefes de áreas	Licenciatura
7	Encargados de Agencia	Licenciatura
8	Analista de MK	Licenciatura
9	Asesor Comercial	Licenciatura
10	Ejecutivo de servicio a cliente	Licenciatura
11	Asesor de Mejora continua	Licenciatura
12	Asesor de Medio Ambiente	Licenciatura
13	Asesor de Seguridad Industrial	Licenciatura
14	Gerencia corporativa de Soporte	Maestría
15	Asistentes	Egresado-Licenciatura

Fuente : Análisis Propio

En este análisis, se vio por conveniente analizar el nivel de instrucción del ocupante del cargo de acuerdo al nivel de importancia que representa dentro de la estructura orgánica de la Fábrica de Cemento el Puente área comercial.

2.7.2.3 Antigüedad en la Institución

Después de realizar la consulta sobre la antigüedad del personal, se define el siguiente cuadro que lo expongo a continuación.

Cuadro N° 4 de RRHH

Antigüedad del personal

Nombre del Cargo	Número de Ocupantes del cargo	Promedio de años de antigüedad
Subgerente Regional	1	5
Secretaria	1	14
Chofer	1	18
Mensajero	1	3
Supervisores	3	5
Jefes de áreas	2	9
Encargados de Agencia	5	5
Analista de MK	1	4
Asesor Comercial	1	4
Ejecutivo de servicio a cliente	4	4
Asesor de Mejora continua	1	5
Asesor de Medio Ambiente	1	5
Asesor de Seguridad Industrial	1	5
Gerencia corporativa de Soporte	1	9
Asistentes	6	3

TOTAL

30

Fuente : Análisis Propio

2.7.2.4 Clima Organizacional

De acuerdo a la información levantada a través de cuestionarios concerniente al ambiente de trabajo en la institución, el personal en su conjunto respondió de la siguiente manera:

Cuadro N^o 5

Clima Organizacional

	Detalle de Sentencias	Análisis
1	Compensacion de horas extra trabajadas en horas libres.	Objetivo Recibir un reconocimiento justo y equitativo Motivar al personal
2	Que los jefes cumplan con sus roles y tareas y no incrementen el trabajo de sus subordinados.	
3	Cumplimiento de la Ley General del Trabajo para Mujeres (40 horas semanales)	
4	Respeto del horario de trabajo.	Resultado No se valora el esfuerzo realizado para lograr las metas. Alto grado de delagacion de tareas y responsabilidad de las jefaturas a subordinados. Falta de reconocimiento y recompensa de horas extra
5	Comensacion de horarios	
6	Descansos	
7	Incentivos (economicos, psicologicos)	
8	Compensaciones	Causas Falta de presupuesto para reemplazo de vacaciones para evitar la sobrecarga laboral.
9	1) Mayor comunicacion 2) Mayor relacion social externa	
10	Respeto de cronograma de vacaciones sin sobrecargar a los demas compañeros.	
11	Empatia con el trabajador y flexibilidad al conceder permiso	Recomendaciones Respetar las necesidades personales de los trabajadores
12	Empatia con el trabajador y flexibilidad al conceder permiso	
13	Otorgar horas para realizar asuntos personales y cumplir con el cronograma de vacaciones	

Fuente: Análisis propio

Las conclusiones que sacamos de este estudio las resumimos en este cuadro:

Cuadro N. 6**Resumen clima laboral área Comercial Cemento El Puente**

Ambiente de trabajo	Frecuencia	% Relativo	% Acumulado
1) Muy Amistoso	10	33%	33%
2) Bueno pero podría mejorar	20	67%	100%
3) Malo pero tolerable	0	0%	100%
Total	30	100%	100%

Fuente : Análisis Propio

Interpretamos que el clima laboral en la Fábrica de Cemento el Puente área Comercial es un 33% Muy Amistoso, un 67% Bueno pero podría mejorar y un 0% malo pero tolerable.

Se recomienda trabajar en programas de fidelización e incentivo al personal donde se centren en el reconocimiento por su trabajo al personal y respetar los horarios de trabajo.

2.8 ANÁLISIS FODA

La fábrica de Cemento el Puente dentro del ejercicio comercial en el mercado de la Ciudad de Tarija, tiene fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas en el sector de la Industria del cemento frente a su competidor que es la marca comercial Fancesa.

Realizamos en análisis FODA a continuación:

CUADRO.N2 Análisis F.O.D.A (Fortalezas - Debilidades)

ANÁLISIS FODA CEMENTO AÑO 2016		
FORTALEZAS		DEBILIDADES
Empresa reconocida a nivel nacional	1	Débil aplicación en la practica del enfoque de atención al cliente del área de operaciones y otras areas transversales
Marca reconocida a nivel regional	2	Falta de estudio que determine cuales son las necesidades y preferencias de los clientes (Distribuidores, empresas, contratistas, particulares, etc) referente a material merchadising. Demora en el evió de materiales promocionales desde la nacional.
Líder en el mercado	3	No se cuenta con infomación oportuna sobre el impacto real de los programas de fidelización.
Empresa rentable y competitiva	4	Procesos burocráticos que afectan a la atención oportuna de las necesidades del cliente
Relaciones interinstitucionales con el sector privado	5	No utilización de la tecnología disponible como una herramienta de venta y control de ingresos (Aplicaciones para celulares)
Personal comprometido y competente	6	Falta de incentivos para el área de Comercialización.
Presencia de agencias propias en principales mercados de la region	7	Insuficiente material Publicitario (spots y jingles). Además de inoportunos a las necesidades de los mercados de la regional
Atención directa personalizada y permanente de la fuerza de ventas orientadas al cliente	8	Obsolescencia y capacidad insuficiente de ensacado en la sección envase
Contar con laboratorio propio de hormigones y AT gratuito	9	Infraestructura inadecuada de agencia y laboratorio en ciudad Tarija
Linea de produccion completa de cemento	10	Reducida capacidad de almacenaje cemento en algunas agencias de la regional.
Actividades de Responsabilidad Social Empresarial que apoyan al fortalecimiento de la imagen de marca.	11	Ventas en funcion a la capacidad de producción

FUENTE: Análisis Cemento el Puente

CUADRO.N2 Análisis F.O.D.A (Oportunidades - Amenazas)

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Apertura de las instituciones públicas (Gobernación y Municipios) para con el sector privado en cuanto a desarrollo y ejecución de proyectos de responsabilidad social y empresarial.	1	Cambio del modelo productivo a través del control estatal de los medios de producción.
2	Crecimiento del sector inmobiliario en la ciudad de Tarija	2	Percepción del entorno como Fábrica contaminadora del Medio Ambiente
3	Incluir en el estudio de satisfacción del cliente la medición de los impactos de los programas de fidelización y la efectividad del protocolo de servicio al cliente.	3	Nuevos decretos, leyes y reglamentos (Ley de Pensiones, reglamento de explotación de materias primas, regalías, Autoridad de regulación, etc.)
	Apertura de nuevos mercados	4	Carreteras en mal estado evitando el acceso a los mercados del chaco de manera oportuna
		5	Conflictos sociales provocan bloqueos de rutas de transporte de cemento.
		6	Instalación y/o creación de nuevas plantas cementeras.
		7	Incertidumbre en el cumplimiento de la inversión pública presupuestada por la Gobernación y Municipios a causa de baja ejecución presupuestaria y la aplicación de la ley Marcelo Quiroga Santa Cruz.
		8	Demanda por encima de la Oferta en otros mercados ocasionando fugas de Cemento El Puente.
		9	Ingreso masivo de cemento Argentino a territorio Nacional a causa de la devaluación del peso argentino respecto al peso Boliviano.
		10	Empoderamiento del sector transporte y constante amenaza de bloqueo de las instalaciones de la fábrica de parte de este sector para incrementar fletes.
		11	No contar con proveedores competentes en las provincias para el merchandising en estos mercados.
		12	Ingreso de cemento FANCESA a mercados del Departamento de Tarija implementando la nueva política de Distribución.

FUENTE: Análisis Cemento el Puente

Realizado el análisis FODA, es importante trabajar en las debilidades para volverlas Fortalezas y las amenazas volverlas oportunidades.

Para el estudio en particular “*Diseño de un plan estratégico para el área comercial de la Fábrica de Cemento el Puente*” no realizaremos el análisis descrito líneas arriba ya que el objetivo de nuestro estudio es otro.

PARTE II

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO III

MACROENTORNO

MACRO ENTORNO (Sector)

3 FACTOR POLÍTICO LEGAL

Toda empresa está regulada por una serie de normas y leyes por parte del Gobierno Nacional, de acuerdo al rubro en el cual se va a desempeñar, las cuales deben ser cumplidas para evitar futuras sanciones.

3.1. Ley de Sustancias Controladas

Por el objeto de la empresa, la Ley 1008 (Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas) regula todo lo relacionado con el manejo y uso de sustancias químicas peligrosas o fiscalizadas, que están determinadas en dicha ley y que son comprendidas dentro el ámbito de su competencia. Los estupefacientes y psicotrópicos naturales o sintéticos, así como las sustancias químicas utilizadas en la fabricación de estas últimas, son denominados precursores.

La Dirección General de Sustancias Controladas (D.G.S.C.) dependiente del Viceministerio de Defensa Social del Ministerio de Gobierno, es el organismo técnico especializado, que en representación del Concejo Nacional Contra el Tráfico Ilícito de Drogas (CONALTID), efectúa el control y fiscalización sobre el manejo de las sustancias químicas controladas y precursores registrados en la ley 1008, como la lavandina principal producto de FAPROLIMPG, considerado un insumo en la elaboración de droga. Donde la empresa se ve afectada porque debe cumplir una serie de requisitos, la cual limita su producción y comercialización.

3.2. Normas Laborales

También tiene influencia sobre la empresa, cada año el incremento salarial es fijado entre el Gobierno y la Central Obrera Boliviana (COB), dejando de lado la participación del sector empresarial privado en las políticas macroeconómicas, ocasionando una incertidumbre a los empresarios en el país por la ausencia de una

política salarial a mediano y largo plazo, para evitar cada año problemas de incrementos.

Según Decreto Supremo 2346, establece el incremento salarial del 8,5% al haber básico (masa salarial) y el 15% al salario mínimo nacional (SMN) que rige tanto para el sector público como para el privado, con retroactividad al mes de enero de 2015. Incrementándose de Bs 1.440 en la gestión 2014 a Bs 1.656 en la gestión 2015.

CUADRO N. 1 SALARIO MÍNIMO NACIONAL

DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salario mínimo Nacional (En Bs.)	679,5	815,4	1.000	1.200	1.440	1.656
Decreto Superemo (Numero)	497	809	1213	1549	1988	2346

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Por otra parte el sector privado también se ve afectado por el Decreto Supremo 1802 emitido en la gestión 2013, que establece el pago de un segundo aguinaldo considerando un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) superior al 4,5 %, siendo obligatorio de acuerdo a la Sentencia Constitucional 0064/2015 emitida por el Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP). Medida que no es tomada de acuerdo a la producción del sector, donde las empresas se verán afectadas en sus flujos de caja y ocasionando a las empresas más débiles despidos y el cierre de algunas unidades, no solo por la previsión del doble aguinaldo sino también por el incremento salarial.

3.3. FACTOR ECONÓMICO

Construcción

El rubro de la construcción también registró un crecimiento importante, mismo que puede verificarse en la elevación de la producción de cemento en el país que a junio de 2015 llegó a 1.623 miles de toneladas métricas, representando un incremento de 9% con respecto a junio de 2014 cuando se elaboraron 1.496 miles de toneladas métricas.

El mismo indicador en 2005 sólo alcanzó 634 miles de toneladas métricas.

Es una realidad que los cambios que se suscitan día a día en el mundo en todas las áreas repercuten de una u otra manera en las actividades que realizamos tales como avances tecnológicos, la integración económica de los países, la revolución de la calidad, convirtiendo cada vez más el aspecto de la competitividad en un factor primordial a considerar por organizaciones, empresas públicas o privadas; por esto la necesidad de profesionales en este campo capaces de identificar y diseñar oportunidades, de innovar ideas y de poner en práctica sus conocimientos

Con base en el Índice Global de Actividad Económica (IGAE), que calcula el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) anuncia una tasa de crecimiento del PIB de 5,2% de junio 2014 a junio 2015. Sería interesante que el INE nos hiciese conocer qué porcentaje del PIB trimestral representa el IGAE, si ese porcentaje es fijo, y si no, cuán bien correlacionadas están las tasas de crecimiento del IGAE con las tasas de crecimiento del PIB y, sobre todo, cuán bien predice el IGAE lo que va a pasar con el PIB cuando se tengan los datos definitivos.

La construcción mantendría su ritmo de crecimiento, impulsada por las inversiones públicas y por lo que todavía está sucediendo en La Paz y, sobre todo, en Santa Cruz. Empero el Observatorio Urbano de la Cámara de Construcción de Santa Cruz señala un decrecimiento de 13% de nuevas construcciones en Cochabamba.

Para el caso de Tarija, debemos afirmar que con respecto al 2014 hubo un salto importante de alrededor de 6%, es importa aclarar que las Obras provenientes de la Gobernación y Alcaldías están atravesando una coyuntura importante donde se sostiene que la demanda más alta como ser puentes, hospitales , pasos a desnivel, pasarelas, etc

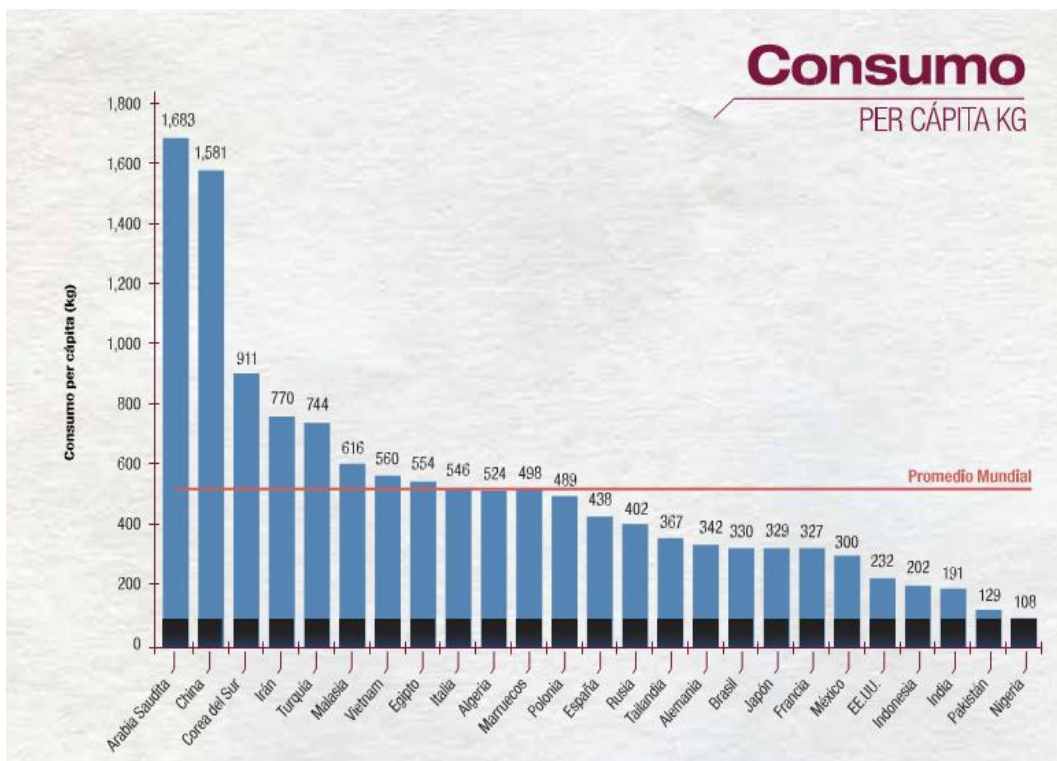
Representan un 60% en consumo de cemento, el salgo es decir los 40% son recursos provenientes del sector Privado.

Consumo per cápita de cemento como indicador de desarrollo

Existe una interesante correspondencia que nos muestra la relación del PIB per cápita de cemento, que determina la madurez de los diferentes mercados.

Esta gráfica está expresada en millones de Toneladas.

**CUADRO N. 2: CONSUMO DE CEMENTO PER CÁPITA EN
LATINOAMÉRICA**



FUENTE: The Golal Cement report 10th edition Cement Review 2015

Consumo de Cemento en nuestra Región

El conjunto de países que forman parte de Sudamérica, América Central y el Caribe, en total solo representa 4% de la demanda mundial de cemento, de este total que está cerca de 179 millones de toneladas, entre Brasil (69,3 MMT) y México con (35,6 MMT) representan el 59% aproximadamente del consumo total de Latinoamérica o el 2,3 % de la demanda Global.

La demanda de nuestro País alcanza en el año 2015 un valor cercano a 4 millones de toneladas y un crecimiento anual aproximadamente del 10% en los últimos 10 años, comparativamente nuestros vecinos, Chile consumieron 5,7 millones de toneladas, Perú 9,7 millones de toneladas con crecimiento muy significativo en los últimos años. A continuación mostraremos los datos del consumo per cápita del 2011 al 2012 (no hay datos al 2015).

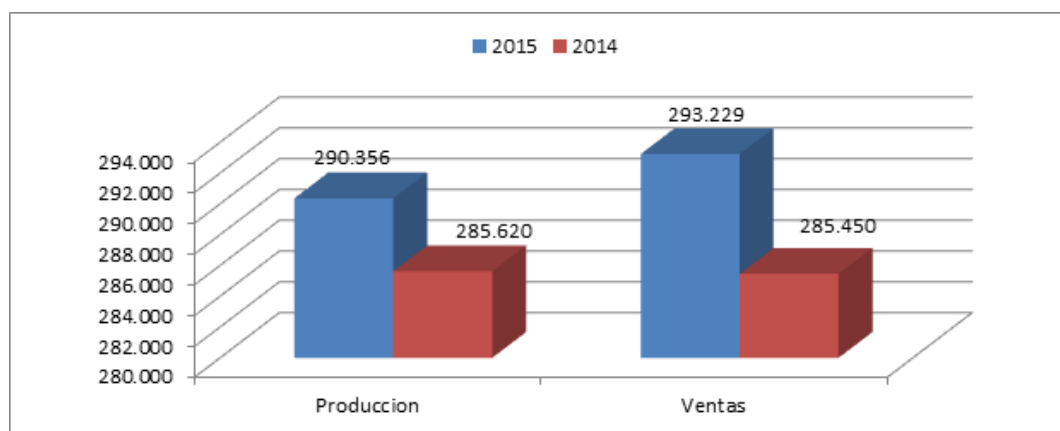
El siguiente gráfico muestra los consumos aproximados de los últimos 3 años para Países seleccionados de nuestra región.

El consumo per cápita en América Latina tiene un alto potencial de crecimiento por el déficit en la infraestructura de vivienda, así como datos al año 2015, los países de mayor consumo per cápita son: Ecuador, Brasil, Perú y Chile que superan los 300Kg/Hab. Panamá representa el valor más alto asociado a la construcción del canal Interoceánico y el metro en su capital, además considerando que es un País de 3,6 millones de habitantes.

Nuestro País en los últimos años, incrementa de manera significativa este indicador hasta los 380Kg/Hab. en 2015 superando a Países como Argentina, Uruguay, Colombia y Paraguay.

Es importante hacer notar que los datos al año 2015 todavía no están disponibles para fines consiguientes solamente proporciona en INE una proyección que la mostramos a continuación referente a las ventas y producción de cemento en la región de Tarija como departamento.

CUADRO N.3 TARIJA: PRODUCCIÓN Y VENTAS DE CEMENTO 2014 - 2015 (Toneladas métricas)



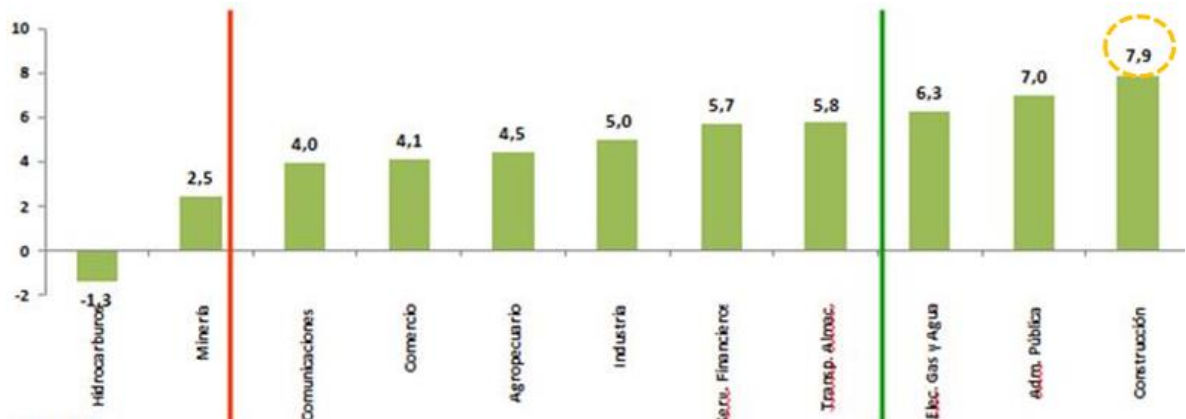
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

(P): Preliminar

Concluimos que en el año 2014 comparando con el año 2015 se percibe un incremento tanto en las ventas del 2,7% y en la producción el 1,7%.

Es importante saber el aporte del sector de la construcción en la Actividad económica, por lo que a continuación, mostramos en cuadro (año 2015).

CUADRO N.4 CRECIMIENTO ACUMULADO POR ACTIVIDAD

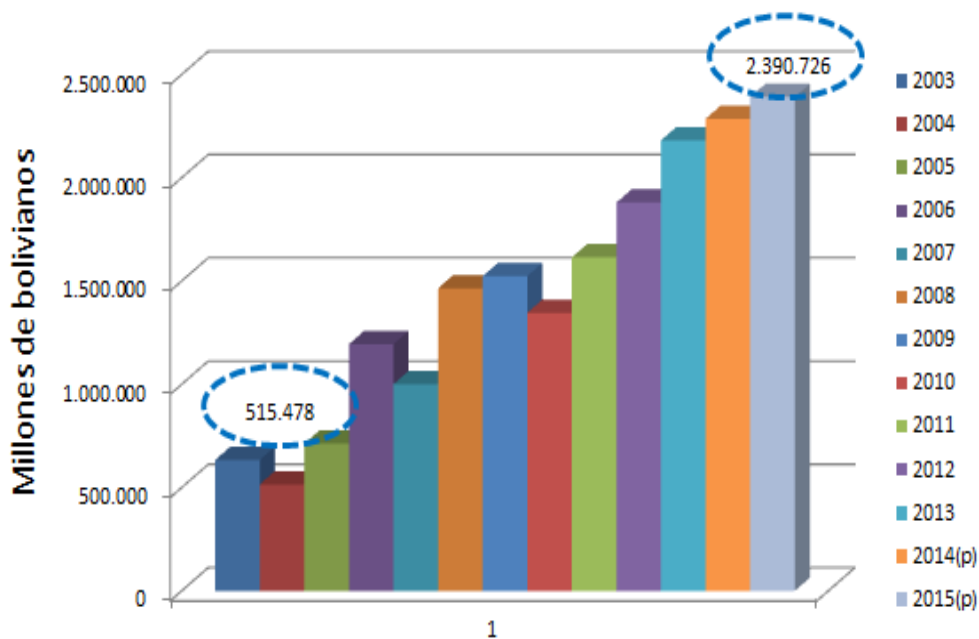


FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Concluimos que el sector de la construcción tiene un aporte de 7,9% con lo que representa el mayor aporte de las actividades económicas que mostramos en este análisis.

CUADRO N.5 PIB DE LA CONSTRUCCIÓN (comparativo por años 2003-2015)

Tarija, PIB de la construcción (Millones de Bolivianos)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

3.4 FACTOR AMBIENTAL

La industria del cemento tiene un impacto ambiental negativo importante para la salud, en función de su localización con relación a centros poblados. La industria del cemento incluye las instalaciones con hornos que emplean el proceso húmedo o seco para producir cemento de piedra caliza, y las que emplean agregado liviano para producirlo a partir de esquisto o pizarra. Se utilizan hornos giratorios que elevan los materiales a temperaturas de 1400 °C. Las materias primas principales son piedra caliza, arena de sílice, arcilla, esquisto, marga y óxidos de tiza. Se agrega sílice, aluminio y hierro en forma de arena, arcilla, bauxita, esquisto, mineral de hierro y escoria de alto horno. Se introduce yeso durante la fase final del proceso. La tecnología de hornos de cemento se emplea en todo el mundo. Usualmente, las

plantas de cemento se ubican cerca de las canteras de piedra caliza a fin de reducir los costos de transporte de materia prima.

Emisiones atmosféricas de una fábrica de cemento sin los controles adecuados sobre las emisiones atmosféricas.

En las fábricas de cemento, cal y yeso están en funcionamiento numerosas máquinas que, incluso con el estado actual de la técnica, producen niveles de ruido de 90 dB(A). Generalmente se puede conseguir disminuir el ruido por medio de dispositivos estáticos. Los puestos de trabajo permanentes dentro de las instalaciones, por ejemplo, los puestos de mando, deben tener insonorización. Si a pesar de ello se producen niveles continuos de 85 dB(A), debe disponerse de protector de oídos, cuyo uso es imprescindible a partir de un nivel de ruido de 90 dB(A) para evitar lesiones auditivas. También durante estancias cortas en zonas de proceso con ruido intenso está prescrita una protección de los oídos. En casos excepcionales, por ejemplo, durante reparaciones o eliminación de averías, el personal puede estar expuesto durante mucho tiempo a altas temperaturas y a una gran carga de ruido y polvo. Para estas aplicaciones han de estar previstos equipos y vestimenta de protección adecuados. Además debe limitarse y vigilarse el trabajo en la zona peligrosa.

3.4.1 Ley de medio Ambiente Nro. 1333

La presente Ley tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

El Ministro de Desarrollo Sostenible y Planificación, tiene el rol de normar, regular y fiscalizar las actividades de su competencia en coordinación con las entidades públicas sectoriales y departamentales.

3.4.2. Reglamento Ambiental para el Sector Industrial Manufacturero (RASIM)

En el marco de la Ley 1333 de Medio Ambiente, el presente Reglamento sectorial tiene por objeto regular las actividades del sector industrial manufacturero; con el objetivo de reducir la generación de contaminantes y el uso de sustancias peligrosas,

optimizar el uso de recursos naturales y de energía para proteger y conservar el medio ambiente; con la finalidad de promover el desarrollo sostenible.

La empresa Fábrica de Cemento el Puente de acuerdo al RASIM, se encuentra en la categoría uno y dos por el riesgo de contaminación al medio ambiente. Por el cual deberá cumplir con los siguientes reglamentos de la ley:

- Las industrias en operación que no se encuentren en un área establecida para actividades industriales, deberán reubicarse conforme al Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial y programas de reubicación del Gobierno Municipal.
- Toda unidad industrial en proyecto o en operación deberá registrarse en la Instancia Ambiental del Gobierno Municipal donde se proyecte localizar o localice su actividad productiva, mediante el formulario de Registro Ambiental Industrial (RAI).
- Con el objeto de regular el uso y manejo de materias primas e insumos utilizados y los productos elaborados por la industria, que conlleven efectos peligrosos para la salud y el medio ambiente, se consideran de prioritaria atención a las sustancias peligrosas que presenten alguna de las siguientes características: corrosiva, reactiva, explosiva, tóxica, inflamable, patógena o bioinfecciosa y radiactiva.
- Los productos y envases que tengan alguna de las características de peligrosidad deberán proporcionar al consumidor junto al producto y en sus actividades de promoción, información sobre la peligrosidad, instrucciones de uso, disposición al final de su vida útil y datos para contactar al proveedor nacional.
- La industria deberá clasificar sus residuos sólidos de acuerdo con la Norma Boliviana NB 758, en peligrosos y no peligrosos.

3.5 FACTOR SOCIO-CULTURAL

3.5.1 Filosofía

SOBOCE es una empresa que, además de ofrecer productos y servicios decalidad, genera utilidades, empleo e impuestos, desafía su creatividad para

identificar problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución.

3.5.2 Compromiso

SOBOCE, comprometida con el desarrollo sostenible de Bolivia, tiene la misión de mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde se encuentran sus operaciones productivas y proveedores de materias primas, basándose en el principio de que todos los bolivianos tienen derecho a una vida digna con oportunidades en educación, salud, vivienda y trabajo.

3.5.3 Política empresarial

SOBOCE, por política, destina el 10% de sus utilidades y el 10% del tiempo de sus ejecutivos para cumplir con su misión de compromiso con su comunidad. SOBOCE ha priorizado seis líneas de acción para el desarrollo de los proyectos y actividades de Responsabilidad Social orientados a mejorar la calidad de vida de su comunidad.

A continuación detallamos algunos de los principales proyectos de Responsabilidad Social Empresarial son:

- Fundación Jisunú
- Cite
- Anatina Toys
- Emprende Ideas
- Mejoramiento Lechero
- Truchas Chapacas
- Viviendas Saludables
- Readecuación de Colegios
- Infraestructura Vial
- Recicla

- Sobochicos
- Cultura para el Desarrollo
- Club de Corredores
- Las rutas de SOBOCE S.A.
- Seguridad Ciudadana

- **Fundación Jisunú**

Que en guaraní significa “para que no falte”, es una organización que se dedica a la realización de proyectos de alto impacto en responsabilidad social, a través de intervenciones en educación, salud, cultura, deporte, desarrollo humano y capacitación productiva.

La Fundación, que el 2015 cumplió 22 años de labor social, está orientada a beneficiar a las comunidades que se encuentran alrededor de los centros de producción donde SOBOCE S.A. tiene sus operaciones productivas y proveedores de materias primas.

Entre sus actividades más destacadas, se pueden mencionar la infraestructura de la Unidad Educativa Fábrica de Cemento que ofrece un servicio integral a más de 410 estudiantes de la ciudad de Viacha, ofreciéndoles a partir del 2010 una nueva infraestructura y un modelo pedagógico que contribuye a la formación de estudiantes líderes. Se destaca además, en Viacha y su extensión en la zona de Callapa, las actividades realizadas en la **Estación Central**, espacio de formación integral donde los participantes desarrollan sus capacidades humanas y creativas a partir del arte, cultura y deporte. A éstos se suman las Jornadas de Actualización Pedagógica para docentes, las Olimpiadas de Matemática, las Campañas de Salud e Higiene Escolar, las Campañas de Oftalmología y las capacitaciones técnicas productivas en confecciones destinadas a jóvenes y madres de familia.

- **CITE (Centro de Innovación Tecnológica)**

Es el Lugar donde se desarrolla, difunde mejoras en operaciones y procesos productivos de un determinado rubro, convirtiéndose en un socio tecnológico que

brinde servicios de capacitación, asistencia técnica productiva y de gestión, mejorando la productividad y competitividad de las MIPYMES en las distintas etapas de la cadena productiva. SOBOCE, en el marco de la actividad de RSE, implementa los CITEs con el objetivo de apoyar a los sectores con mayor vocación productiva, brindándoles diversos servicios especializados y actuando como aliado estratégico de las unidades productivas. Los cursos en capacitación son: Madera, Costura y diseño,

- **AnatinaToys**

AnatinaToys es un proyecto que busca mejorar la vida de cientos de artesanos Bolivianos, creando empleos para ellos.

Fábrica y comercializa juguetes de madera y tela hechos a mano, trabaja con decenas de talleres artesanales que desarrollan su labor con esmero, y bajo normas y controles de calidad internacionales. AnatinaToys cuenta con un equipo multidisciplinario para el diseño y desarrollo de cada uno de sus productos que tienen la característica principal de ser originales.

En la gestión 2011 AnatinaToys produjo alrededor de 44,000 juguetes y exportó más de 3,500 a Estados Unidos y a diferentes países de Europa. Actualmente, tiene establecido un Centro de Distribución de Juguetes en la ciudad Miami Florida

Con el objetivo de contar con un número creciente de productores, constantemente se realiza un proceso de capacitación de talleres nuevos para la producción de juguetes, tanto en el rubro de la carpintería (madera), como de los textiles (confección). Además, SOBOCE S.A. apoya a los artesanos que participan de este proyecto brindando la materia prima y los insumos necesarios para la elaboración de los juguetes, otorgándoles formación de manera gratuita y oportuna en aspectos técnicos (gestión de la producción) y complementarios (gestión ambiental y seguridad industrial) para su desarrollo empresarial.

- **Emprende Ideas**

Es un proyecto que promueve la puesta en marcha de ideas de negocio y emprendimientos que aporten al desarrollo del país con la creación de empleo sostenible y la inclusión de comunidades y/o personas naturales, permitiéndoles mejorar su calidad de vida.

El 2011, el concurso se realizó en alianza con TechnoServeInc., experta en este tipo de competencias en países de África y Latinoamérica. El 2012, sobre la base de esta experiencia, SOBOCE S.A., da continuidad al proyecto bajo la misma metodología.

La segunda versión tuvo cerca de 1800 inscritos de todo el país, de los cuales 150 proyectos destacados recibieron un programa gratuito de capacitación para elaborar su plan de negocio. De éstos, 60 se beneficiaron con programas de acompañamiento gratuito y 22 emprendimientos recibieron capital semilla por un valor total de US\$ 69,000.

- **Proyecto mejoramiento Lechero**

Mejoramiento Lechero es un proyecto que busca incrementar la productividad lechera, a través de la implementación de infraestructura productiva, asistencia técnica para el manejo integral del ganado lechero y el fortalecimiento de las organizaciones productivas.

Con el proyecto cerca de 650 familias pertenecientes a 7 comunidades de Viacha y 2 comunidades de El Puente han sido beneficiadas con la entrega de semillas para la siembra de cultivos de forraje; también con la dotación de equipos de riego, y con las construcciones de carpas, establos rústicos, heniles, salas de ordeño, apriscos, centros de acopio de leche y entrega de ganado lechero.

El proyecto, que es implementado en los departamentos de La Paz y Tarija ha logrado que las familias beneficiarias puedan incrementar sus ingresos, en el transcurso de 24 meses, hasta en un 50%, mejorando sustancialmente su calidad de vida.

- **Truchas Chapacas**

Truchas Chapacas, es un proyecto que promueve y consolida la cadena productiva de la trucha como una actividad alternativa y sostenible para mejorar la calidad de vida e ingresos de los habitantes de la zona alta de Tarija. Se desarrolla en Alianza estratégica con el Instituto de Investigación y capacitación Campesina (IICA), el Municipio y la Sub gobernación de Yunchará.

El proyecto ha logrado: 1) Implementar la construcción de infraestructura para la crianza de truchas (eclosería), en las provincias Méndez y Avilés. 2) Realizar investigaciones para generar una adecuada reproducción de la especie en la zona. Y 3) El establecimiento de su cadena productiva.

Actualmente 88 familias se benefician gracias a la distribución de los ingresos, ya que un 60% es destinado a las familias, un 20% a la comunidad y otro 20% es reinvertido en la producción.

El proyecto además permite asegurar la seguridad alimentaria en las familias productoras de trucha, ya que alrededor del 25% de la producción cosechada es destinada al consumo familiar.

- **Viviendas saludables**

Es un proyecto que ofrece a las familias del área rural una alternativa ecológica, para mejorar su calidad de vida, por medio de la implementación de módulos sanitarios ecológicos familiares, optimizando el uso del agua y aplicando el concepto de la “Vivienda Saludable”.

Hasta el momento se han logrado construir y equipar cerca 440 módulos sanitarios familiares y 7 módulos sanitarios escolares, en los Municipios de Viacha en La Paz y El Puente en Tarija.

Dentro la ejecución del proyecto se destaca el componente de capacitación, el cual acompaña el proceso de construcción de los baños ecológicos. Las familias beneficiarias aprenden la forma correcta del uso y mantenimiento de las tecnologías aplicadas, con el fin de mejorar la higiene familiar y preservar la salud de las personas. A nivel de autoridades también se desarrollan talleres participativos, con el fin de que la organización pueda incorporar y adoptar el concepto de “Viviendas Saludables

- **Recaudación de colegios**

Es un proyecto que permite mejorar la infraestructura de servicios sanitarios y/o ambientes de mayor necesidad de las Unidades Educativas, otorgando a los estudiantes ambientes acordes para el desempeño de sus labores diarias.

A la fecha se han readecuado un total de 8 unidades educativas en las ciudades Oruro y El Alto, desarrollando acciones de refacción de aulas, ampliación y readecuación de baños, construcción de parques, pavimentado de corredores, entre otros; según la

necesidad, cantidad de beneficiarios, condiciones de preservación, condiciones de mantenimiento y marginalidad de las unidades educativas.

- **Infraestructura Vial**

Es un proyecto que mejora la calidad de vida de los habitantes del municipio de Viacha en La Paz y El Puente en Tarija, a través de la construcción y mejoramiento de principales vías de comunicación. Hasta la fecha se ha realizado la construcción de más de 30,000 metros cuadrados de pavimento rígido en los Distritos 1 y 2 del Municipio de Viacha y cerca de 6,000 metros cuadrados en la localidad de El Puente.

- **Recicla**

Recicla es un proyecto que, a través de diversas iniciativas, sensibiliza a la población acerca del manejo de desechos sólidos y las ventajas de tener una ciudad limpia.

A través de la actividad denominada “Juégame Limpio a tu Ciudad”, se logró acopiar 14 toneladas de pilas domésticas usadas, movilizando a 31 unidades educativas de la ciudad de La Paz, donde 1390 estudiantes se beneficiaron con talleres de sensibilización sobre el manejo adecuado de las pilas domésticas.

En la gestión 2012, en convenio con el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se logró realizar la disposición de todo el material acopiado, en el Relleno Sanitario de Alpacoma, donde SoboceSa apoyó con la donación de 2 celdas de hormigón, las cuales fueron construidas en base a las especificaciones técnicas del municipio.

- **Sobochicos**

Es un proyecto que educa y sensibiliza a las familias bolivianas en el cuidado del planeta, a través de series animadas difundidas en televisión, cine y medios alternativos.

La serie presenta un grupo de 6 niños: Sobocito, Viachita, Puenteño, Emisita, Warnesito y Mixito, quienes en el desarrollo de las tramas muestran acciones y ejemplo claros de cómo cuidar el medio ambiente, el planeta y especialmente nuestro país.

La serie, a lo largo de los 36 capítulos en sus tres temporadas, ha logrado abordar temas como el reciclaje de basura, el cuidado de energía, el uso adecuado del agua, la

limpieza de los ríos, la biodiversidad del país y la disminución de la contaminación; generando en la ciudadanía una conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

- **Cultura para el Desarrollo**

Cultura para el Desarrollo es un proyecto que busca apoyar a la consolidación de un Circuito Turístico entre Viacha, Tiwanaku y la ribera sur del Lago Titicaca, fortaleciendo la identidad de los pueblos, revalorizando el patrimonio cultural y promoviendo la infraestructura básica para el turismo.

El proyecto se desarrolló en alianza con la CAF, municipios de Viacha, Tiwanaku, Taraco y comunidades de Chiripa y Zapana.

Entre los aportes más importantes del proyecto se encuentran la construcción del muelle de Zapana y el parque turístico en la comunidad de Zapana, donde se hicieron varias obras.

A esto se suma la publicación del libro “Proyecto Cultura para el desarrollo”, que presenta los resultados de la excavación y conservación arqueológica obtenidos por el proyecto, en la Pirámide de Akapana en Tiwanaku, y en el Sitio Arqueológico de Chiripa, además describe las obras y actividades realizadas a lo largo de los 7 años de vida del proyecto.

- **Club de corredores SOBOCE. S.A.**

Promueve el atletismo como un deporte integrador y accesible, que desarrolla actividades por medio de un programa de entrenamiento y la organización de Carreras Pedestres a nivel nacional.

Actualmente existen puntos de entrenamiento en 20 Comunidades rurales de Viacha, donde más de 600 estudiantes de las Unidades Educativas practican diversas especialidades del Atletismo. En la ciudad de Tarija se cuenta con un punto de entrenamiento al cual asisten regularmente cerca de 100 corredores.

Bajo el lema: “Corriendo todos somos iguales”, en la gestión 2012, se logró registrar la participación de aproximadamente 33.000 atletas en las carreras organizadas en las ciudades de Tarija, Santa Cruz, Viacha y Oruro.

- **Las rutas de SOBOCE. S.A.**

Las Rutas de Soboce es un proyecto que fomenta el desarrollo del turismo interno y externo mediante la difusión masiva de destinos turísticos bolivianos, a través de mapas, folletos, libros y una serie de documentales televisivos que buscan promover la riqueza natural y cultura del país.

- **Seguridad Ciudadana**

Seguridad Ciudadana es un proyecto cuyo objetivo es generar información acerca de lo que podemos hacer desde nuestra posición personal y familiar para evitar ponernos en riesgo y especialmente para educar a nuestros hijos de la manera correcta.

El proyecto realiza a través de la difusión masiva de los casos de violencia más comunes de nuestra sociedad, en busca de concientizar a la ciudadanía en general acerca del peligro al que estamos expuestos.

Con el lema: “Si no cambiamos estamos jodidos”, la Campaña también fue presentada en la EXPOCRUZ de la ciudad de Santa Cruz, EXPOSUR de la ciudad de Tarija, FEXPOBENI de la ciudad de Beni y EXPOTECO de la ciudad de Oruro.

3.6. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología contribuye a un mejor desempeño de las actividades, tanto administrativas como operativas de cada empresa, es muy importante debido a la gran oferta de maquinaria para la fabricación y elaboración de los productos.

Hoy en día el internet se ha convertido en una herramienta muy importante en los negocios, mediante las redes sociales (Facebook, twitter, página web) las cuales se convirtieron un medio de difusión de marketing de varias empresas del mundo para dar a conocer sus productos y servicios. El empleo de este medio de comunicación e interacción puede ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos como ser, mantenerse en contacto con los clientes y/o consumidores para saber exactamente sus gustos, preferencias y conocer que piensan del producto, con el objetivo de canalizar sus ideas y convertirlas en información valiosa para la empresa y estructurar estrategias y planes adecuados para cuidar a sus clientes y generar programas de fidelización que aseguren la fidelidad de sus clientes.