



44
20

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE INGENIERIA

**REINGENIERIA DE LA MICROEMPRESA
CONSTRUCTORA**

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO CIVIL

P R E S E N T A

WALDO HIGUERA ZOGAIB

DIRECTOR: ING. ALEJANDRO PONCE SERRANO

MEXICO, D. F.,

MARZO DE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCION
60-1-112/95

Señor
WALDO HIGUERA ZOGAIB
Presente.

En atención a su solicitud me es grato hacer de su conocimiento el tema que propuso el profesor **ING. ALEJANDRO PONCE SERRANO**, que aprobó esta Dirección, para que lo desarrolle usted como tesis de su examen profesional de **INGENIERO CIVIL**.

"REINGENIERIA DE LA MICROEMPRESA CONSTRUCTORA"

- I. ENTORNO Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**
- II. REINGENIERIA**
- III. PLANEACION**
- IV. EXCELENCIA, ORGANIZACION Y LIDERAZGO**
- V. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS**

Ruego a usted cumplir con la disposición de la Dirección General de la Administración Escolar en el sentido de que se imprima en lugar visible de cada ejemplar de la tesis el título de ésta.

Asimismo le recuerdo que la Ley de Profesiones estipula que deberá prestar servicio social durante un tiempo mínimo de seis meses como requisito para sustentar Examen Profesional.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, 15 de enero de 1996
EL DIRECTOR


ING. JOSE MANUEL COVARRUBIAS SOLIS

JMCS/GMP*nl

DEDICATORIA

"El terminar una meta que me fijé hace mucho tiempo,
me hace sentir que voy por el camino correcto"

WALDO
09 /III/ 1996.

Papá

Por su cariño, amor y apoyo.
Por ser un verdadero ejemplo de lucha y dedicación.
Por ser mi amigo.

Mamá

Por su cariño, amor y paciencia.
Por darme ese tiempo y calma que necesitaba para terminar la carrera.

A mi Hermano Rodrigo

Por su cariño y amor
Para que nunca abandone sus metas

A mi Hermano Javier

Por haber recorrido tantos caminos juntos que han hecho
de mi vida muy feliz.

A mi Hermano Francisco

Por su apoyo y por ser siempre mi amigo.

A mis Amigos

Por esos grandes momentos que hemos pasado juntos
y los que faltan

A mi Familia, a mi tío Juan, Félix, Luis, Magda, Jaime

Por su apoyo y confianza.

"A TODOS LOS QUE CREYERON EN MI"

SIEMPRE JUNTOS

INDICE

CAPITULO	PAG.
INTRODUCCION	1 - 4
I.- ENTORNO Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION	5 - 22
- Industria de la Construcción	5
- Programa de Estabilización y Ajuste económico	6
- Marco general de la Industria de la Construcción	16
- Pronósticos y Expectativas para 1996	17
- Perspectivas de la Industria de la Construcción	19
II.- REINGENIERIA	23 - 48
- Principios de Reingeniería.	25
- Diamante del Sistema de Negocios.	27
- Documentos para comenzar Reingeniería.	34
- Errores comunes en Reingeniería.	37
- Recomendaciones.	43
- Modelo de Reingeniería Aplicado a la Empresa.	45
III.- PLANEACION	49 - 88
- Diagrama Proceso de Planeación.	50
- Desarrollo de Proceso de Planeación de la Microempresa.	52
- Políticas de la Microempresa.	55
- Contenido del Manual Aseguramiento de Calidad.	57
- Mercadotecnia y Comercialización.	70
- Toma de Decisiones.	83
IV.- EXCELENCIA, ORGANIZACION Y LIDERAZGO.	89 - 124
- Excelencia.	91
- Organización.	110
- Liderazgo.	116
- Motivación.	124
V.- CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.	125 - 129
BIBLIOGRAFIA	130 - 132

INTRODUCCION

Debido a la situación económica que vive México la Industria de la Construcción es de las Industrias comparativas de la situación del país, por lo tanto si el país marcha bien invierte en infraestructura y genera trabajo en el ramo de la construcción.

Ante los problemas financieros, la construcción pierde un gran campo de acción aunque ésta, no se quedará estática. Muchas Micro empresas han tenido que cerrar debido a la falta de trabajo.

Actualmente no hay inversión pública ni privada que genere recursos para la construcción, esto se debe a la devaluación de Diciembre de 1994 y a la crisis que se encuentra inmerso nuestro país.

Pero ¿Qué pasa con las generaciones que vienen? ¿qué porvenir les espera si las empresas constructoras hoy en día liquida gente y sus deudas se incrementan debido a los intereses bancarios.? ¿Qué hacer si no existe generación de empleos?

Ese es el panorama que hoy en día nos enfrentamos los que estamos o queremos estar en la Industria de la Construcción.

En 1995 la clasificación de las empresas constructoras es la siguiente:

5 Tipos de empresas constructoras	Gigante
	Grande
	Mediana
	Pequeña
	Micro

Según datos estadísticos de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción la mayor cantidad de empresas son las micros y por lo tanto son las que dan empleo a muchas personas y esto es lo que el país necesita generación de empleos.

Creo que casi todos los que estamos estudiando y queremos desarrollarnos en el área de la construcción tenemos la inquietud de poner nuestra micro empresa para llegar a tener una grande empresa.

Es muy conocido que existe una gran cantidad de empresas constructoras pero están en un mercado fluctuante desaparecen y se vuelven a crear.

Siempre han habido muchísimas constructoras, pocas son las que se mantienen.

Realmente es preocupante la poca planeación, organización, dirección y control que se tiene en dichas empresas. No se tiene una visión o estrategia para alcanzar los objetivos. Inclusive no se plantean objetivos.

A principios de los ochentas se creo una corriente llamada Calidad Total enfocada principalmente a un proceso que nunca termina; un constante mejoramiento de los productos.

A principios de los noventas surge un movimiento denominado "Reingeniería" la cual es:

"La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Creo necesario inculcar a mis compañeros que podemos crear nuestra empresa si cambiamos definitivamente la antigua forma de pensar, si nos enfocamos a nuestros objetivos, si tenemos una correcta planeación. No hay que darnos por vencidos, debemos encontrar soluciones.

Creo que la aplicación de la Reingeniería pudiera ayudar a los problemas actuales de la industria de la Construcción, no en generar trabajo, sino cambiando la forma de Administrar el trabajo. De aquí se deriva el tema de Tesis.

"Reingeniería de la micro empresa constructora".

Para continuar es necesario plantear o definir el término Reingeniería, sus fases, características, para poder entender la aplicación que le quiero dar para el aspecto de construcción.

La forma en que se desarrollará el tema de tesis será de la siguiente forma:

En primer lugar es muy importante adentrarnos al problema que rige en la Industria de la Construcción y entender el valioso papel de las microempresas.

En segundo término una vez conocida la problemática entenderemos el concepto de Reingeniería, sus fases, sus principios, los errores comunes que se pueden cometer; entender todo lo que implica y significa.

Una vez conociendo estos puntos entremos a la Planeación de la Empresa, donde creo es la etapa más importante y creativa además de que se encauzan los caminos de la empresa y se siembra el éxito.

Dentro de la Planeación veremos un modelo con las etapas que se deben desarrollar en una empresa, donde evidentemente se encuentra la utilización de la Reingeniería.

Quiero hacer énfasis en que la tesis esta enfocada al nivel Gerencial, el nivel donde se desarrolla la verdadera batalla de la sobrevivencia de las empresas.

Es por eso que las nuevas generaciones que queremos formar nuestra empresa tengamos unas bases sólidas para tener una planeación sobre el posible crecimiento de nuestra empresa, pero conociendo los problemas actuales.

Creo que esto se logra optimizando Recursos Humanos, Materiales, Administrativos y utilizando la Reingeniería.

Para poder terminar con la nueva ola doctrinal se deben tener bases para realmente innovar y cuidar el tiempo, costo y calidad. Se desarrollarán los temas de Excelencia, Organización y Liderazgo donde para poder dirigir una empresa deben existir bases sólidas y una nueva mentalidad.

Para finalizar el desarrollo de la Tesis el último capítulo será de Conclusiones y Comentarios donde se engloba los modelos de Reingeniería y Planeación desarrollados en esta tesis.

Por último creo necesario mencionar que será necesario fomentar la existencia y la nueva creación de las microempresas las cuales generan una gran cantidad de empleos.

CAPITULO I

**ENTORNO Y PERSPECTIVAS
DE LA INDUSTRIA
DE LA CONSTRUCCION**

LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Definamos 2 aspectos básicos para conocer el entorno de la Industria de la construcción.

- Económico
- Técnico

En el aspecto técnico existe la capacidad en cuanto a personal, obviamente si se requiere equipo moderno y de importación, nos encontramos ligados al aspecto Económico-Financiero en el cual debido a la actual crisis se debería de analizar; ya que el panorama de la construcción no es muy halagador.

La mancuerna Técnica-Económica genera el éxito de nuestra empresa y en su caso particular de la "obra".

Denominando obra como: Célula de la producción en la construcción.

Cualquier elemento de la mancuerna que falle, genera un desequilibrio y por lo tanto un problema en el sector de la construcción.

El sector construcción se ha caracterizado por ser una de las ramas más sensibles a la evolución de la economía nacional.

Entiendo que en el aspecto técnico existe capacidad, pasamos al entorno económico de la Industria de la Construcción.

A finales de 1994 y a principios de 1995 la economía mexicana sufrió un tremendo declive derivada de la devaluación de Diciembre. En ella se produjo una reducción del flujo de efectivo de 50 mil millones de dólares, esto es un 10% del producto interno bruto (PIB.).

* PIB.- Producción realizada por factores de producción localizados en la economía nacional, independientemente de quién los posea.

La fuga de capitales y la falta de inversión extranjera a la que nuestra economía esta expensa produjeron en nuestro país una terrible crisis tanto social como económica.

Ante este problema el gobierno instrumentó un programa cuyos objetivos básicos son:

- Estabilización de mercados financieros y cambiarios evitando la Inflación-Devaluación.
- Ajuste económico.

Para lograr dicho programa se basó en las siguientes variables: Política monetaria, la fiscal y la salarial.

- 1) Política monetaria restrictiva.- evitando la emisión de circulante y elevando las tasas de interés

A medida que no existe liquidez se mantiene un mismo nivel de inversión y gasto

Las elevadas tasas de interés producen que se conserven las inversiones nacionales y extranjeras en los bancos dejando capital con el país y pagando muy bien , no asi los que tenían créditos ya que ven interminable su deuda.

- 2) Política Fiscal.- Basada principalmente en 2 cuestiones el incremento de impuestos. y reducir el gasto público.

El incremento a los impuestos (principalmente el Iva) y un aumento a los precios de bienes y servicios brindados por el sector público con lo cual se busca obtener un superávit de 4.4% del PIB.

Reducir el gasto público equivale a un menor consumo gubernamental de bienes y servicios.

- 3) Política Salarial.- Comprimiendo el poder de compra de la mayoría de los mexicanos, por medio de la contención salarial.

El ascenso de los salarios mínimos es inferior a la inflación esperada, la evolución de los precios y la política salarial que contempla un incremento de 4% al salario - - mínimo más 3% bono de productividad y una bonificación fiscal del 3% para los que ganan 2 salarios mínimos, determina una disminución real en el poder adquisitivo de los salarios mínimos.

Ahora bien, ya que conocemos el programa de estabilización encontramos un cambio drástico en las expectativas sobre la evolución de la economía mexicana. De la confianza del futuro inmediato a la incertidumbre.

En 1994 se nos había dibujado un panorama de estabilidad y crecimiento económico especialmente al entorno micro-económico ya que se beneficiaba a la clase trabajadora con generación de empleos y por lo tanto un incremento en el nivel de vida debida a una distribución más equitativa del ingreso, además de fomentarse la construcción de vivienda, educación, salud e infraestructura.

A consecuencia de este halagador panorama de estabilidad económica se otorgaron facilidades para la obtención de créditos pero con el revés de finales de 1994 y la subida de las tasas de interés producen un deterioro a las empresas debido a incapacidad de pago.

Como resultados del Programa de Estabilización encontramos:

A) La estabilidad financiera, ya que las tasas de interés han venido disminuyendo de sus niveles máximos alcanzados el pasado mes de marzo (Cetes 28 días 82.65 %), para situarse en niveles cercanos al 50 %. La disminución se debe a que en los niveles anteriores no existía demanda por crédito.

B) Se ha dado un rápido ajuste del sector externo, en abril de 1995 se registró un superávit de 620 millones de dólares, se acumuló un superávit comercial de mil 160 millones de dólares.

Durante el mes de abril de 1995 las exportaciones se incrementaron en un 23.7 % en las exportaciones no petroleras, las importaciones disminuyeron en 15.4 % debido al descenso en las compras de bienes de capital, las cuales cayeron en 46.2 %.

C) Una contracción de la actividad económica y del empleo. Durante 1995 el PIB decreció esto representa un descenso de la actividad económica.

Los sectores productivos resintieron la situación económica de forma diferente: el sector construcción, que se ha caracterizado por ser una de las ramas más sensibles a la evolución de la economía nacional, fue el más afectado por la recesión. El PIB de esta rama en 1995 registró una caída del 22% la peor desde 1935. El valor de la producción del Sector Formal de la Industria de la Construcción registró un descenso del 32.97 % como consecuencia de la contracción en los tipo de obra de transporte y edificación que presentaron decrementos del 48.22 y 24.47 % respectivamente.

En cuanto a la tasa de desempleo abierto de la rama construcción, en el mes de febrero de 1995, fue de 7.4 %, lo que significa un incremento de 4.2 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior. En tanto, en el sector formal el empleo cayó en 34.66 %, es decir, se perdieron 165 mil 637 empleos los cuales 20 mil 637 correspondieron a empleados y 144 mil 420 a obreros.

D) Existe una elevada inflación de costos que será transitoria, debido a los incrementos del tipo de cambio de los energéticos a impuestos.

E) Las empresas han sufrido un gran deterioro financiero. Por un lado tienen un menor poder adquisitivo y el mayor nivel de inflación y por otro enfrentarán un mercado interno contraído y con cartera vencida, además de mayores tasas de interés.

Como resultados económicos de 1995 tenemos lo siguiente:

El superávit comercial, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la estabilización de los mercados financieros constituyen un avance, ya que el Programa de ajuste ha logrado los objetivos.

Aún continúa el desempleo y el desarrollo en los niveles de bienestar que obviamente no estaban contemplados en el Programa de Ajuste.

Los factores que más dañaron a la Industria de la Construcción fueron la disminución de la inversión pública como privada, el aumento en los niveles de las tasas de interés, el incremento desmedido de los precios de los insumos, así como el hecho de que las empresas constructoras enfocan su producción principalmente al mercado nacional.

La escasez de obra, el aplazamiento de inversiones, las restricciones crediticias y el alto costo del dinero perjudicó en términos generales la Industria de la Construcción en 1995.

PRINCIPALES VARIABLES 1995.

	1995	1994
Crecimiento económico	4.1	3.5
Inflación	48.0	7.1
Cetes 28 días (promedio)	45.5	15.5
Cetes 28 días (fin periodo)	35.0	16.96
Tipo de cambio (promedio)	6.4	3.2
Balanza comercial (MMD)	8.1	18.5
Cuenta corriente	0.6	28.9

Departamento de Economía y Estadística, CNIC.

Es muy importante señalar que en el Programa de Estabilización está afectando principalmente al sector privado ya que la mayor parte del ajuste recaerá sobre él.

El costo social y productivo del ajuste está a la vista y se traduce en profundos problemas para las empresas y en niveles de desempleo sin precedentes. A cambio de todo esto, se logró revertir la tendencia alcista de la inflación y de las tasas de interés, logrando estabilizar tipo de cambio, reservas internacionales y mantener una supuesta corrección en las finanzas públicas.

En informe del periódico "El Financiero" 21 de Agosto de 1995, encontramos que la Industria de la construcción es una de las industrias mas afectadas, esto se comprueba con el decaimiento del 54.62 % del PIB de dicha industria. Esto se debe a la contracción de la actividad económica reflejada en el programa de ajuste.

**INDICE DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA C.N.I.C.
(PORCENTAJES)
(1994-1995)**

Cifras en Porcentajes.

1994	Constructoras Activas	Constructoras Paradas	Constructoras Desaparecidas
Total	73.93	21.33	4.75
Gigantes.	91.08	5.15	3.78
Grandes	85.50	12.50	2.00
Medianas	80.20	16.03	3.78
Pequeñas	62.73	30.98	6.30
Micro	n.d	n.d	n.d
1995	Constructoras Activas	Constructoras Paradas	Constructoras Desaparecidas
Total	59.85	35.65	4.50
Gigantes	87.20	12.30	0.50
Grandes	72.00	25.90	2.10
Medianas	65.15	31.05	3.80
Pequeñas	57.70	38.35	3.95
Micro	40.98	51.07	7.95

Departamento de Economía y Estadística, CNIC.

La Industria de la construcción, ha perdido 70 % de las fuentes de empleo, resentirá una caída de 60 % este año respecto a 1994 y tiene parados proyectos de edificación e infraestructura.

La disminución de inversiones públicas y privadas 25 % y 22.7 % respectivamente en el sector de la construcción provocó que el PIB de esta industria cayera 21.4 % en el segundo trimestre del año, lo cual representa una disminución anual de 54.61 %, indica un análisis de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. (CNIC).

Desafortunadamente el panorama no es nada halagador, en 1995 se tuvo una caída en la Industria de la Construcción de un 60 % respecto a 1994, el porcentaje de empresas activas durante 1994 fue de 73.93, para 1995 fue de 59.85.

La caída del valor de la producción fue originada principalmente por el descenso en la actividad constructora en las obras de edificación y transporte especialidades que decrecieron 47.79 y 60.11 %, respectivamente y en conjunto representaran el 70.79% de la caída total del sector formal.

El volumen de obra ejecutado por las empresas gigantes representó 63.37 % de la obra total, aun cuando la producción de este estrato cayó 52.96 %.

Las empresas pequeñas y micro participaron con 22.99 % de la producción total, ligeramente inferior al registrado el mismo trimestre del año anterior (23.50 %), significativamente en el segundo trimestre.

El empleo de las empresas del sector formal cayo en 44.77 % , el mayor número de despedidos se registró en el personal obrero con 184 mil 513 empleos perdidos que representaron 88.5 % del total, mientras que en los empleados perdieron 23 mil 966 plazas.

Las empresas pequeñas, micro y gigantes fueron las que más despedidos realizaron; en conjunto efectuaron un total de 157 mil 990, 88.5 % del total de plazas perdidas.

Dentro de este panorama tan negativo resulta alarmante que en tanto no se den respuestas favorables para salir de la crisis económica en que está inmerso el país, y no haya señales claras de reactivación que indique que se han frenado la desaparición de empresas y el incremento del desempleo, los empresarios del país no darán marcha atrás en sus planteamientos y propuestas.

El desarrollo que todos los mexicanos desean no se alcanzará mientras no se resuelvan los problemas estructurales que arrastra la economía, como la dependencia de recursos financieros externos, la desarticulación de la planta productiva, el rezago tecnológico y el alto costo del país que se tiene.

La prioridad del gobierno ha sido lograr la estabilización de los mercados financiero y cambiario.

Esos objetivos, se han logrado a costa del crecimiento y la depresión del mercado interno, que han traído consigo el debilitamiento de la producción de bienes y servicios, el aumento del desempleo y el deterioro de los salarios reales.

**VALOR DE LA PRODUCCION NOMINAL Y REAL DE LAS
EMPRESAS AFILIADAS A LA CNIC.
(1980-1995)**

AÑO	MILES DE PESOS CORRIENTES	MILES DE PESOS DE 1980	CRECIMIENTO % NOMINAL AÑO/ANT.	CRECIMIENTO % REAL AÑO/ ANT.
1980	250,694	250,694	67.02	33.33
1981	446,276	344,083	78.02	37.25
1982	506,917	253,458	13.59	-26.34
1983	643,900	181,944	27.02	-28.22
1984	1,174,376	211,142	82.38	16.05
1985	1,755,671	202,733	49.50	-3.98
1986	3,192,856	207,543	81.86	2.37
1987	6,327,157	170,350	98.17	-17.92
1988	6,593,754	82,893	4.21	-51.34
1989	10,897,111	128,150	65.26	54.60
1990	16,371,950	165,415	50.24	29.08
1991	27,388,657	226,793	67.29	37.11
1992	32,962,060	242,215	20.35	6.80
1993	42,180,131	285,230	27.97	17.76
1994	50,122,569	323,885	18.83	13.55
1995	33,754,300	167,068	-32.66	-48.42

Depto. de Economía y Estadística, CNIC.

**VALOR DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CNIC,
POR TAMAÑO DE EMPRESA
(Miles de pesos corrientes)
(1994-1995)**

1994	TOTAL	GIGANTE	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	
ENERO	3,632,528	1,971,396	229,075	359,636	1,072,421	
FEBRERO	3,460,066	1,964,013	221,395	330,622	944,037	
MARZO	3,913,195	2,418,034	257,903	373,484	863,775	
ABRIL	3,908,867	2,413,331	258,286	354,035	883,215	
MAYO	4,034,775	2,487,051	251,234	371,626	924,866	
JUNIO	4,226,830	2,539,734	278,963	345,364	1,062,770	
JULIO	4,125,069	2,395,886	273,165	340,859	1,115,159	
AGOSTO	4,234,240	2,425,519	268,448	342,744	1,197,529	
SEPTIEMBRE	4,684,047	3,072,635	214,790	314,329	1,082,294	
OCTUBRE	4,783,828	3,123,057	225,716	344,810	1,090,445	
NOVIEMBRE	4,416,971	2,886,512	215,932	315,595	998,932	
DICIEMBRE	4,702,152	2,666,164	363,059	267,583	1,405,346	
TOTAL	50,122,569	30,363,331	3,057,966	4,080,484	12,640,787	
Part. %	100.00	60.58	6.10	8.10	25.22	
1995	TOTAL	GIGANTE	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO *
ENERO	3,092,987	1,734,561	264,040	199,018	112,042	783,326
FEBRERO	2,703,537	1,812,192	228,951	177,030	98,099	587,266
MARZO	2,730,675	1,707,022	239,965	156,822	97,531	529,335
ABRIL	2,354,283	1,465,960	206,221	131,334	83,748	467,022
MAYO	2,485,164	1,580,040	208,403	147,588	92,778	456,355
JUNIO	2,688,452	1,710,609	202,909	194,680	112,205	488,050
JULIO	2,598,688	1,507,573	208,732	193,252	113,796	575,336
AGOSTO	2,709,501	1,630,498	210,168	196,314	103,659	568,862
SEPTIEMBRE	2,826,616	1,724,985	187,964	203,356	99,662	610,649
OCTUBRE	3,234,169	1,932,197	209,406	225,694	108,890	757,982
NOVIEMBRE	3,283,143	1,980,609	200,801	224,534	109,759	787,440
DICIEMBRE ¹	3,047,084	1,787,993	176,040	208,573	111,687	762,791
TOTAL	33,754,300	20,374,240	2,543,600	2,258,194	1,243,853	7,334,412
Part %	100.00	60.36	7.54	6.69	3.69	21.73

Fuente: Depto. de Economía y Estadística, CNIC, con datos del INEGI.

1. Estimado.

* A partir de 1995 las empresas se clasifican en 5 estratos, incluyendo el de micro empresa que surge de la división del estrato de las empresas pequeñas.

**VALOR DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CINIC,
POR TAMAÑO DE EMPRESA
(Miles de pesos de 1980)
(1994-1995)**

1994	TOTAL	GIGANTE	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	
ENERO	23,818	12,926	1,502	2,358	7,032	
FEBRERO	22,619	12,839	1,447	2,161	6,171	
MARZO	25,510	15,783	1,681	2,435	5,631	
ABRIL	25,431	15,701	1,680	2,303	5,746	
MAYO	26,193	16,145	1,631	2,412	6,004	
JUNIO	27,368	16,444	1,806	2,236	6,881	
JULIO	26,640	15,473	1,704	2,201	7,202	
AGOSTO	27,296	15,836	1,731	2,209	7,720	
SEPTIEMBRE	30,144	19,774	1,382	2,023	6,965	
OCTUBRE	30,704	20,045	1,449	2,212	6,999	
NOVIEMBRE	28,278	18,480	1,382	2,021	6,395	
DICIEMBRE	29,883	16,944	2,307	1,701	8,931	
TOTAL	323,885	196,171	19,764	26,273	81,678	
Var. %	13.65	20.76	13.31	1.41	3.13	
1995	TOTAL	GIGANTE	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO *
ENERO	18,450	10,347	1,575	1,187	668	4,673
FEBRERO	15,581	9,292	1,320	1,020	565	3,385
MARZO	15,095	9,436	1,326	867	539	2,926
ABRIL	11,813	7,356	1,035	659	420	2,343
MAYO	12,064	7,670	1,012	716	450	2,215
JUNIO	12,774	8,128	964	925	523	2,224
JULIO	12,233	7,097	983	910	536	2,708
AGOSTO	12,668	7,623	983	918	485	2,660
SEPTIEMBRE	13,149	8,024	874	946	464	2,841
OCTUBRE	14,944	8,928	968	1,043	503	3,502
NOVIEMBRE	14,979	9,036	916	1,024	501	3,501
DICIEMBRE ¹	13,318	7,815	769	912	488	3,334
TOTAL	167,068	100,751	12,724	11,127	6,153	36,312
Var. %	-48.42	-48.64	-35.62	-57.65	-48.01	... **

Fuente: Depto. de Economía y Estadística, CNIC, con datos del INEGI.

1. Estimado.

* A partir de 1995 las empresas se clasifican en 5 estratos, incluyendo el de micro empresa que surge de la división del estrato de las empresas pequeñas.

** Para 1995 se conjuntaron los estratos de la micro y pequeña empresa.

INDICE DE EMPRESAS ACTIVAS DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CNIC
 (Promedio anual)
 (1984-1995)

AÑO	CONSTRUCTORAS ACTIVAS	CONSTRUCTORAS PARADAS	CONSTRUCTORAS DESAPARECIDAS
1984	55.03	33.54	11.43
1985	57.24	28.00	14.76
1986	44.84	32.38	22.78
1987	50.29	31.05	18.66
1988	47.04	31.10	21.86
1989	60.36	30.32	9.32
1990	72.92	22.54	4.54
1991	79.61	18.58	1.81
1992	83.81	13.77	2.42
1993	82.70	15.84	1.46
1994	73.92	21.33	4.75
1995	59.85	35.65	4.50

Fuente: Depto. de Economía y Estadística, CNIC, con datos de la ENSFIC-INEGI.

00CSICV06HA3 X15.RLA/010296

**MARCO GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA
CONSTRUCCION.**

*La industria de la construcción está vinculada al ritmo de la economía manifestado a través del Producto Interno Bruto.

*La industria de la construcción influye en otras ramas industriales al ser elemento de su desarrollo con la creación de infraestructura.

*Se resienten problemas de descapitalización derivados de las políticas económicas gubernamentales.

*Existen presiones en la obra pública en el flujo de efectivo derivado de la falta de reconocimiento de costos o de oportunidades de los mismos.

*La modernización planteada permite sentar las bases para la eliminación excesiva de regulación en materia de reglamentos y propicia el planteamiento de esquemas viables de construcción

Se espera el fortalecimiento de las exportaciones y sustitución de importaciones manteniendo un superávit comercial que permita la acumulación de reservas, ya que ésta se logrará sin la impresión de billetes y moneda.

PRONOSTICOS Y EXPECTATIVAS PARA 1996.

1995 fue un año particularmente difícil; la actividad económica descendió en 6.9 por ciento (una tasa superior a la registrada en crisis anteriores); el nivel de inflación presentó un significativo repunte al situarse en 51.97 por ciento; las tasas de interés retomaron niveles preocupantes, pues los Cetes a 28 días alcanzaron un máximo de 82.65 por ciento, el tipo de cambio fluctuó entre los 5 y 8 pesos por dólar.

Un cambio en las expectativas de los inversionistas extranjeros sobre la viabilidad de la política económica y la situación político-social, provocó la salida de capitales y por tanto, una extraordinaria demanda de dólares, que desestabilizó las variables macro y micro económicas del país.

Todas las medidas tomadas por el gabinete económico a raíz de la devaluación, tales como menor inversión pública, contenciones en salarios, en la expansión monetaria y en la política fiscal apuntan hacia una disminución en el ritmo de actividad en la industria de la construcción.

Las variables primordiales que limitarán o fomentarán la actividad económicas de las empresas y en particular a las que pertenecen al sector construcción, serán las tasas de interés y los precios de los insumos. Los altos niveles actuales de las tasas de interés han frenado e inhibido la inversión privada ya que con el alto costo de financiamiento pocos proyectos son rentables y se han desplazado los recursos de la inversión productiva al ahorro libre de rieso y de alta rentabilidad.

El crecimiento de la economía será moderado y podría alcanzar únicamente el 0.9 % en 1996, en tanto que el sector construcción lo hará a una tasa mayor con un incremento del 2.5 %.

Por otra parte nuestro país requiere para ser competitivo mejorar su infraestructura y capacitar más a su personal. La situación actual exige una vez más del empresario constructor iniciativa, creatividad y su gran experiencia.

TABLA RESUMEN PRONOSTICOS 1996

CONCEPTO	1996 %
Producto Interno Bruto Nacional	0.9
Construcción	2.5
Cetes 28 días	32.3
Fin de Período	34.8
Promedio Anual	
Inflación Anual	29.1
Consumo	-1.2
Inversión Privada	-0.6
Inversión Pública	-4.2
Formación Bruta de Capital	1.8
Inversión Privada	1.6
Inversión Pública	2.9
Tipo de Cambio	
Fin de Período	8.9
Promedio Anual	8.2

Departamento de Economía y Estadística, CNIC con Datos de Macro Asesoría Económica S.C.

PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

Al ser el sector construcción una rama sensible a la evaluación de la economía nacional sería un tanto negativo pensar que seguirá estancada como se encuentra actualmente. Definitivamente deberán tomarse distintas acciones encaminadas a establecer las condiciones que permitan la evaluación de la Industria de la Construcción.

A corto plazo el panorama no es nada halagador, ya que las prioridades del gobierno es lograr la estabilización económica en México ya que nuestra economía gira alrededor de las inversiones internacionales. Una vez que nuestra economía sea estable el gobierno tendrá la necesidad de crear infraestructura en diversos campos para lograr un desarrollo social y económico.

En los próximos años se llevarán a cabo proyectos importantes en diversas áreas. Destacan las inversiones en carreteras, energía eléctrica, gas, ferrocarriles, aeropuertos, petroquímica secundaria, puertos y telecomunicaciones, sin descartar a la vivienda.

Este 1996 y el futuro del sector construcción, aun cuando se vislumbran difíciles ofrecen grandes retos y posibilidades de trabajo.

- * Consolidación de la estabilidad en los mercados financieros.
- * Promoción del empleo.

El gobierno federal propone las siguientes medidas para alentar la economía nacional y a su vez la del Sector Construcción.

Las siguientes medidas son:

- * Aliento a la actividad económica y a las exportaciones. Las medidas estarán centradas en un aliciente a la contratación de más trabajadores y a la inversión.
- * Simplificación administrativa y seguridad jurídica a los contribuyentes.
- * Se propone que la inversión pública se canalice en sectores estratégicos, a proveer la - - infraestructura básica necesaria para el desenvolvimiento de las actividades productivas, y a procurar el mejoramiento de los niveles de vida de la población.

Para lograr un alto beneficio económico y social, así como para utilizar más eficientemente los recursos escasos, la política de inversión contempla:

- * Aumentar la inversión del sector público.
- * Orientar dichos recursos hacia las actividades estratégicas de mayor beneficio económico y social, especialmente a aquellas que mayores empleos e ingresos generen.
- * Alentar que los recursos privados complementen la inversión pública. De esta manera se lograrán proyectos de gran escala y los beneficios derivados serán mayores.
- * Fortalecer y alentar los proyectos de inversión.

La inversión pública de constituirse como herramienta fundamental para la reactivación económica del país y para la generación de empleos.

ESTRATEGIA A SEGUIR.

Sin duda alguna estamos a expensas del gobierno, la situación de sobrevivencia por encima del desarrollo no puede seguir así. Sin duda necesitamos un plan que genere un cambio.

La reingeniería será nuestra herramienta para revertir este panorama, aunque sin duda no es la única solución. Sin el apoyo del gobierno en la reactivación de la economía nuestro panorama seguirá siendo obscuro y de sobrevivencia.

En situaciones difíciles es necesario encontrar soluciones, salidas al problema. De ahí surge una cuestión importantísima, que a pesar de la crisis hay que salir adelante.

A continuación menciono un posible **PLAN EMERGENTE** para reactivar nuestra estancada economía y generar movimiento en la pesada máquina de la Industria de la Construcción.

- I.- Incrementar el gasto de inversión en la infraestructura básica, orientándola hacia proyectos que atraigan recursos privados complementarios.
- II.- Los altos impuestos que emperan en el mercado interno ahogan a nuestras empresas con lo que se seguirá bajo un esquema de solo sobrevivir y nunca desarrollarse.

No existen casos particulares de ayuda a empresas.

- III.- Es una prioridad nacional proponer acciones que propicien la productividad de las empresas.
- IV.- Buscar opciones de financiamiento y la complementariedad con otras empresas mediante alianzas estratégicas.

Buscar alternativas que nos permitan estar en el mercado.

V.- Ayuda directa a microempresas ya que ofrecen empleo a una gran parte de la población.

VI.- Falta de liquidez y pago de los deudores.

VII.- No puede caer el Ajuste Económico a empresas de Sector Privado.

En caso particular quiero hacer énfasis en la microempresa ya que además de ser el tema de mi tesis éstas generan empleo a una gran parte de la población económicamente activa.

La quiebra financiera y operativa de las empresas afectó en mayor grado a los de tamaño micro. La contracción del mercado interno y la incapacidad de la industria y gobierno para hacer frente a los problemas de liquidez, colocan en una posición complicada a las firmas de menor escala.

Es urgente aplicar una auténtica política de fomento industrial, que presente una estrategia de salvamento para las pequeñas y micro empresas que están en vías de extinción; y en seguida un plan a mediano y largo plazo para lograr la expansión y desarrollo de la industria en condiciones de productividad y competitividad nacional e internacional.

Las micro y pequeñas empresas cumplen un papel social de suma importancia, ya que generan alto porcentaje de empleo así que la quiebra masiva de éstas empresas significa el engrandecimiento de los niveles de desempleo con toda la secuela de efectos negativos que esto conlleva.

Bajo este panorama la situación es extremadamente difícil en el cual la meta deberá ser mantenerse en el mercado y la sobrevivencia de las empresas.

CAPITULO II
REINGENIERIA

2.- REINGENIERIA

La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero, aplicando.

- Diseño radical de los procesos de negocios.
- Organización flexible y rápidas reacciones.
- En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible.

Existen 3 Factores importantes actualmente que influyen en el desarrollo de las empresas

- A) Clientes.
- B) Competencia.
- C) Cambio.

Es muy importante entender el concepto de reingeniería el cual surge a principios de los Noventas Reingeniería es:

"La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La actualización no es el remedio ya que en el fondo están haciendo los mismos trabajos y - eso significa que no ha habido mejoras fundamentales y por lo tanto no reingeniería.

Palabras claves en Reingeniería:

*** Fundamental**

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado.

La reingeniería determina primero que debe - hacer una compañía; luego cómo debe hacerlo.

- * Radical**

No efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo - - rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.
- * Espectacular**

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo.
- * Procesos**

Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficinas en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Definimos un procesos de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y - - crea un producto de valor para el cliente.

Quienes aplican la reingeniería , analizan lo que se hace, con la mentalidad de empezar con la hoja en blanco , desde cero. Lo anterior permite pensar y replantearse el proceso existente eliminando niveles jerárquicos y eliminando actividades que se detectan improductivas. utilizando más el enfoque de grupos de trabajo que el de responsabilidades individuales, soportados con el uso intensivo de la informática para agilizar la toma de decisiones, motivo principal cuando esto es lento, de ineficiencia e ineficacia.

Lo que no es la reingeniería:

Reingeniería no es lo mismo que automatización. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que se debe hacer. La reingeniería de negocios significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología moderna.

Rediseñar una organización tan poco es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería si puede producir una organización más plana.

La reingeniería tan poco es lo mismo que mejora de calidad ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería como lo hemos visto busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.

Principios de la Reingeniería:

- 1.- **Organizar alrededor de resultados/productos no de tareas.**

Este principio establece tener una persona o grupo que ejecute todos los pasos de un proceso. Diseñar el trabajo de esa persona en base a un objetivo o resultado, en lugar de una simple tarea.

- 2.- **Considerar a los usuarios del resultado del proceso.**

La reingeniería propone que existen oportunidades al rediseñar un proceso, para que los individuos que necesitan conocer los resultados del proceso puedan hacerlo ellos mismos. Cuando la gente cercana al proceso lo ejecuta, existe poca necesidad de un cuerpo administrativo que lo administre.

- 3.- **Establecer que las áreas generadoras de información sean usuarias de éstas.**

Los dos principios anteriores sugieren comprimir los procesos lineales, principio que sugiere mover el trabajo de una persona o departamento a otro. La reingeniería -- pretende que los generadores de información la utilicen en la toma de decisiones.

- 4.- **Tratar a los recursos dispersos como si estuvieran centralizados.**

5.- **Ligar actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados.**

El procesamiento en paralelo significa que unidades organizacionales separadas ejecutan diferentes actividades que eventualmente se consolidan en una sola.

6.- **Dar poder de decisión en donde se realiza el trabajo, y edificar el control dentro del proceso.**

El nuevo principio indica que la gente que hace el trabajo debería tomar las decisiones y que el proceso que se diseñe contenga los controles requeridos. Por lo tanto, los estratos administrativos pueden comprimirse y la organización aplanarse.

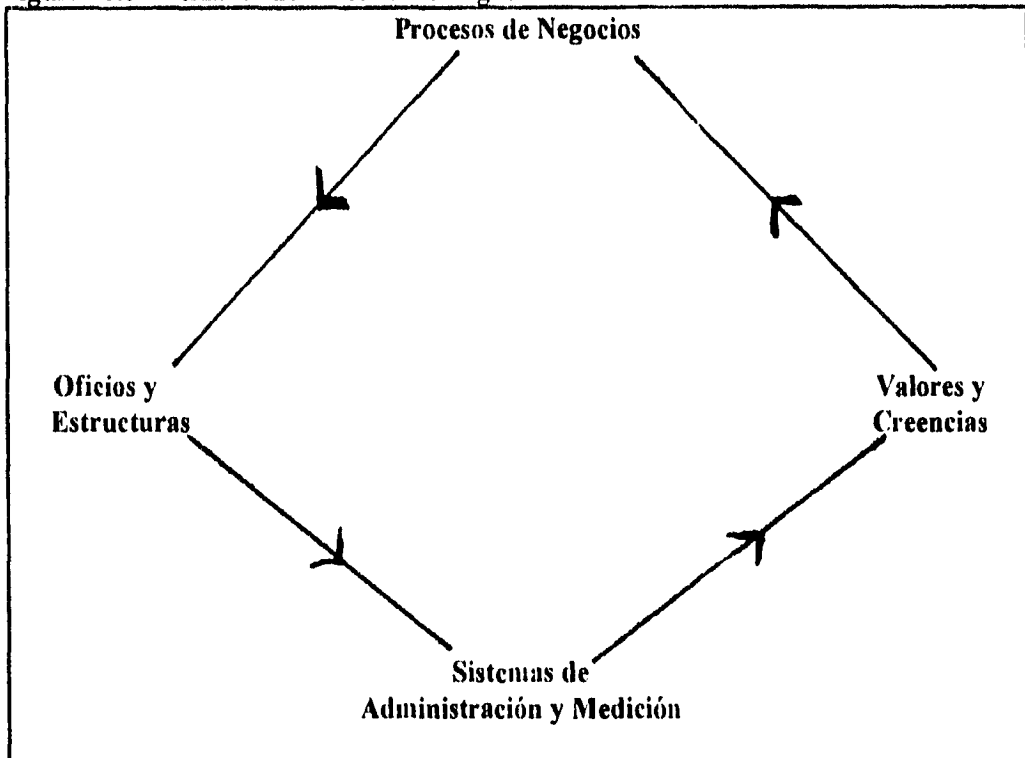
Características de Procesos de Negocios Rediseñados:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- La conciliación se minimiza.
- Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.
- Prevalcen operaciones híbridas centralizadas - descentralizadas.

Hagamos el resumen de los cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos de negocios. Los oficios, ciertamente, cambian, como cambian las personas que los realizan, las relaciones que ellas tienen con sus gerentes, sus trayectorias profesionales, la forma en que se mide y se recompensa el rendimiento de los empleados, el papel de los gerentes y los ejecutivos y hasta lo que ocurre en la mente de los trabajadores.

Los denominados los cuatro puntos del diamante del sistema de negocios (vease fig. 1.1). El punto superior son los procesos de negocios de la compañía; la forma en que se lleva a cabo el trabajo; el segundo, oficios y estructuras; el tercero, sistemas de administración y medición; y el cuarto; su cultura; las cosas que valoran los empleados y en las cuales creen.

Figura 1.1. Diamante del Sistema de Negocios.



1992 por Hammer And Company, Reservados todos los derechos.

La forma en que se realiza el trabajo determina la naturaleza de los oficios, y como se agrupan y organizan las personas que los ejecutan. Los procesos fragmentados que se encuentran en las compañías tradicionales llevan a oficios estrechamente especializados y a organizaciones basadas en departamentos funcionales. Los procesos integrados llevan a oficios multidimensionales que se organizan mejor en equipos de procesos.

De igual manera, las personas que desempeñan oficios multidimensionales y están organizadas en equipos tienen que engancharse, evaluarse y pagarse por medio de sistemas administrativos apropiados. En otras palabras, oficios y estructuras, determinados ellos mismos por los diseños de procesos, a su vez llevan al tercer punto del diamante, el tipo de sistemas administrativos que debe tener una compañía.

Los sistemas administrativos - - como se les paga a los trabajadores, las medidas por las cuales se evalúa su desempeño, etc - - son los principales formadores de los valores y las creencias de los empleados, cuarto punto del diamante. Por valores y creencias entendemos las cuestiones y preocupaciones que la gente de la organización considera importantes, y a las cuales presta atención significativa.

Finalmente, los valores y las creencias dominantes en una empresa tienen que sustentar el desempeño de los diseños de procesos. Por ejemplo, un proceso de despacho de pedidos diseñado para obrar rápidamente y con precisión, no funcionará así a menos que las personas encargadas de él crean que la rapidez y la precisión son importantes. Todos los cuatro puntos del sistema de negocios tienen que concordar entre sí, o de lo contrario la compañía será defectuosa o mal formada.

Un factor muy importante es que la Reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios. No hay que hacer los mismos trabajos de otra forma, sino cambiar de forma drástica la forma de hacerlos. Cuando se rediseñan los procesos se cambia todo.

El cambio de la reingeniería comienza a darse de la siguiente forma:

- A) Cambios, unidades de trabajo de departamentoss funcionales a equipos de proceso.
- B) Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional.- Desaparece trabajo en serie.
- C) El papel del trabajador cambia de controlado a facultado.
- D) La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.- Antes se les ordenaba, ahora los trabajadores toman decisiones.
- E) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultados.
- F) Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento o habilidad.
- G) Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.
- H) Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.
- I) Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas.
- J) Los ejecutivos cambian.- Se piensa más en la necesidad de los clientes.

Dentro del cambio que implica la reingeniería existe una herramienta que nos permite agilizar este gran cambio. La informática, desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios.

La informática es el capacitador esencial que permite a las Compañías rediseñar procesos.

Un punto importante es aplicar la informática sin que se confunda con automatización. La reingeniería a diferencia de la automatización es innovación.

El poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar; es decir rediseñar:

Romper las reglas es bueno para pensar en forma inductiva, buscar la vieja regla y romperla.
El pensar en forma inductiva implica:

" Reconocer primero una solución y enseguida buscar problemas que se puedan resolver "

Dentro de esta amplia gama que implica la informática es necesario conocer lo que realmente nos hace falta ya que el éxito del uso de la tecnología es conceptualizar sus usos potenciales.

Existe una gran variedad de programas que nos pueden ayudar, por nuestra parte será mantenerse informado y estar en el constante cambio.

La informática será un ingrediente vital de nuestro esfuerzo.

Ahora bien hemos hablado un poco de las herramientas de la reingeniería pero a decir verdad lo que produce el cambio son las personas, ya que las Compañías no son las que rediseñan los procesos.

El manejo o dirección de una empresa requiere de una cierta estructura, u organización con la que se llegará al objetivo final.

Estructura Organizacional

- A) Comité Directivo
- B) Líder de Reingeniería
- C) Diseño del Proceso.
- D) Equipo de Reingeniería: (Interior y Exterior)

Perfil del Líder:

- Es el que hace que tenga lugar la reingeniería.
- Comunica al personal el sentido de propósito y de misión.
- Debe ser seguido para que la gente lo siga y que acepte cambio radicales.
- Características: Crea la nueva visión.
Fija las nuevas normas.
- Se requiere de carácter, ambición, inquietud y curiosidad intelectual.
- El líder se coloca a la cabeza cuando existe riesgo.
- El líder demuestra su liderazgo:

Señales
Símbolos.
Sistemas.

Las organizaciones no son el objeto de la reingeniería sino los procesos. Es necesario Tener **GRAFICAS DE PROCESOS** que describan la forma que fluye el trabajo através de la compañía. Una gráfica de procesos es lo que hace una compañía:

**GRAFICA
DE
PROCESOS**

Debe ser sencillo.
Incluir al cliente.
Mercado adecuado

El proceso de formulación de estrategia convierte los requisitos del mercado en una estrategia de negocios, lo cual identifica los mercados que hay que servir y los productos y servicios que se han de ofrecer.

Escoger proceso para rediseñar:

Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo corriente es que apliquen tres criterios para escoger. El primero es disfunción, el segundo es importancia y el tercero es factibilidad.

Procesos Quebrantados:

En la busca de disfunciones, los procesos más obvios que se deben considerar son aquellos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades.

Procesos importantes:

La importancia o lo importante en los clientes de fuera es el segundo criterio que hay que considerar al decidir cuales procesos se deben rediseñar y en que orden.

Procesos factibles.

Factibilidad implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga un éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Uno de estos factores es el radio de influencia.

Para rediseñar un proceso es necesario:

- a) Elegir proceso
- b) Conocer proceso existente y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño sin llegar los mínimos detalles. Se requiere conocimientos y penetración.
- c) Entender proceso.- Comprender que hace el cliente con ese producto.

La meta es entender el que y el porque del proceso, no el cómo observar y ejecutar el proceso del trabajo del cliente.

Dentro de la estructura Organizacional encontramos a los equipos de Reingeniería como un último escalón. Los Equipos de Reingeniería: Muestran una nueva visualización de la compañía. Su función es inventar una nueva forma de hacer su trabajo.

Para crear el nuevo proceso (concepción de la idea):

- Parte más creativa.
- Imaginación.
- Pensamiento inductivo.
- Un toque de chifladura.

En la ejecución de un proceso debe intervenir el menor número posible de personas, pero para la creación de éste, se necesitan varios equipos.

3 Técnicas para concebir ideas:

- 1) Aplicar audazmente los principios de la reingeniería.
- 2) Buscar y destruir supuestos.
- 3) Buscar oportunidades de aplicación creativa de la tecnología.

Ayudas para rediseñar un proceso:

- 1.- No se necesita ser un experto para rediseñar un proceso.
- 2.- Es útil ser de afuera.
- 3.- Hay que descartar las ideas preconcebidas.
- 4.- Importante ver las cosas con los ojos del cliente.
- 5.- La reingeniería se hace mejor en equipos.
- 6.- No se necesita saber mucho sobre el proceso existente.
- 7.- No es difícil concebir buenas ideas.
- 8.- La reingeniería puede ser divertida.

Documentos para comenzar Reingeniería:

Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería. Hay que desarrollar los mensajes claros sobre la necesidad de rediseñar

Mensajes claves:

- a) Aquí estamos y esta es la razón por la cual la Compañía no puede quedarse donde está.
- b) Aquí es donde tenemos que llegar como Compañía.

Para el primer mensaje si los empleados no están completamente convencidos no estarán inclinados a tolerarlo, e incluso pueden obstaculizarlo.

Para el 2º mensaje es muy importante ya que es una "Meta específica por la cual trabajar".

2 Documentos para estos 2 mensajes para poner en marcha reingeniería.:

- I.- Argumento pro acción.- Por qué hay que rediseñar la Compañía cambiamos ésto.
- II.-Declaración de visión.- " A que "

I.- Argumento pro acción:

- Debe ser conciso, global, persuasivo
- Argumento en favor del cambio
- Breve y directo (5 hojas).

Elementos principales de los Argumentos por acción:

- 1.- Contexto comercial.- Resume y describe lo que está ocurriendo.
- 2.- Problema comercial.- Origen de las preocupaciones de la Compañía.
- 3.- Demandas del mercado.- Como cambia el mercado y no lo podemos satisfacer.
- 4.- Diagnóstico.- Porque la Compañía no esta en capacidad de satisfacer los nuevos requisitos y que no sirven las técnicas actuales.
- 5.- Costo de la inacción .- Prevención acerca de las consecuencias de no rediseñar (perder).

II.- Declaración de visión:

- La declaración de visión es el medio que la Administración emplea para comunicar la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar a ser. Describe cómo va a operar y que resultados debe obtener.

La visión:

Recuerda que es la que la Compañía trata de cambiar.
 Recuerda que procesos son los que realmente hay que cambiar.
 Mide el progreso de la reingeniería.
 Las declaraciones no deberán ser largas sino vigorosas.

Visión Poderosa:

- a) Se concentra en operaciones.
- b) Contiene objetivos mensurables y medidas.
- c) Cambia la base de la competencia en la industria.

Es importante mencionar que para lograr el cambio y comenzar la reingeniería se requiere:

- a) Cuña.- Sacar a la gente de donde está.- Argumento por acción.
- b) Imán.-Atraerla a otro punto de vista.- La visión.

1er. Paso reingeniería:

Argumento pro acción visión.

Es importante señalar que:

- Los deberá difundir un Líder.
- Un ejecutivo con mucha antigüedad tiene la autoridad para hacer tales documentos.
- Los consultores pueden ayudar ya que no tienen
 - ni prejuicios
 - ni intereses creados
 - además de ser imparcial.

ERRORES COMUNES QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS A FRACASAR EN REINGENIERIA.

1.- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.

- Si uno no rediseña sino que efectúa cambios en los procesos.
- Tratando de automatizar sus operaciones lo único que logró fue inmortalizar un proceso malo.
- No cambiar en absoluto los procesos de trabajo.

2.- No concentrarse en los procesos.

3.- No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos.

- Un esfuerzo de reingeniería genera cambios de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos todo lo que se relaciona con procesos para conservar un diamante coherente del sistema de negocios

4.- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.

- La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados.
- La administración tiene que motivar a los empleados.
- Los administradores tienen que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal.

5.- Conformarse con resultados de poca importancia.

- Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones.
- Las mejoras marginales complican más el proceso corriente y dificultan a entender como funcionan las cosas en realidad.

6.- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.

- Reducir las metas originales al primer síntoma de un problema.
- La falta de perseverancia priva a la compañía de grandes beneficios del presente y futuro.

7.- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.

- Si antes de empezar la administración corporativa define una manera estrecha o limita el alcance de un problema.
- Planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera de como se van alcanzar dichos objetivos.
- La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas.
Tiene que sentirse destructiva, no cómoda
- Insistir que la reingeniería es fácil, es insistir en que no es reingeniería.

8.- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.

- Las características culturales o dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de reingeniería antes de que comience

9.- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.

- Si un cambio radical surge desde abajo, pueden que le opongan resistencia y/o ahoguen, solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a las personas a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

10.- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.

- El liderazgo de la alta administración es un requisito previo del éxito.
- El líder tiene que ser una persona que entienda la reingeniería y este comprometida con ella.

11.- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.

- No es posible obtener algo a cambio de nada.
Sin invertir en el programa los componentes más importantes de la inversión son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa.
- La reingeniería exige la intervención directa y personal de la alta administración.
- Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no le concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería.

12.- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa.

- La reingeniería debe estar a la cabeza de su agenda, sino mejor prescindir de ella.

13.- Disipar la energía en un gran número de proyectos.

- La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, esto es que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos.

14.- Tratar de rediseñar cuando al director le faltan 2 años para jubilarse.

- Ya que pueden ver con poco entusiasmo la reingeniería.

15.- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.

- En tiempos difíciles proliferan programas para mejorar negocios.
- Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como otro programa.
- Si la empresa está en otro programa de mejora (calidad total) hay que tener cuidado ya que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos, puede causar -- confusión.

16.- Concentrarse exclusivamente en diseño.

- La reingeniería no es sólo rediseñar, también hay que convertir los nuevos diseños en realidad.

17.- Tratar de hacer reingeniería sin volver a alguien desdichado.

- La reingeniería no reporta ventajas a todos.

18.- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.

- Nadie debe sorprenderse de los empleados que opongan resistencia. Esta es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones.
- El primer paso para hacerle frente es esperarla y no dejar que entorpezcan el esfuerzo.
- La administración planifica de antemano para hacerle frente a la inevitable resistencia.

19.- Prolongar demasiado el esfuerzo.

- La reingeniería produce tensiones y prolongarla durante mucho tiempo es muy incómodo.
- 12 meses son suficientes para que se haga un documento pro acción y comenzar el proceso rediseñado.
- Factor común la alta administración.

Las Organizaciones con éxito Requieren de 3 elementos fundamentales.

Comprensión.
Compromiso.
Vigorous liderazgo.

Es necesario ante la actual competencia y para sobrevivir en un mundo moderno.

Vigorous liderazgo.
Intensa concentración en los clientes y sus necesidades.
Superar en diseño y ejecución de proceso.

De todo lo antes mencionado sobre reingeniería es muy importante tener la base e intentar lograr un modelo sobre la reingeniería de negocios.

Pero existen otros factores que resultan muy útiles y éstos se han logrado através de la experiencia de otras empresas que han utilizado reingeniería.

1er. Paso	Definir términos, producir vocabulario y definir con mucha precisión y claridad los problemas.
2o. Paso	Poner por escrito: A.- Nuestras creencias. B.- Nuestros valores. C.- Nuestras metas estratégicas. D.- La relación con nuestras prioridades comerciales.
3er. Paso	Cambiar los procesos, más no nuestros principios ni nuestras creencias.
4o. Paso	Aplicar ingenio y la imaginación además la utilización de la informática y de equipos de trabajo.
5o. Paso	Checar los procesos de nuestros negocios.

Lo que es absolutamente indispensable en todo proyecto de Reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función.

Todo el mundo en la organización deberá sentirse responsable del éxito de la empresa y como contribuir a ésta.

La reingeniería es un proceso de cambio y de renovación que no tiene fin. Si una empresa está de capa caída lo conveniente es un cambio radical y rápido para salvar la compañía. Ahora bien hay que rediseñar no solo cuando la empresa esta perdida, sino también es una medida competitiva preventiva.

Con la reingeniería se puede conseguir una sinergia de todos nuestros procesos, lo que conlleva a un cambio.

La reingeniería trae cambio,
El cambio produce nuevas ideas,
Las nuevas ideas dan por resultado crecimiento.

Quiero dar principal énfasis a los cambios de las empresas administrativas y en particular a la Alta Administración.

Alta Administración:

- a) Tener cliente comunicación.- Para que todos entiendan el método y las metas de la reingeniería. Rediseñar un negocio no son conceptos fáciles de captar.
Para que se produzca un cambio la gente debe de entender no escuchar.
- b) Comprometer a la mejor gente con el esfuerzo.
- c) Establecer metas claras.- No objetivos ya que éstas no tienen el tiempo fijo.

La alta Administración deberá construir un sistema que permita seguir creciendo todo el tiempo.

Dentro de este cambio se requieren Recursos Humanos capaces de producir ideas que generen un cambio decisivo y además convertirlas en realidad.

Para producir ideas se requiere motivación por lo que "en la reingeniería hay que hacer los cambios en trozos y mostrarle a la gente que cosa es el cambio", porque es un insumo psíquico, que es el combustible que la gente necesita para seguir haciendo cambio.

RECOMENDACIONES

A) Escuchar a nuestros clientes ya que la estrategia comercial viene de lo que quiere el cliente.

B) Poner atención a 2 elementos para tener éxito en Reingeniería.

B.1.- Infraestructura de Recursos Humanos y Organizacionales.

B.2.- Tecnología Informática.

C) El resultado de aplicar reingeniería depende de la habilidad y la estrategia.

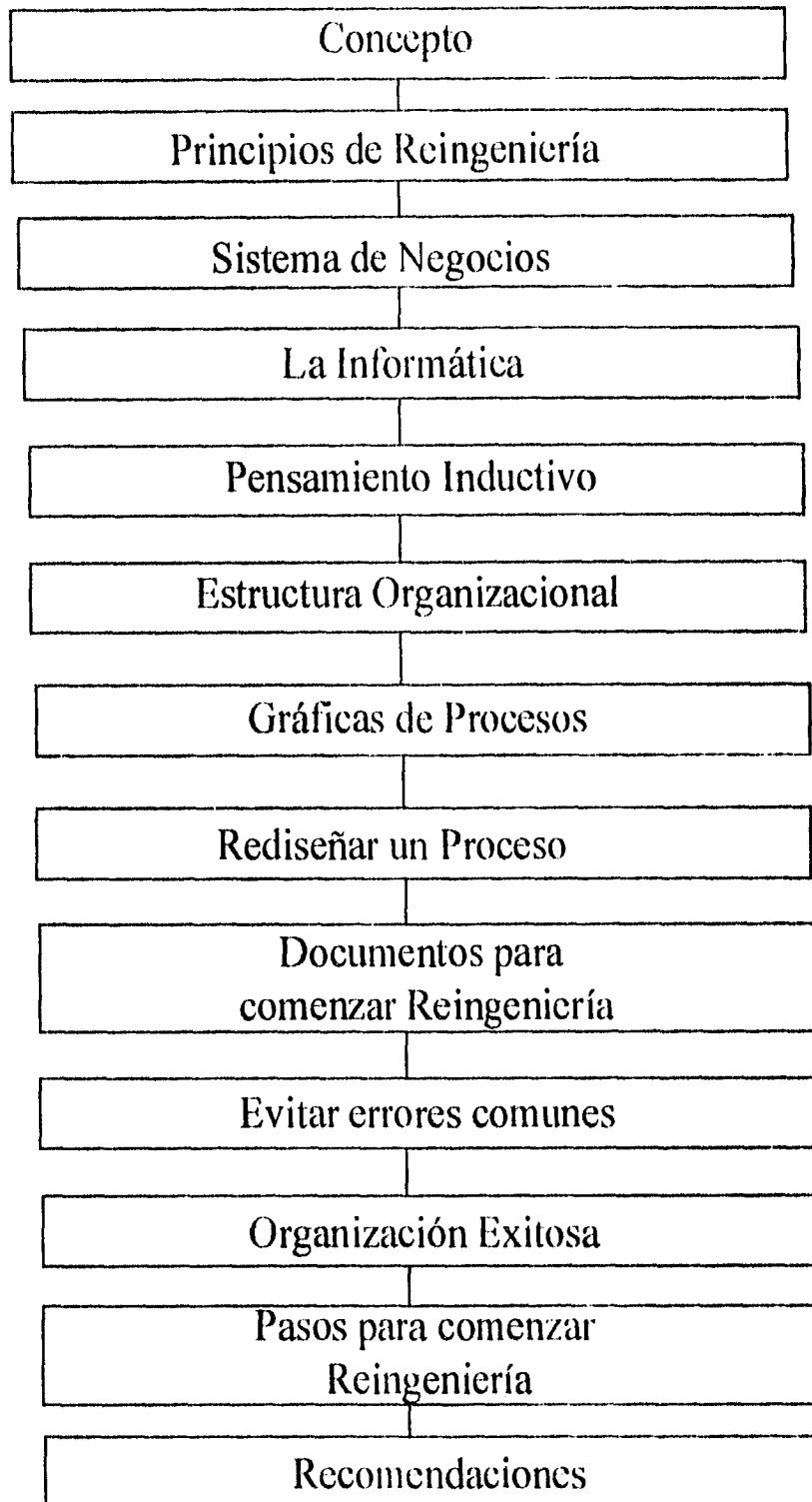
La clave del éxito en la reingeniería está en el conocimiento y en la habilidad.

Si uno conoce las reglas y evita errores, tiene las probabilidades de triunfar.

"La Reingeniería es un viaje sin fin porque el mundo sigue cambiando, los procesos que se rediseñan una vez habrá que volverlos a rediseñarlos algún día"

"La Reingeniería de negocios no es un Proyecto es un método de vida"

PROCESO DE REINGENIERIA



Reingeniería

- Diseño radical de los procesos de negocios (No arreglar lo que esta instalado)
- Organización flexible y rápidas reacciones.
- Mejoras espectaculares en tiempo, costo y Calidad.
- Determinar lo que debe hacerse y luego como debe hacerse

PROCESO	CONCEPTOS
Principios de Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar através de resultados/productos, no de tareas. • Considerar a los usuarios del resultado el proceso. • Los generadores de información utilicen la toma de decisiones. • Tratar a los recursos dispersos como si estuvieran centralizados. • Ligar actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. • Gente que realice el trabajo debe tomar decisiones y control del proceso.
Sistema de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Negocios.- forma en que se lleva a cabo el trabajo. • Oficios y estructuras. • Sistema de Administración y medición - como se paga a los trabajadores. • Valores y creencias.- las cosas que valoran y creen los empleados.
La Informática	<ul style="list-style-type: none"> • No confundir con automatización.
Pensamiento Inductivo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer primero una solución y en seguida buscar problemas que se puedan resolver.
Estructura Organizacional	
Gráficas de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Describe la forma en la que fluye el trabajo através de la compañía, es decir lo que hace una • compañía
Rediseñar un Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1)Elegir el proceso. 2)Conocer proceso existente. 3)Entender el proceso.
Documentos para comenzar Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Argumento pro-acción.- porque hay que hay que rediseñar la compañía. • Declaración de visión - describe como va a operar la compañía y que resultados debe obtener.

PROCESO	CONCEPTOS
<p style="text-align: center;">No Cometer Errores Comunes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar de corregir un proceso en ves de cambiarlo. • No concentrarse en los procesos. • No olvidarse de todo lo que no sea Reingeniería de Procesos • No hacer caso a los valores ni creencias de los empleados. • Conformarse con resultados de poca importancia. • Abandonar esfuerzo antes de tiempo. • Limitar la definición y alcance del problema. • Dejar que se fustre el esfuerzo de comenzar la Reingeniería. • Tratar que la Reingeniería se haga de abajo hacia arriba. • Confiarle el liderazgo a una persona que no entienda de Reingeniería. • Escatimar recursos destinados a la Reingeniería. • Enterrar Reingeniería en medio de la agenda corporativa. • Disipar la energía en un gran número de proyectos. • No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejoras. • Concentrarse exclusivamente en el diseño y no hacerlo realidad. • Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia. • Prolongar demasiado el esfuerzo.
<p style="text-align: center;">Organización Exitosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión • Compromiso • Vigoroso liderazgo
<p style="text-align: center;">Pasos para comenzar Reingeniería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1er. Paso.- Definir términos, producir vocabulario y definir con mucha precisión la claridad de los problemas. • 2o. Paso. Poner por escrito: <ul style="list-style-type: none"> A) Nuestras Creencias B) Nuestros Valores C) Nuestras Metas Estratégicas D) La relación con nuestras prioridades comerciales • 3er Paso.- Cambiar los procesos, más no nuestros principios ni creencias. • 4to. Paso.- Aplicar Ingenio e imaginación además de la informática y equipos de trabajo. • 5to. Paso.- Checar nuestros procesos de negocios.

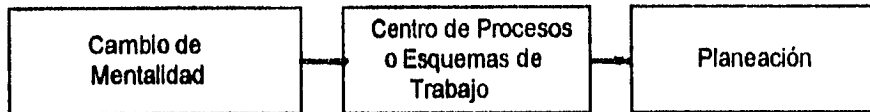
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">• Escuchar a nuestros clientes ya que la estrategia comercial surge de las necesidades del cliente.• Infraestructura de Recursos Humanos y Organizacionales.• Tecnología Informática.• Utilizar la habilidad y estrategia, ya que si uno conoce las reglas y evita errores, tiene probabilidades de triunfar.
------------------------	--

CAPITULO III
PLANEACION

III PLANEACION

Adentrándonos en la Microempresa la Planeación es una de las etapas más importantes. Es el trabajo donde se requiere un mayor conocimiento, capacitación y estrategia para alcanzar los objetivos.

Las etapas que se deben alcanzar en nuestra nueva Microempresa son las siguientes:



Una planeación estructurada racional y eficiente es el cimiento para lograr proyectos de calidad, de bajo costo y en corto tiempo. Recordando que nuestro cliente siempre buscará:

Tiempo.- El menor en la ejecución del trabajo.

Calidad.- La mejor.

Costo.- El menor si es posible.

La planeación surge de una necesidad de tener a nuestra microempresa en un constante crecimiento estructurado.

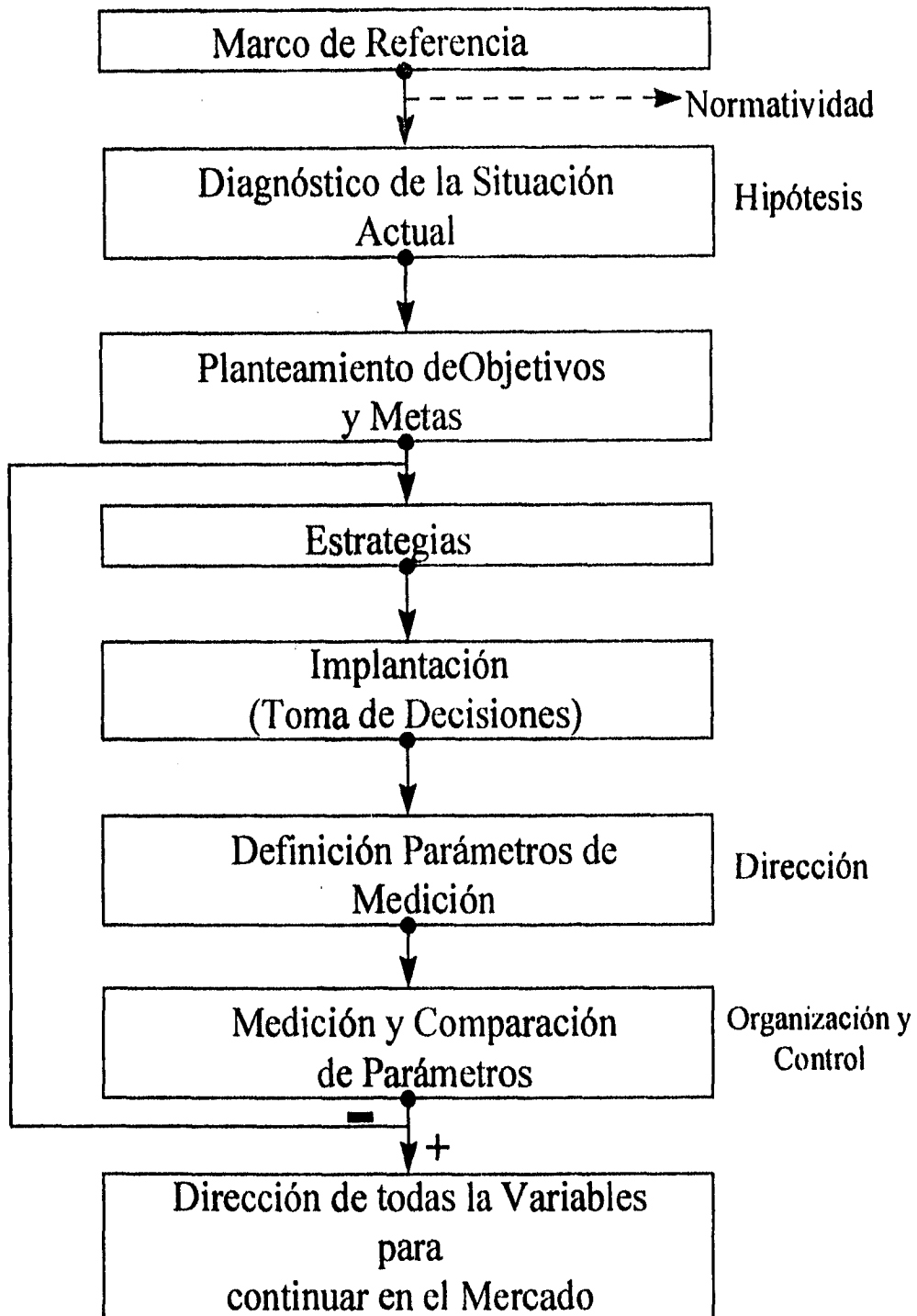
Si conocemos o detectamos la necesidad y la enfocamos a nuestro mercado es el momento de planear para lograr la ejecución del proceso.

"La planeación es la etapa más creativa y la de visión futurista".

La función de la planeación se compone de la selección y definición de las políticas, procedimientos y métodos necesarios para lograr los objetivos generales de la organización, en donde la toma de decisiones es un componente esencial.

Las políticas, procedimientos y métodos deben formularse para que estén de acuerdo con los objetivos de la organización.

PROCESO DE PLANEACION



PLANEACION DE LA MICROEMPRESA

- | | |
|--|---|
| 1) Marco de Referencia | ¿Donde nos encontramos? ¿Qué mercado? |
| 2) Diagnóstico de la Situación Actual | <ul style="list-style-type: none"> * Mercado actual * Alcances |
| 3) Planteamiento de Objetivos y Metas | <ul style="list-style-type: none"> * Política de la Empresa.- Calidad, excelencia, ahorro y evitar intermediarios. * Objetivos y Metas. |
| 4) Estrategias
(Organización) | <ul style="list-style-type: none"> * Surge en base a la necesidad del cliente. * Aplicación de la Reingeniería. * Plan a seguir para cumplir políticas, objetivos y metas. * Plan para detectar problemas y crear un plan emergente. * Optimizar Recursos Humanos y Materiales. * Comercialización y Mercadotecnia. * Organización, Dirección y Control. |
| 5) Implantación | <ul style="list-style-type: none"> * Toma de decisiones. |
| 6) Definición Parámetros de Medición | <ul style="list-style-type: none"> * Elementos con los que medimos el avance (Proforma) Estados Financieros. * Procedimientos. |
| 7) Medición y Comparación Parámetros (Control) | <ul style="list-style-type: none"> * Tablas y Comparativas que determinen el avance. |
| 8) Dirección | <ul style="list-style-type: none"> * En base a la medición de los parámetros "Plan a seguir (conclusiones)". * Supervisión. * Información, Capacitación, Motivación. |

DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACION

1) MARCO DE REFERENCIA.

Nos encontramos en la Industria de la Construcción de la Microempresa, la construcción es uno de los parámetros de la economía del país y la Microempresa genera una gran cantidad de empleos.

2) DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

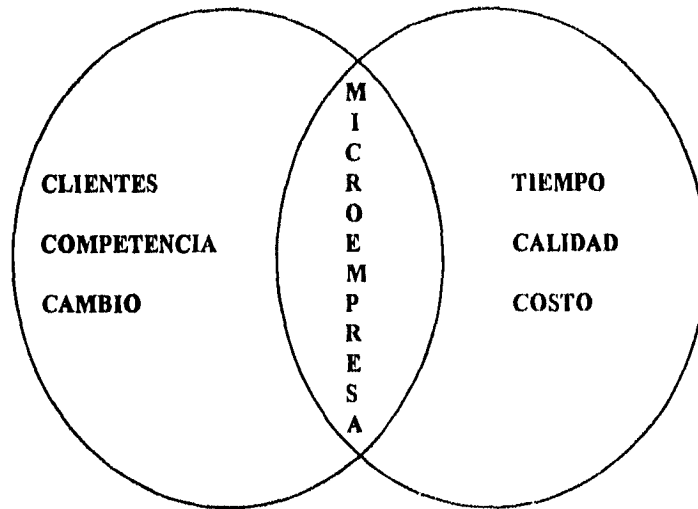
Un factor para determinar la situación actual es el económico, en el primer capítulo se desarrolló La Problemática existente donde se plantea un panorama económico.

Realmente el panorama es alarmante donde el objetivo deberá ser mantenerse en el Mercado y la sobrevivencia de las empresas.

Ante esta problemática se requiere de la mentalidad de salir adelante y buscar alternativas de sobrevivir. Para ésto es necesario el cambio de mentalidad y de actitud. Es el nacimiento de las nuevas empresas.

3) PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS.

Nuestra Microempresa se enfrenta con 6 variables que resultan ser nuestro "modus vivendi" (Modo de Vida):



En base a éstas variables y algunas otras se elaboraran las políticas de nuestra microempresa.

Un punto muy importante es creer y estar completamente convencido de las políticas ya que sin estos elementos, el éxito de nuestra empresa no será alcanzado.

Las políticas son necesarias para dirigir los esfuerzos del grupo, ya que son el medio por el cual se lograrán estos objetivos.

Las políticas son declaraciones generales o conocimientos que guían la toma de decisiones en la organización.

Política en Base al Nivel Organizacional.

- A.- Políticas Básicas.- Son de finalidades generales y afectan a toda la organización.
- B.- Políticas Generales.- Se aplica a grandes secciones de la Organización, pero no a toda ella.
- C.- Políticas Departamentales.- Es la más específica.

Políticas en Base en la Manera que se Forma la Organización.

- 1.- Política creada.- Es una guía entre los Administradores y los empleados.
- 2.- Política solicitada.- Se crea para resolver un caso excepcional.
- 3.- Política impuesta.- Son debidas a una fuerza externa, que presiona a la organización, tales como acción gubernamental.

Políticas en Base al Area de Trabajo Donde se Aplican.

- I.- Ventas
- II.- Producción.
- III.- Finanzas.
- IV.- Personal.

En realidad en cada departamento de nuestra microempresa existirán políticas específicas, aunque evidentemente las políticas básicas son las que rigen en nuestra organización.

Obviamente cualquier política puede describirse en términos de cualquiera de los tres sistemas principales.

- * Nivel administrativo.
- * La manera en que se forma la Política.
- * El área de trabajo afectada.

Políticas de la Microempresa.

- 1.- Se deberá aplicar en todo momento Reingeniería.
- 2.- Planeación en todo momento.
- 3.- Cambiar un proceso no corregirlo.
- 4.- El cliente siempre tiene la razón y el objetivo es su plena satisfacción.
- 5.- Los trabajadores deberán estar capacitados para la correcta toma de decisiones.
- 6.- El trabajo se deberá realizar en un lugar adecuado.
- 7.- Optimización de todos los Recursos inherentes a la Microempresa.
- 8.- Aceptar cambios para lograr estar en el Mercado, esto es en continua competencia.
- 9.- Generación de modelos los cuales llegara a generar fuente de empleo.
- 10.- Cualquier trabajo realizado deberá contener un tiempo mínimo, una máxima calidad y un costo óptimo.
- 11.- No conformarse con resultados de poca importancia.
- 12.- Hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- 13.- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- 14.- Compromiso con el cliente y con la empresa.
- 15.- Evitar lo más posible con los intermediarios.
- 16.- La estrategia comercial viene de lo que quiere el cliente.
- 17.- Fomentar el ahorro.
- 18.- Manual de Aseguramiento de Calidad.
- 19.- Capacitación.
- 20.- Excelencia.

OBJETIVOS Y METAS.

Para el establecimiento de los objetivos y metas es importante conocer la diferencia.

Objetivo.- Es el establecimiento de lo que se quiere alcanzar (No es medible):

Meta.- Cuando se alcanza el objetivo (Es medible).

OBJETIVO DE LA MICROEMPRESA:

- * Cumplimiento de las políticas.
- * Nuestra microempresa deberá estar en constante vigoroso liderazgo.
- * Se deberá fomentar un ahorro que genere recursos.
- * Que nuestro cliente se sienta en una atmósfera de atención que genere confianza.
- * Lograr optimizar los recursos humanos y tecnológicos.
- * El constante crecimiento de nuestra empresa que genere utilidades, para así crear un ciclo de inversión que a su vez genere empleo.

META.

- * Que se cumplan los objetivos.

Una vez establecidos las políticas y los objetivos veamos el contenido de un "Manual de Aseguramiento de Calidad". Este es un factor muy importante dentro de las Políticas de nuestra empresa.

Evidentemente las Microempresas son empresas muy especializadas en su nicho de mercado, pero cada una de éstas ya sea de Planeación, Construcción o cualquiera que sea su especialización, requiere de una "Manual de Aseguramiento de Calidad".

Se intentará dar una síntesis de lo que el "Manual de Aseguramiento de Calidad" debe contener.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**1.- Introducción (Rol del Manual de Aseguramiento de la calidad)**

- 1.1 Declaración del Gerente.
- 1.2 Objetivos y aplicación del manual de aseguramiento de calidad.
- 1.3 Manejo del manual de aseguramiento de calidad.
- 1.4 Diseño del estudio de ingeniería.
- 1.5 Terminología y vocabulario.

2.- Presentación y Organización.

- 2.1 Presentación y organización de la empresa.

3.- Capacitación de Personal (Calificación).

- 3.1 Objetivo.
- 3.2 Calificación del personal.
- 3.3 Plan de capacitación.
- 3.4 Curso de preparación.

4.- Arreglos Relativos a la Organización de la Calidad.

- 4.1 Campo de aplicación de la calidad.
- 4.2 Documentos de referencia.
- 4.3 Documentos de aseguramiento de la calidad.
- 4.4 Responsabilidades y autoridad competente de la calidad.
- 4.5 Niveles y Normas.

5.- Procedimientos Generales (Contratos).

- 5.1 Comités contractuales.
- 5.2 Manejo de los estudios.
- 5.3 Manejo de la documentación técnica.

6.- Caso de No Conformidad.

Detección, análisis, decisión y acciones correctivas.

7.- Auditorias de Calidad.

"MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD":

Veamos punto por punto el contenido general del manual .

1.- La Empresa:

Breve descripción de lo se que dedica y quién es nuestra empresa.

2.- Responsables del Manual de Calidad.

Este manual establece: bajo la autoridad de la Dirección, con colaboración de todos los departamentos y divisiones de la Compañía, la elaboración de manual.

El Presidente tiene las siguientes responsabilidades:

- * Comisionado y responsable de la aplicación del sistema de calidad.
- * Suministra el soporte necesario por medio de su staff para que se cumpla el nivel de calidad que se ha fijado la empresa.
- * Decide la completa y efectiva aplicación de todas las medidas estipuladas en el manual.

Enfoques del Manual:

El manual de aseguramiento de la calidad describe los arreglos generales adoptados para verificar la calidad de los servicios y productos.

El manual establece las reglas aplicables para conocer los requerimientos de la calidad. Es aplicado por todo el personal y para todos los servicios suministrados por la compañía.

Para que se cumplan los acuerdos del grupo se tienen códigos de calidad para cada departamento y división de la compañía. Es importante señalar que dichos códigos fueron tomados de dos fuentes o normas:

- * ISO-8402
- * OQC-84: Asociación Francesa para el Control Industrial de la Calidad (AFCIQ), División Construcción.

El porque se tomaron dichas Normas son porque la Norma ISO -8402 un Estandar de calidad a nivel mundial.OQC es porque la ingeniería francesa siempre está a la - - vanguardia en la Construcción. .

En caso de existir otros tipos de normas internacionales de calidad se podrán tomar como referencia.

MANUAL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

3.- Capacitación Personal.

3.0 Objetivo:

El plan anual de capacitación sirve para aumentar la capacidad del personal - - permitiendo adquirir conocimientos y la habilidad de aplicar nuevas tecnologías. El corolario de la política de entrenamiento es una constante improvisación de calidad de los servicios provistos a sus clientes.

3.1 Calificación del Personal:

Esta hecha por el Gerente de Personal o por una agencia de reclutamiento. El empleo no es confirmado hasta realizar exámenes técnicos.

El reclutamiento del personal toma en cuenta los niveles existentes de calificaciones del mismo, según los conocimientos y nuevas tecnologías que requiera la compañía.

3.2 Plan de Capacitación:

Una vez establecidos los objetivos para el siguiente año, la división de capacitación establece los planes de acuerdo con los objetivos fijados. La división de capacitación es la responsable de la organización, así como de la programación de eventos para el personal. La capacitación dentro del programa de aseguramiento de calidad es fundamental.

3.3 Cursos de Capacitación:

La capacitación deberá ser evaluada, para determinar la calidad del curso recibido.

°4.1 Arreglos Relativos a la Organización de la Calidad.

- 4.1 Campo de aplicación de la calidad: Especifica a qué ámbitos, de aquéllos en los que la compañía proporciona sus servicios, se aplicará el manual
- 4.2 Documentos de Referencia: Enumera las normas cuyos principios se aplicarán al manual de las empresas en cuestión.
- 4.3 Documentos de Aseguramiento de la Calidad:
- 4.3.1 Sistemas de aseguramiento de la calidad: Deben ser adoptados a la empresa, e incluir al personal, los métodos y los medios que se han de emplear.
- 4.3.2 Manual de Aseguramiento de la Calidad: Documento básico que gobierna la -- aplicación del aseguramiento de la calidad.
- 4.3.3 Código de Calidad: Presenta fundamentos de calidad específicos para de-- partamento o división a que se refiere. Incluye procedimientos y - - - recomendaciones.
- 4.3.4 Plan de Calidad: Su objetivo es definir las instalaciones que se implemen-- tarán para asegurar la calidad, dentro del contexto de un contrato especi- - fico. Por ello pueden ser impuestas contractualmente o por decisión de la cabeza de la división. Es responsabilidad del gerente de proyecto su dis- - tribución.
- 4.3.5 Base de datos del sistema de aseguramiento de la calidad: Constituye el al macén de respuestas sobre qué hacer en lo que a Aseguramiento de la Cali dad y Métodos se refiere. Debe incluir normas, procedimientos, recomen- daciones, etc.
- 4.4 Responsabilidades y autoridad competente de la calidad: Responsabilidades y auto- ridad competente de la calidad: incluye a todas las personas que directa o indirec- tamente influyen en el Aseguramiento de la Calidad, niveles y alcances de su auto- ridad y respeto.
- 4.5 Niveles de normas: Debe incluir qué normas serán las que regirán los servicios de la empresa y en caso de omisión cuáles serán aplicables. Por lo general el primer nivel de normas lo constituye el Manual de Aseguramiento de la Calidad de la Empresa.

5. Procedimientos Generales (Contratos).

5.1 Comités Contractuales:

- 5.1.1 Poderes-Firma de contratos: Especifica quién está autorizado y a través de que documento, para firmar propuestas, negociar y firmar contratos, rescindirlos o modificarlos. Debe incluir también a qué personas es posible delegar dicha - - autoridad.
- 5.1.2 Establecimiento de propuestas: especificará el alcance de los servicios, su costo y el tiempo que tomarán, en base a información oral o documentos escritos - - proporcionados por el cliente, donde especificará sus requisitos y restricciones.
- 5.1.3 Contratos: fijan las obligaciones recíprocas de la compañía y su cliente en base a las propuestas. Incluye también cláusulas complementarias acordadas con el cliente, por ejemplo requisitos particulares de Aseguramiento de la calidad.
- 5.1.4 Variaciones contractuales: establece en que casos debe realizarse lamodifica - - ción a un contrato, concierne a precio, tiempo, servicio, calidad, etc, y la forma en que debe realizarse dicha variación (p. ej. documentos escrito fir - - mado por el vice-presidente)

5.2 Manejo de los estudios

- 5.2.1 Organización de los estudios: establece las tareas implícitas en la organización y control de un estudio, la forma en la que se elegirá a las personas asignadas a un contrato y quién las elegirá. Si el contrato no especifico un Plan de calidad, aquí deben incluirse los requerimientos del mismo y quién lo autoriza.
- 5.2.2 Lista de documentos básicos para el estudio: son los documentos que servirán de base para el estudio, que servirán como referencia en caso de disputa o - - litigio
- 5.2.3 Identificación de documentos de estudio: aquí se especifico la forma en que se ha de distinguir un documento. Es decir, debe foliarse o si tendrá un número de referencia, la forma de construir el número de referencia, etc.

- 5.2.4 Supervisión técnica de la implementación del estudio: su objetivo es verificar que cumplan los requerimientos de conformidad especificados en el contrato, establecer la validez de los métodos usados y la exactitud de los documentos producidos.
- 5.2.5 Procesamiento de la correspondencia: debe establecer las formas de manejar la correspondencia interna y externa, así como la que se envía y la que se recibe. También las firmas autorizadas para las cartas y las características de la correspondencia interna.
- 5.2.6 Modificación de documentos: procedimiento para llevarla a cabo.
- 5.2.7 Distribución de documentos.
- 5.2.8 Archivo de documentos: establece quién es responsable de archivar qué documentos, por cuánto tiempo y si es posible dejarlos o remitirlos a alguien más.
- 5.2.9 Procedimientos de subcontratación.
- 5.3 Manejo de la documentación técnica: especifica si habrá una división que se encargue de archivar y centralizar toda o parte de la documentación de la empresa, quién será el responsable de dicha división y de qué documentación se hará cargo.

6.- Casos de no Conformidad.

6.1 Detección:

La no conformidad es definida como una insatisfacción en los requerimientos - - especificados por contrato.

La detección puede lograrse por:

- a) Autocontrol.- Observación realizada por el operador de que no cumple con el - manual de aseguramiento.
- b) Control de Calidad.- La observación es hecha por una persona a cargo del control denominada "Oficial de Calidad de proceso".
- c) Revisión del Proyecto.-
- d) Detección Aleatoria.- La observación hecha por una persona ajena a la empresa - quién revisará el proceso.

6.2 Análisis:

Cuando se detecta una no conformidad será necesario analizar las consecuencias que ésta conlleva. Una no conformidad afecta los documentos:

- *Básicos (especificaciones)
- *Documentos de Gerencia (plan de calidad y rutinas)
- *Documentos de Trabajo (dibujos y documentos escritos.)

Será necesario:

- *Tomar todas las precauciones para implementar los aspectos mencionados - anteriormente, para eliminar las no conformidades.
- * Evaluar el impacto en costos y tiempos de la no conformidad.
- * Determinar con urgencia las medidas correctivas.

6.3 Decisión:

La norma ISO -9001 Provee en casos de no conformidad del producto:

- a) Que se adapte el producto para satisfacer los requerimientos del cliente.
- b) Aceptar reparar o remediar la falla.
- c) Utilizarlo con otros fines.
- d) Rechazarlo.

El plan de calidad define el procedimiento específico que será adoptado en los casos de no conformidad.

6.4 Acciones Correctivas:

- Cada no conformidad detectada será necesario llenar una notificación.
- Todas las notificaciones serán analizadas por el Gerente de Calidad quién elaborará un sumario de dichas inconformidades. Dicho reporte es examinado y las acciones preventivas serán definidas por el Gerente de Calidad.

El Gerente de Calidad tendrá reuniones con los Vicepresidentes para intentar prevenir anomalías observadas e inconformidades repetitivas. Los acuerdos adoptados podrán complementar o modificar el manual de aseguramiento de calidad.

7.- Auditorías de calidad.

7.1 Propósito de las Auditorías de Calidad:

- a) Checar la aplicación y la eficiencia de los procesos del aseguramiento de calidad de los procesos.
- b) Detectar posibles inconformidades:

Dos tipos de Auditorías son practicadas.

- Externas.
- Internas.

7.2 Auditorías Internas:

Son las que se realizan dentro de la empresa en base al plan de calidad especificado.

7.3 Auditoría Externa:

Una auditoría externa involucra chequeos de un auditor para verificar la aplicación de las reglas y principios de los servicios prestados para que éstos tengan un mismo nivel de calidad.

Como vemos dependiendo el giro de nuestra empresa y los objetivos de ésta, debemos conformar el Manual conforme nuestra empresa. Lo importante es que se dieron los lineamientos necesarios para poder desarrollar nuestro Manual.

IMPORTANCIA DEL MANUAL:

- * Garantizar un igual nivel de calidad en todas sus acciones.
- * Establecer los lineamientos para que todos los departamentos y divisiones tengan un mismo lenguaje y vocabulario de calidad, para llegar a los requerimientos de calidad propuestos.
- * Forma la constitución de la compañía en lo que se refiere a calidad.
- * Constituye la base para la elaboración de códigos de calidad.

AREAS DE APLICACIÓN DEL MANUAL:

En toda las Ramas de la empresa.- Aunque para nuestra micro-empresa podemos -- tener el Manual en:

- * Administración y finanzas.
- * Construcción.
- * Aseguramiento de calidad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

El gerente de calidad tiene las siguientes funciones:

- * Promover todas las acciones designadas para mejorar la calidad.
- * Verificar y aplicar la política del Aseguramiento de la Calidad y la creación de las estructuras necesarias para que se cumplan los objetivos.
- * Proponer al director general todas las medidas necesarias para mejorar los niveles de calidad de los servicios y principalmente en la organización.

Continuando con el desarrollo del Proceso de Planeación el siguiente punto es el de la Estrategia

4) ESTRATEGIA:

La estrategia comercial surge de las necesidades del cliente. En nosotros esta la manera de lograr la satisfacción del cliente. El antiguo modelo Racional contemplaba la estrategia de la empresa sin tomar en cuenta al cliente. Hoy en día se debe lograr una interacción entre las políticas y objetivos de la empresa con la necesidad del cliente.

Debido a la especialización de las microempresas cada una en particular deberá proponer la estrategia a seguir.

El papel del líder será en base a esta nueva forma de pensar y trabajar conforme la estrategia.

En los capítulos anteriores se diseñaron modelos de Reingeniería y planeación para que el líder tenga las nuevas herramientas en las que deberá conformar la estrategia. Es importante tener en cuenta las políticas, objetivos, metas, ya que son nuestras creencias y valores además de la atención al cliente.

Para lograr el "Plan" siempre es importante conocer a donde queremos llegar.

Siempre existen 2 formas de realizar una acción, con un plan previamente elaborado o sin plan: la diferencia esta en los resultados obtenidos, los cuales habrán costado más o menos esfuerzo, tiempo, dinero, gente, etc, según se haya procedido siguiendo un plan o no haciéndolo.

Las partes esenciales de un plan son:

- 1.- Título del Plan.
- 2.- Resultado preciso que se quiere alcanzar (qué, cuándo, dónde y quién)
- 3.- Relación de los principales problemas que debe superar el plan, para alcanzar el resultado fijado.
- 4.- Relación completa y detallada del camino a seguir.
- 5.- Ventajas si se alcanza el resultado.
- 6.- Relación de recursos necesarios para llevar a cabo el plan.
- 7.- Elementos necesarios para establecer el control.
- 8.- Aprobación del plan.

Dentro de nuestro plan debemos tener en cuenta.

1er. Punto Optimizar recursos materiales y humanos en base a un correcto procedimiento de hacer las cosas.

2º. Punto Organización, Dirección y Control.

3er. Punto Mercadotecnia y Comercialización.

Para el primer punto es muy importante que el líder conozca perfectamente las capacidades del personal, así como los materiales (deberán ser de primera calidad) para que al realizar el proceso, estemos seguros que se esta desarrollando con el personal necesario y desperdicio nulo de material y tiempo.

Para el segundo punto es la correcta administración de nuestra empresa.

Organización.-

Personal suficiente y necesario para cumplir las políticas y objetivos de la empresa.

Control.-

Correcta ejecución del proceso, tiempo, costo y calidad.

Dirección.-

Crear una simbiosis entre el lider y seguidores para que se cumplan las políticas y objetivos de la empresa.

Evaluación del funcionamiento de la empresa.

El Tercer Punto Que Debemos Tomar en cuenta en Nuestro Plan es la Mercadotecnia y la Comercialización.

Mercadotecnia.

La mercadotecnia es algo que todos los seres humanos hacemos. "Todos nos ganamos la vida vendiendo algo", observaba el escritor Robert Louis Stevenson. Los trabajadores intercambian su trabajo por ingresos y usan éstos para comprar los artículos que quieren (satisfactores).

La mercadotecnia es el estudio de los procesos de intercambio: la manera en que se pueden iniciar, motivar, facilitar y consumir las transacciones. El concepto de mercadotecnia establece como filosofía que las organizaciones que dan lugar a la plena satisfacción del consumidor, usualmente tiene éxito para alcanzar sus metas organizacionales.

La mercadotecnia consiste en un conjunto de principios para escoger mercados meta, identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades, y proporcionarles valor a los consumidores y utilidades a la compañía. La mayoría de las compañías exitosas deben sus logros a la práctica de una orientación minuciosa hacia el consumidor. Hacen de las necesidades del consumidor el fundamento de las oportunidades para la compañía.

La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Aquí entra el concepto de satisfacción del cliente, ya que cuando una necesidad no se satisface, la persona no está feliz y buscará como satisfacer dicha necesidad.

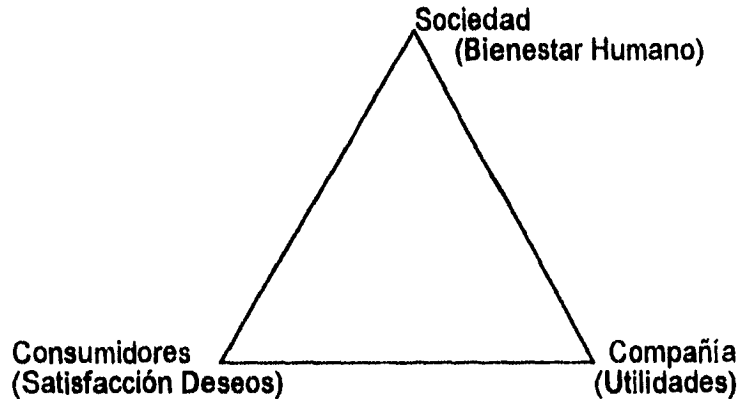
Los consumidores escogen productos que les dan mayor satisfacción por su dinero.

Procesos de Mercadotecnia:

- A.- Identificar necesidades del consumidor.
- B.- Desarrollar productos apropiados (fijar precio, investigación de mercado).
- C.- Distribución y promoción (Publicidad).
- D.- Ventas.

La Administración de Mercadotecnia es:

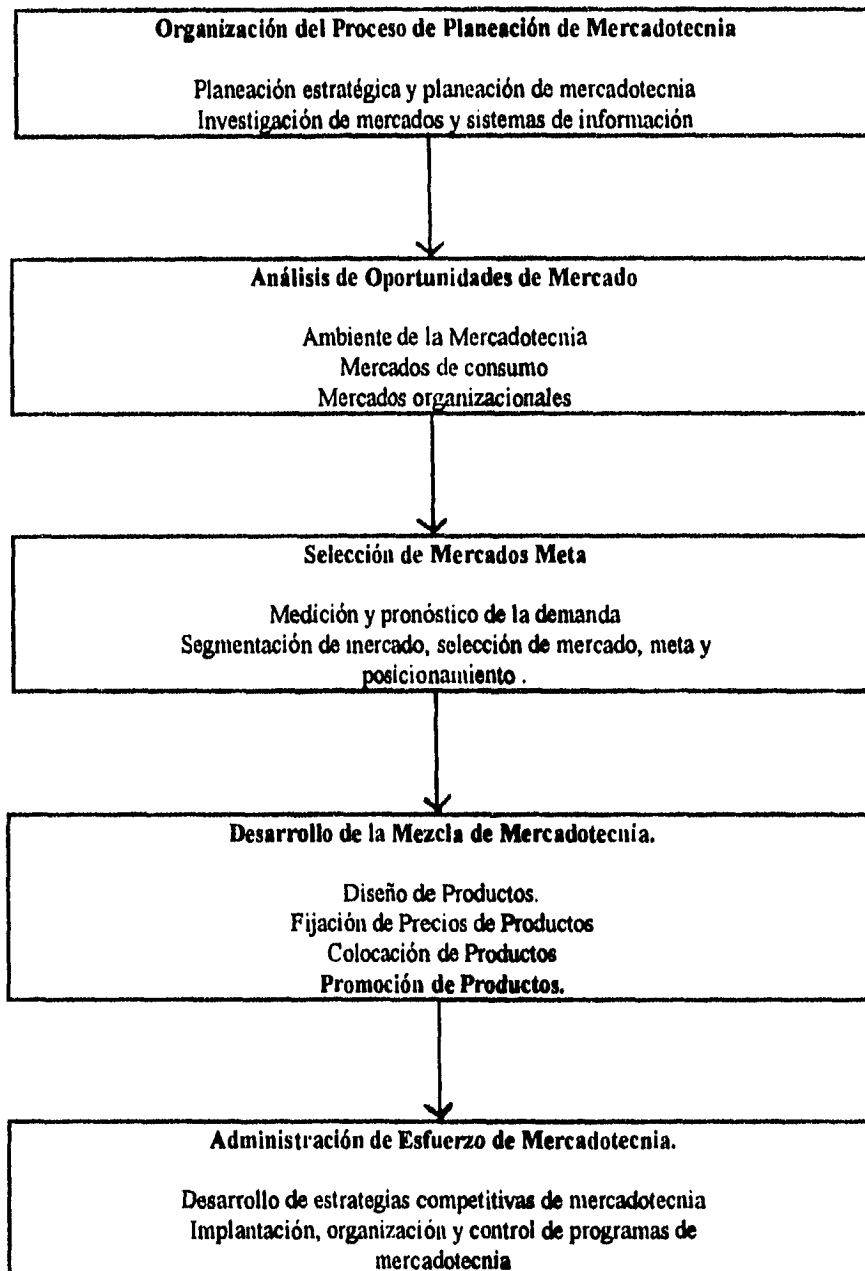
La administración de mercadotecnia es el esfuerzo consciente para dirigir el proceso de intercambio con el fin de asegurar el resultado deseado. Implica análisis, planeación, implantación y control de programas destinados a crear, construir y mantener intercambios provechosos con los mercados meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.



La Mercadotecnia implica un gran número de actividades, incluyendo investigación de mercados, desarrollo de producto, distribución, fijación de precios, publicidad y ventas personales.

El interés por la mercadotecnia está intensificándose a medida que se reconoce la gran contribución de esta disciplina, para mejorar el rendimiento del mercado.

Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

El Proceso de Administración de Mercadotecnia.

Cada compañía debe determinar a dónde quiere ir y cómo llegar.

El futuro no debería dejarse a la casualidad. Para satisfacer esta necesidad, las compañías hacen planeación estratégica y planeación de mercadotecnia.

El propósito de la planeación estratégica consiste en asegurar que la compañía encuentre y desarrolle negocios fuertes y descontinúe o elimine sus negocios más débiles.

La planeación de mercadotecnia implica decidir las estrategias de mercado que le ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos finales.

Pasos en la Planeación Estratégica.

Definición de la misión de la Compañía.	Establecimiento de objetivos y metas para la compañía.	Diseño de cartera del negocio	Planeación de la mercadotecnia y otras estrategias funcionales.
---	--	-------------------------------	---

Es muy importante **Identificar las oportunidades de mercado** ya que ninguna compañía puede depender para siempre de sus mercados. Este concepto lo podemos llamar **Diversificación**.

En capítulos anteriores analizamos que no podemos entrar en un negocio que no conozcamos por lo que la diversificación deberá estar en base a una correcta planeación y análisis.

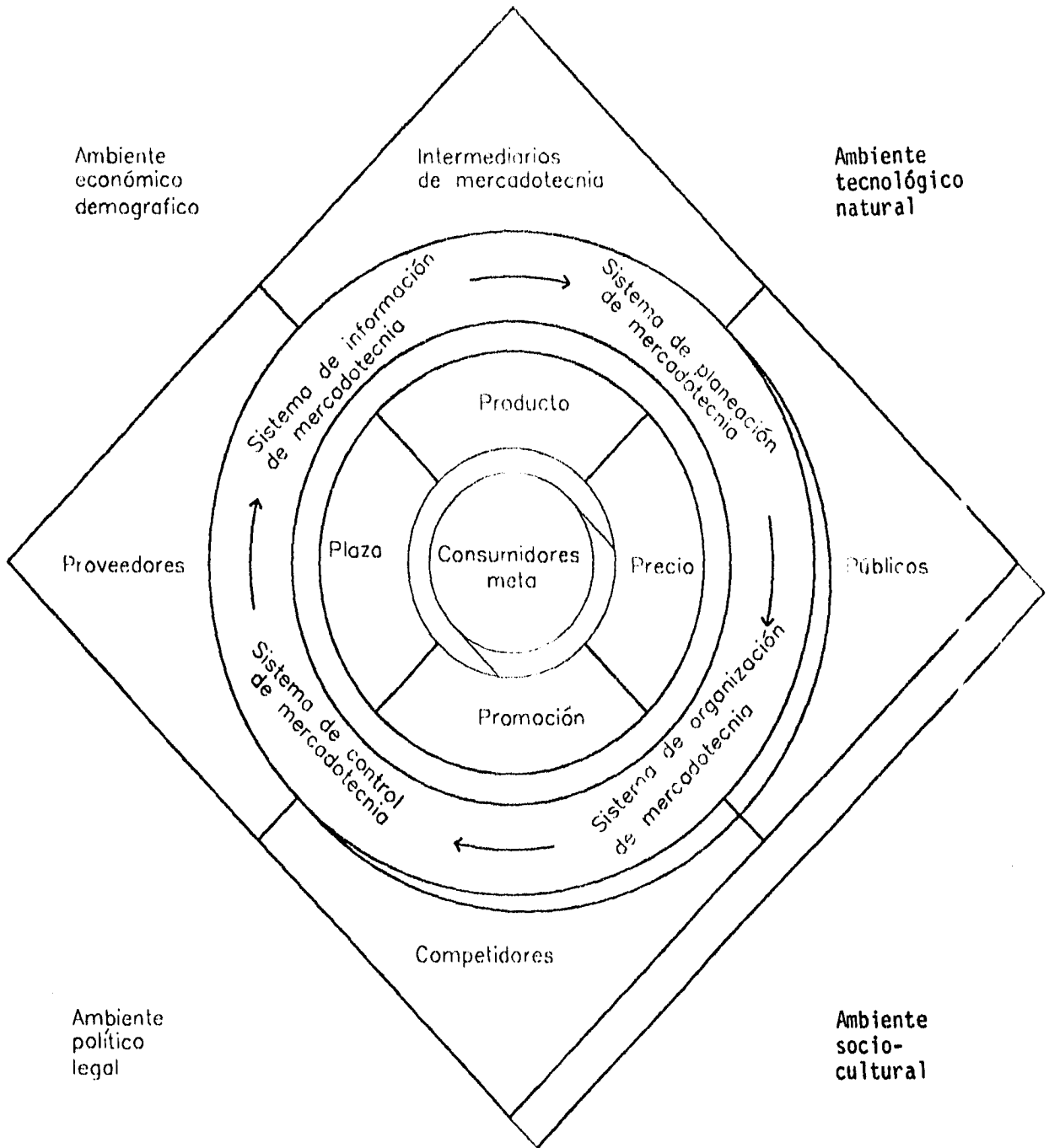
La administración del esfuerzo de mercadotecnia implica análisis de mercados y del ambiente de la mercadotecnia, planeación de las estrategias de mercadotecnia y programas para aprovechar las oportunidades de mercado, implantación de estas estrategias y programas mediante una organización eficaz de mercadotecnia y control de los esfuerzos de mercadotecnia para asegurar que la compañía opere con eficiencia y eficacia.

Se debe elaborar sistemas de control para evaluar constantemente las actividades y el rendimiento de mercadotecnia con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos estratégicos de la mercadotecnia.

El análisis de mercadotecnia y la buena planeación estratégica son sólo el comienzo del desempeño exitoso de una compañía. Todos deben coordinar sus actividades en un curso efectivo de acción para implantar el programa de mercadotecnia.

La implantación exitosa depende de tener a la gente apropiada haciendo las cosas correctas dentro de la estructura y el clima organizacionales apropiados. El proceso de implantación implica desarrollar programas de acción detallados, construir una estructura organizacional eficaz, diseñar sistemas de decisión y recompensa, encontrar y asignar recursos humanos apropiados, y establecer un clima organizacional adecuado.

ADMINISTRACION DEL PROCESO DE MERCADOTECNIA
(FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA)



* Mercadotecnia, Philip Kotler, Editorial Prentice Hall, Cap. II.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA DE LA MERCADOTECNIA.

En el esquema anterior puede verse un resumen del proceso completo de la administración de mercadotecnia de una compañía y las fuerzas que influyen sobre esa estrategia de mercadotecnia. Los consumidores meta están en el centro, y la compañía concentra sus esfuerzos en servirlos y satisfacerlos. La compañía desarrolla una mezcla de mercadotecnia compuesta de los factores bajo su control, las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. Para llegar a su mezcla de mercadotecnia, la compañía administra cuatro sistemas: un sistema de información de mercado, un sistema de planeación de mercadotecnia, un sistema de organización de mercadotecnia, y un sistema de control de mercadotecnia. Estos sistemas están interrelacionados ya que se requiere información mercadológica para trazar los planes de mercadotecnia, los cuales son puestos en práctica por la organización de mercadotecnia y los resultados se revisan y se controlan.

Mediante esos sistemas la compañía monitorea el ambiente de la mercadotecnia y se adapta a él. La compañía se adapta a su microambiente, que consta de intermediarios de mercadotecnia, proveedores, competidores y públicos. Y se adapta al macroambiente que está formado por fuerzas demográficas y económicas, fuerzas político-legales, tecnológicas - ecológicas, y socioculturales. La compañía toma en cuenta a los actores y las fuerzas en el ambiente de mercadotecnia para desarrollar y posicionar su oferta en el mercado meta.

Se intento dar un aspecto general de la mercadotecnia para mentalizarnos en que necesitamos un asesor externo dentro de nuestra organización flexible para identificar y evaluar las oportunidades del mercado. Podemos tener varios y uno de ellos puede ser los gerentes de mercadotecnia

Lo visto en este capítulo evidentemente involucra a la Alta Gerencia la cual lleva a cabo procesos semejantes para determinar la factibilidad de un negocio. El lograr tener en un modelo de todas las variables y toda la información necesaria logrará tener éxito en nuestro negocio.

No olvidemos que al hacer un modelo debemos de tener vías alternas o preparativos para un plan emergente en caso de cambio brusco.

Recordemos que dentro de la reingeniería la pronta reacción es un factor básico de las nuevas empresas.

Veamos un ejemplo del establecimiento de objetivos y metas de una Compañía Internacional "Minerals and chemical corporation."

Objetivos del Negocio	<p>Combatir el hambre en el mundo.</p> <p>↓</p>	
Misión del Negocio	<p>Aumentar la productividad agrícola.</p> <p>↓</p> <p>investigar fertilizantes nuevos</p> <p>↓</p> <p>Aumentar las utilidades para apoyar la investigación</p> <p>↓</p>	
Objetivos de la Mercadotecnia.	<p>Aumentar las ventas</p> <p>↓</p> <p>Aumentar la porción de mercado en el mercado doméstico</p> <p>↓</p>	<p>Reducir costos</p> <p>↓</p> <p>Entrar en mercados extranjeros nuevos</p> <p>↓</p>
Estrategia de Mercadotecnia	<p>Aumentar la asequibilidad y promoción del producto</p>	<p>Reducir precio y visitas fincas más grandes</p>

COMERCIALIZACION

Dentro de nuestros objetivos como empresa la expansión podría ser un camino que nos puede llevar al éxito. El término de comercialización surge como un regulador ya que distribuye los Recursos con el fin de satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.

Influye en la distribución y la magnitud del ingreso. Afecta la supervivencia de todas las empresas. La fuente básica de ingresos de una empresa está representada por las ventas. Si una firma no puede vender una cantidad de productos y/o servicios suficientes para realizar una utilidad, es probable que deba retirarse del mercado.

En esencia, el papel asignado a las empresas en nuestro sistema económico es la satisfacción de los consumidores en general. Se permite que las empresas realicen una utilidad, pero no esta garantizada.

En el marco de libre competencia se desarrolla una gran variedad de actividades y así conformando el funcionamiento del sistema macrocomercial.

Definamos el término comercialización desde un punto de vista Microeconómico:

"La comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa".

La comercialización debe comenzar con el cliente, no con el proceso de producción. La comercialización (y no la producción debe determinar que productos se fabricarán, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y fabricación del producto; que precio se cobrará así como las políticas de crédito y cobranzas, dónde y cómo se hará publicidad de los productos.

La comercialización debe orientar las actividades citadas anteriormente.

Nos puede surgir la pregunta ¿Por qué es necesario estudiar la comercialización?

La respuesta es muy simple en nuestra economía de abundancia y libre competencia las empresas nos debemos adaptar a lo que el cliente quiera.

El cliente no está obligado a adquirir los productos de una empresa determinada. Por lo que las empresas debemos anticipar las necesidades de los consumidores y estar listos para satisfacerlas. Es fundamental planear anticipadamente para conocer lo que el cliente realmente necesita o desea.

¿Qué es el cliente?.

El cliente es una persona que nos trae sus deseos. Nuestro trabajo es satisfacerlos provechosamente... para él y para nosotros.

El cliente espera un valor de lo que nos compra. Si no se lo damos, irá a buscarlo a otro lado.

La buena opinión del cliente acerca de nuestra compañía es el activo más valioso del mundo.

Todo lo que podemos hacer para consolidar esa buena opinión con el tiempo redundará en nuestro beneficio.

No puede comprarse o robarse la buena opinión de un cliente. Pero sí puede ofrecerse libremente en respuesta al valor que le ofrendamos.

El cliente nunca esta tan lejos que no pueda afectar nuestro trabajo, por distante de él que pueda parecer nuestra tarea. Un pequeño desliz, una mínima falla en cualquier departamento, puede disminuir el valor de nuestro producto o servicio a los ojos del cliente.

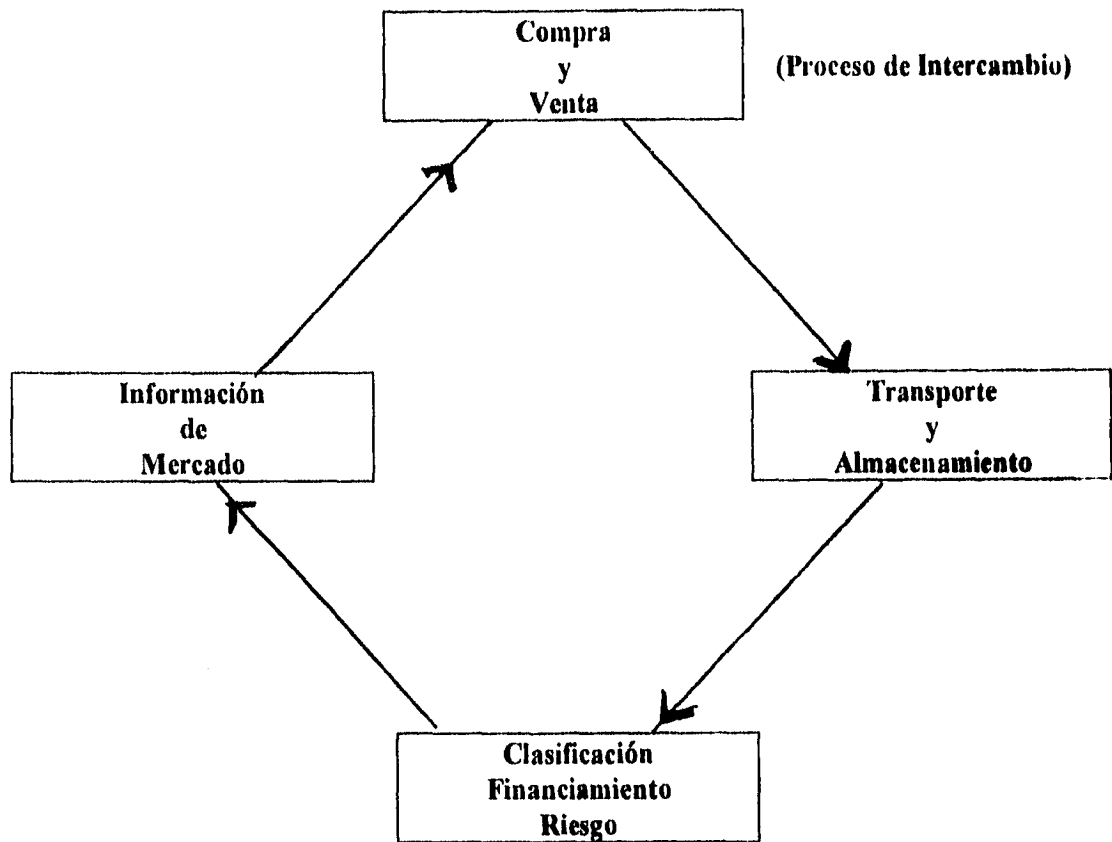
El cliente es el patrón que está detrás de nuestro patrón. Si lo atendemos bien, también nos atendemos nosotros mismos.

Tomado de:

* It pays to be Customer-Minded (Nueva York; Alumni Publications, Inc., 1955),

Dentro de la comercialización existen ciertas funciones necesarias para que se realice dicha actividad:

Compra, Venta, Transporte, Almacenamiento, clasificación, financiamiento, Riesgo en información de mercado.



Dividir el producto en - - - cantidades atractivas y útiles.

El concepto de comercialización para nuestra microempresa puede dividirse en 2 partes.

- 1) Función principal de nuestra empresa: Construcción.
- 2) Diversificación de la empresa: Desarrollando algún producto y venderlo.

Para triunfar en los negocios basta tener un buen producto. Si uno lo produce, los clientes se encargarán de descubrirlo.

Conservando la política de que el cliente es primero. El concepto de comercialización impone a la empresa:

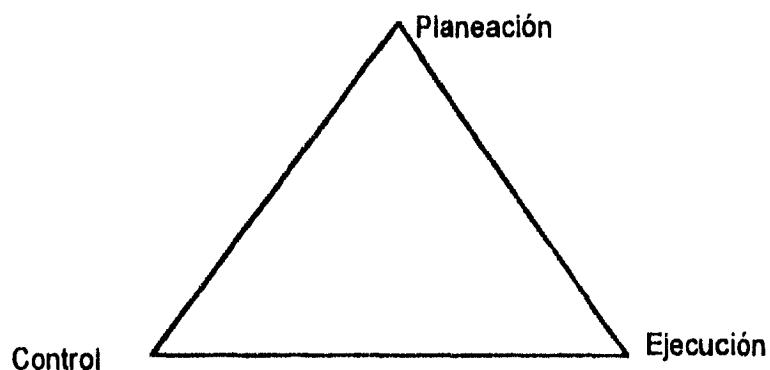
- 1) Meditar seriamente qué se está haciendo y por qué
- 2) Elaborar el plan para alcanzar las metas.

Dentro de los objetivos de la comercialización es llegar al mercado deseado, esto es a los clientes que producirán una utilidad.

El gerente comercial que en el caso de la microempresa es el gerente general tiene que realizar 3 tareas fundamentales.

- 1.- Delinear el plan general o la estrategia de la empresa.
- 2.- Dirige la ejecución de este plan.
- 3.- Evalúa, analiza y controla la aplicación del plan.

Se puede condensar en 3 palabras: Planeación, ejecución y control.



La aplicación de la Reingeniería dentro de la diversificación de nuestra empresa nos ayudará a crear la mentalidad que a través de este trabajo escrito hemos venido desarrollando.

No olvidar que una vez seleccionada la necesidad del cliente se deberá determinar la **estrategia comercial**, la cual implica:

- 1.- Selección mercado que se desea obtener clientes que se desean atraer.
- 2.- Elegir los elementos, satisfacer al cliente.

El pensar en la comercialización implica que nuestra empresa va funcionando conforme lo esperado.

Nunca debemos de estancarnos porque la **constante diversificación** (previamente planeada y Estudiada) nos ayudarán estar en diferentes mercados y por lo tanto no estancándonos.

Recordar que en el mundo de hoy nada es **constante ni previsible**, es un mundo cambiante.

Nunca olvidar que nuestra microempresa puede **encontrar un producto** el cual requiera comercializar y pueda ser un trampolín de ser una **micro-empresa** a una mediana o grande empresa.

El quinto elemento del proceso de planeación es: el de Implantación (Toma de Decisiones):

5.- IMPLANTACION (TOMA DE DECISIONES):

En esta etapa del proceso de Planeación es clave la habilidad y la estrategia ya que dependerá el éxito.

Para llegar a la etapa de Toma de Decisión es fundamental haber cumplido tres fases.

- I.- Diagnóstico
- II.- Descubrimiento de Alternativas
- III.- Análisis.

En estas 3 clases el orden de los factores si altera el producto ya que de el análisis exitoso dependerá de tener todas las posibles alternativas del problema en cuestión, mientras que esta última fase depende de un diagnóstico minucioso.

- | | |
|---|---|
| Diagnóstico.- | <ul style="list-style-type: none">* Identificar y establecer el problema* Identificar los objetivos así como los principales obstáculos.* Señalar los factores inamovibles por ciertas cuestiones. |
| Descubrimiento.-
de Alternativas | <ul style="list-style-type: none">* Lluvia de ideas para aumentar la creatividad.* Trabajar bajo presión (no deberá ser alta ya que reduce la --
creatividad).* Tiempo para considerar y entender el problema y sus posibles --
soluciones. |

Análisis.-

- * Comparar las posibles alternativas y escoger una de éstas.
- * Se deberá establecer una lista de ventajas y desventajas de las alternativas, ya que la intuición o la experiencia en ocasiones -- puede fallar.

- * La investigación de operaciones nos ayudará en cuantificar todos los factores para la toma de decisiones. Se debe establecer un modelo que involucren todas las variables implicadas. Evidentemente se construye un modelo matemático.

En resumen es de vital importancia identificar y cuantificar todas - las variables implicadas en una situación de toma de decisión y - -- construir un modelo matemático para que represente la situación del problema.

Para la toma de decisiones es muy común que se utilicen las técnicas cuantitativas en la investigación de operaciones.

Los pasos que constituyen la investigación de operaciones.

- 1.- Una orientación a nivel de sistema o de empresa.
- 2.- Identificación específica y medición de metas del sistema.
- 3.- Identificación específica y medición de todas las variables que afectan el logro de la meta.
- 4.- Construcción de un modelo matemático que representa la situación que se estudia.

El cálculo diferencial e integral, la teoría de probabilidades, la teoría de colas, teoría de juegos, el método de Montecarlo y la programación lineal son usadas para obtener la solución óptima en las situaciones de toma de decisiones.

- Teoría de la Probabilidad.- Se utiliza cuando las variables en el modelo no se pueden especificar y se conoce la probabilidad de su valor.
- Teoría de Colas.- Se aplica en situaciones de línea de espera.
- Teoría de Juegos.- Utilizada cuando dos competidores deben maximizar ganancia y minimizar pérdida a costa del otro competidor. Se debe considerar la estrategia del otro competidor en mi estrategia para la toma de decisiones.
- Método de Montecarlo.- Utilizado para predecir la frecuencia de los eventos dentro de un intervalo dado que es una simulación.
- Programación Lineal.- Aplicada especialmente en investigación de operaciones. Es muy útil cuando existen diversas variables relacionadas con el logro de una meta. Un ejemplo específico es el método simplex.

Evidentemente aquí se dan algunas técnicas en la Toma de Decisiones, aunque en ocasiones el conocimiento empírico es el que rige.

En nosotros está el seleccionar la mejor alternativa basándonos en ventajas y desventajas de cada posible opción.

6.- DEFINICION PARAMETROS DE MEDICION.

Esta etapa de la planeación consiste en mencionar o enumerar las variables que se deben controlar. Se deberán elaborar los procedimientos necesarios, para medir el avance de nuestra empresa.

Sin lugar a dudas los estados financieros son un parámetro que determina de una manera significativa el avance de la compañía. Otro parámetro importante a definir es un estudio llamado PROFORMA donde se enlistan los posibles proyectos o concursos que nuestra empresa participa para poder determinar el futuro próximo. Dependiendo el giro de nuestra empresa se deberán definir los parámetros particulares.

No hay que olvidar el parámetro de la satisfacción del cliente el cual por medio de encuestas nos daremos cuenta del servicio que ofrecemos. (cuidar el tiempo, calidad y costo):

Es importante señalar que en esta etapa sólo se mencionan los parámetros no la forma de controlarlos, lo cual se verá en la siguiente etapa.

7.- MEDICION Y COMPARACION DE PARAMETROS.

La informática y las computadoras son los elementos que nos ayudarán a medir y controlar las variables de nuestra microempresa. El uso de programas de cómputo ya conocidos como paquetería son de gran utilidad en esta etapa.

Si el uso de la paquetería no llenara los requisitos que nuestra empresa necesita, se podrá realizar un programa que cumpla con las necesidades de la empresa, y que pueda controlar las variables. Vuelvo a mencionar que dependiendo el giro de nuestra empresa se utilizará paquetería específica.

Esta etapa se puede definir como la Etapa de Control, ya que se deberán elaborar tablas de avance y comparativas para determinar el avance de nuestra empresa.

No olvidar que la etapa de control implica:

- Medición
- Comparación
- Corrección.

8.- DIRECCION.

Como su nombre lo indica esta etapa tendrá que dirigir los caminos de la empresa. Es la última etapa del proceso de planeación por lo que si en las etapas anteriores se establecieron correctamente los objetivos, estrategias y variables a medir, el resultado será satisfactorio - - (Se dirigen los parámetros establecidos en etapas anteriores)

La Dirección debe verificar que todo marche conforme lo establecido, en caso contrario se deberá corregir las fallas.

En esta etapa el líder de la empresa deberá estar proponiendo los cursos de acción de la compañía, ya que como hemos mencionado en un mundo cambiante y nuestra empresa deberá tener una pronta reacción.

En el siguiente capítulo se verá sobre el Liderazgo, Excelencia y Organización los cuales son temas muy importantes dentro de la dirección de la empresa.

No olvidar que en esta etapa de dirección al aplicar la Reingeniería, se convierte en una etapa de supervisión y de comunicación. La capacitación y motivación serán fundamentales promoverlas en esta etapa.

CAPITULO IV

**EXCELENCIA, ORGANIZACION Y
LIDERAZGO.**

IV.1.- EXCELENCIA.

IV.2.- ORGANIZACION.

IV.3. LIDERAZGO.

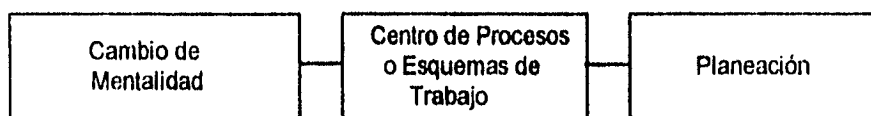
Como hemos venido mencionando no podemos seguir manejando nuestra empresa con antiguas técnicas. Es necesario el cambio que hemos venido mencionando.

Nuevas técnicas.- Reingeniería y su proceso

Planeación.- Proceso

Calidad y excelencia

Pero en todos estos cambios el líder junto con su grupo desarrollan el motor del gran cambio.



En este capítulo quiero dar principal énfasis a la excelencia, liderazgo y a la organización

A principios de los Noventas surge un gran cambio de mentalidad Nace la Gestión informal la cual es una nueva manera de desarrollar o generar trabajo. El nacimiento de esta forma de pensar produce una colisión con el Antiguo Modelo Nacional.

El choque contra el modelo racional comprende.

- * Ataque contra el modelo racional comprende.
- * Ataque contra la inteligencia y el alma del hombre de empresa.
- * Ataque contra el lenguaje.

Se considera un ataque contra la racionalidad y el pensamiento lógico. con lo que implícitamente se alentaba la evasión hacia la irracionalidad y misticismo.

VI.1 EXCELENCIA.

Gran parte de la excelencia en el resultado tiene que ver con el hecho de que a las personas se les motive con valores convincentes y sencillos.

La productividad tiene que ver con:

- Lealtad.
- Compromiso mediante una aportación eficaz.
- Identificación personal con el éxito de la empresa.
- Relación humana entre trabajador y supervisor.

La planificación formal a largo plazo da lugar a que se conceda excesiva importancia a la técnica. La planificación no se deberá utilizar como ingrediente principal del proceso de decisión.

Hay que utilizar la planificación sobre todo para reconocer los cambios a medida que vayan apareciendo, además de que ésta no se convierta en un fin de sí mismo.

Paradigmas del Antiguo Modelo Racional

- A) A medida que crece la empresa aseguramos de coordinarla cuidadosamente.
- B) Quienes producen con bajos costos son los únicos que tiene el éxito asegurado.
- C) Analizar todo (Política presupuestaria como modelo de planificación.)
- D) Eliminemos a quienes perturban la paz.
- E) La labor del directivo es tomar decisiones.
- F) Controlar todo, (desarrollar complicadas organizaciones).
(tratar a las personas como factores de producción):
- G) Establecer los incentivos correctos y la productividad viene detrás.
- H) Inspeccionar para controlar la calidad.
- I) Las personas, productos y servicios son los recursos que hay que alinear para obtener buenos resultados financieros.
- J) Los altos directivos son más listos que el mercado.
- K) Si dejamos de crecer todo esta perdido. (compremos participaciones en otro sector que no entendemos).

LA GESTION INFORMAL.

- Ser angostamente racional equivale con frecuencia a ser negativo.
- Ser racional despoja de su vitalidad a situaciones que deberían estar vivas.
- La versión actual de la racionalidad no valora la experimentación y abomina el error.
- La anti-experimentación nos lleva al exceso de complejidad e inflexibilidad.
- Hay que evitar la excesiva rigidez de la organización.
- Tendencia hacia el exceso de organización.

El enfoque racionalista no alaba la informabilidad.- Analizar, planear, distinguir, verificar son los verbos más frecuentes del proceso racional, hablar cara a cara, comprobar, fallar, permanecer en contacto, aprender, cambiar de dirección, adaptar, modificar son algunos verbos en el proceso de la gestión informal.

- El modelo racional nos hace subestimar la importancia de los valores.
- En un mundo racionalista hay poco lugar para la competencia interna.

Proceso de Gestión.

- A) Búsqueda de nuevos caminos.
- B) Toma de decisiones.
- C) Puesta en práctica.

El modelo racional solo aborda la segunda. (Toma de decisiones):

Las empresas sobresalientes han fomentado el aspecto intuitivo y creador. La lógica no es el verdadero motor del proceso científico.

El hombre tiene tendencia a los intuitivos (razonan intuitivamente).

- 1.- No prestamos atención a los resultados anteriores.
- 2.- Si 2 acontecimientos coexisten, nos precipitamos a extraer conclusiones a cerca de la -- casualidad.
- 3.- Encontramos casi tan convenientes las muestras pequeñas como las grandes.
- 4.- Confiamos en su corazonada.

Lo intuitivo nos permitirá resolver problemas en un mundo complejo.

Un atributo de las empresas sobresalientes es la importancia de simplificar las cosas. Otro recurso que se valen dichas empresas es el de centrarse tan solo en unos valores empresariales clave y unos cuantos objetivos .

Un punto importante son los refuerzos positivos por los trabajos bien hechos. Estos originan un cambio de comportamiento pero en la dirección deseada.

- Refuerzos Positivos.
- 1.- Deben ser específicos y contener la mayor cantidad de información.
 - 2.- Los refuerzos deben ser inmediatos.
 - 3.- Viabilidad.
 - 4.- Una cantidad razonable de retroalimentación se produce en forma de atención intangible.

El hombre esta en espera de motivación. Los altos rendimientos se deben principalmente a la motivación intrínseca.

Para que los hombres se comprometan realmente con una tarea han de creer que ésta vale la pena intrínsecamente.

Casi todas las empresas sobresalientes están impulsadas por unos cuantos valores esenciales y dan libertad a los empleados para que tomen iniciativas en apoyo a dichos valores.

Muchos experimentos originan un aprendizaje, una adaptación, una difusión y un compromiso rápido y eficiente.

Esta nueva ola doctrinal sobre la gestión nos conduce a un mando ambiguo y paradójico

- Nueva Teoría necesidades humanas..
- A) Necesidad de significado.
 - B) Necesidad de cierto grado de control.
 - C) Necesidad de refuerzos positivos.
 - D) La medida en que la acción y el comportamiento conforman las -- actividades y convicciones.

Las empresas tienen que ser económicamente sanas. Pero su conjunto de valores integra las nociones de salud económica, servicio a los clientes y significados para el personal.

La formación de la cultura en una empresa es la misión fundamental de la dirección ("El líder") no solo crea los aspectos racionales y tangibles de las organizaciones, como la estructura y la tecnología, sino que además es un creador de símbolos, ideologías, lenguaje, convicciones, rituales y mitos.

Las empresas sobresalientes son organizaciones que aprenden. No esperan a que el mercado acabe con ellas.

Hoy en día lo pequeño es eficaz, por lo que con la fragmentación, la empresa fomenta un gran volumen de acción rápida.

Ante la actual competencia, la excelencia simboliza ir por encima de los demás. Esto se debe principalmente a que no todos le dan énfasis a la Excelencia.

Existen 8 principios básicos para buscar el camino a la excelencia.

- 1) Enfasis en la acción.
- 2) Cercanía al cliente.
- 3) Autonomía e iniciativa.
- 4) Productividad contando con las personas.
- 5) Manos a la obra eficazmente.
- 6) Zapatero a tus zapatos.
- 7) Estructuras sencillas.
- 8) Estira y afloja simultáneo.

Estos principios no son fórmulas sino consejos de empresas sobresalientes, que a lo largo de un cierto tiempo han logrado ofrecer a sus clientes calidad, servicios y confiabilidad.

Es muy importante que los 8 atributos anteriormente citados, giran en torno a las personas, y que el poner en práctica dichos principios nos llevaran hacia el camino de la excelencia.

**Empresas
Sobresalientes**

- Hacer las cosas sencillas en un mundo complicado.
- Perseverancia.
- Búsqueda de calidad.
- Atención a clientes.
- Escuchar a empleados y tratarlos como adultos.
- Libertad de acción a sus innovaciones.

De éstas aptitudes de las empresas se realizaran la conceptualización de 8 atributos de distinción de empresas sobresalientes.

1.- Énfasis en la acción.-

Sacar adelante las cosas.

2.- Cercanía al cliente.-

Ofrecen calidad sin igual, servicio y confiabilidad

3.- Autonomía e iniciativa.-

Las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores en toda la organización.

Lema:

Asegurar que generas un número de equivocaciones.

4.- Productividad contando con las personas.-

El personal subordinado como fuente fundamental de calidad y aumento de productividad.

5.- Manos a la Obra eficazmente.-

Visitar los centros de trabajo.

6.- Zapatero a tus zapatos.- Nunca adquieras una empresa que no sepas como dirigir.

7.- Estructuras sencillas, staff reducido.-

Las formas y sistemas estructurales deberán ser simples.

8.- Estira y afloja simultáneo.-

Capacidad de centralización y de descentralización.

Una empresa no sería verdaderamente sobresaliente a menos que sus resultados financieros respaldan su fama.

Al frente de casi todas las empresas sobresalientes habrá un buen líder o varios.

El verdadero papel del Director General es el de gestionar valores de la organización.

DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA EXCELENCIA.**1) ENFASIS EN LA ACCION.**

El énfasis en la acción es simplemente la obsesión por hacer las cosas.

- Las empresas sobresalientes actúan con rapidez precisamente porque sus organizaciones son flexibles. Constan de una red de comunicaciones informales y cubiertas con lo que se fomentan contactos regulares entre las personas. Un punto muy importante es la política de puertas abiertas, esto es responder todas las quejas que lleguen de los empleados.

Quiero recalcar la importancia de las comunicaciones informales, ya que son claves en el desarrollo personal del individuo, tanto el de la empresa.

Una comunicación informal origina más acción, más experimentos, más aprendizaje.

Nuevo esquema
organizativo.

1) Organización flexible.
2) Equipos de trabajo.

Siempre hay que afrontar cara a cara todo problema que se presente.

Un concepto muy importante es la fragmentación que significa dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción.

Para que un sistema funcione eficazmente los jefes de sección necesitan conocer e identificarse con los fines de la empresa.

Cuando existan problemas dentro de la organización será necesario crear grupos operativos para la solución de éstas.

Los grupos operativos.
tendrán las siguientes
Características

- No suelen tener muchos miembros (no más de 19).
- Nivel jerárquico y categoría de sus miembros es según la importancia del problema.
- Duración del grupo es muy limitada
- La pertenencia al grupo es voluntaria.
- La formación del grupo no requiere un proceso formal y su creación es de manera rápida.
- Seguimiento rápido.
- No se les asigna Staff.
- La documentación cuando existe es informal.

IMPORTANCIA DE LA FRAGMENTACION.

- 1) Ideas acerca de la eficiencia.
- 2) Subdivisión de cosas con el fin de flexibilizar sus organizaciones.
- 3) Debe existir contexto apropiado (actitudes, clima, cultura) para que funcione.
- 4) Entornos libres, ausencia de formalidad.

La manifestación más importante y visible del énfasis en la acción de las empresas sobresalientes es su voluntad de experimentar.

Si se quiere tener éxito en los experimentos debe confiarse en el entusiasmo y en gran cantidad de experimentos.

El experimento es el instrumento más poderoso para desencadenar la innovación.

La flexibilidad, la fluidez, la fragmentación y la experimentación se ven favorecidas por el carácter de los sistemas formales de las empresas sobresalientes.

Por último es muy importante señalar la orientación a la acción ya que ésta es un rasgo muy importante de las empresas sobresalientes.

2) CERCANIA AL CLIENTE.

Todo el éxito de la empresa se basa en lo que llamamos venta, que, liga a la empresa con el cliente. Siempre hay que estar cerca de los clientes.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y el crecimiento.

Por lo que debemos de cuidar de sobremanera el servicio, calidad y confiabilidad.

Nuestro objetivo de una organización de calidad y hacer un trabajo de calidad, significa que nos sentiremos orgullosos de nuestro trabajo y de nuestros productos en los años venideros.

Un factor muy importante es la mentalización de las necesidades de nuestros clientes.

Las empresas verdaderamente orientadas al servicio y la calidad pueden esperar y esperan a que las cosas salgan bien.

Hay que buscar un "nicho" en que uno es mejor que nadie en algo determinado.

Atributos fundamentales
en la estrategia de
encontrar nichos.

- 1) Astucia en el manejo de la tecnología.
- 2) Habilidad en la fijación de precios.
- 3) Mejor segmentación.
- 4) Orientación a la resolución de problemas.
- 5) Volutad de gastar con el fin de diferenciar.

Las empresas sobresalientes saben escuchar a los usuarios, ya que éstos a veces tienen la razón, además de que los usuarios conocen muy bien las necesidades de éste.

3) AUTONOMIA E INICIATIVA.

Jamás hay que perder la innovación además de fomentar el espíritu de iniciativa entre su personal, porque estimulan notablemente la autonomía en los peldaños inferiores de la línea.

La creatividad consiste en pensar cosas nuevas. La innovación en hacer cosas nuevas.- Cuando las personas están motivadas es asombroso lo que se puede obtener de ellas.

Los emprendedores suelen necesitar un patrocinador. Sino hay sistemas de apoyo, no hay campeones. Si no hay campeones, no hay innovaciones.

Para la generación de autonomía, iniciativa y por lo tanto innovación hay que crear:

- 1) Divisiones Subóptimas.
- 2) Competencia interna.
- 3) Comunicación interna.

- 3.1 Sistemas de comunicación informales.
- 3.2 Intensidad de la comunicación es extraordinaria.
- 3.3 Se concede apoyo físico a la comunicación.
- 3.4 Dispositivos de presión.
- 3.5 El sistema de comunicación intensa e informal actúa como un sistema de control notablemente riguroso.

Un atributo especial orientado al éxito, positivo e innovador es la tolerancia sustancial ante el fracaso.

"Si no estuviera cometiendo equivocaciones, no estaría tomando decisiones"

En la tarea de reforzar los valores compartidos que giran entorno a la autonomía, innovación, la iniciativa individual y la actividad emprendedora, es decisivo tomar el papel de los héroes de la empresa.

Es así que la estructura organizativa no solo permite innovación, sino que la fomenta en alto grado y por que la ausencia de superplanificación y de papeles es manifiesta al igual que la competencia interna y que generará el éxito buscado.

4) PRODUCTIVIDAD CONTANDO CON LAS PERSONAS.

Existe una clave para tratar a las personas: la confianza.

Existe también la creencia de que las personas responden bien, si son tratadas como adultos.

Si se desea aumentar la productividad y por consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como nuestro activo más importante.

Las empresas sobresalientes emplean sistemas de administración por objetivos y círculos de calidad para que el personal se interese de verdad por la empresa.

" Los logros de una organización son el resultado de los esfuerzos combinados de todos los individuos que la componen".

El éxito de una organización.

A) Gente capaz e innovadora.- (gente con calidad).

B) La organización debe tener unos objetivos y un liderazgo que generen entusiasmo a todos los niveles.

Los objetivos generales y los valores están tan presentes y la información se comparte de un modo amplio.

Los esfuerzos de todos los empleados son esenciales para el buen éxito de negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren.

Para lograr la productividad los refuerzos positivos son muy poderosos. Las empresas que se destacan por su rendimiento destacan también por la intensidad con que los utilizan.

Una organización exitosa deberá tener sencillez estructural y pocos niveles jerárquicos en pocos niveles funciona bien la organización.

La empresa sólo tendrá vitalidad si es pequeña , ya que resulta más manejable y por lo tanto una mayor adhesión.

5) VALORES CLAROS Y MANOS A LA OBRA.

- Decidir que es lo que se propone la compañía.

- El éxito o fracaso de una empresa puede residir en que haya o no haya aprovechado las aptitudes de su personal.

Cualquier organización para sobrevivir y lograr el éxito debe contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones. A continuación, creo que el factor más importante para el éxito de la empresa es la firme fidelidad a dichas convicciones.

La filosofía básica, el espíritu y el impulso de una organización están más relacionados que los logros con los recursos tecnológicos.

La creación de una institución se caracteriza por el establecimiento de ciertos compromisos en relación con los valores, es decir, criterios que reflejan las posturas de quienes han de tomar decisiones en cuanto a la naturaleza de la empresa y sus objetivos, métodos y funciones.

" La tarea del líder es llevar a su gente desde donde está hasta donde aún no ha estado".

Los valores de la organización se difunden a través de anécdotas, mitos, Leyendas.

Convicciones.

- 1.- La convicción de ser los mejores.
- 2.- La convicción de la importancia que tienen los detalles de ejecución.
- 3.- La convicción de la importancia de las personas como individuos.
- 4.- La convicción de la necesidad de ofrecer calidad y servicios - - superiores.
- 5.- La convicción de que deben ser innovadores.
- 6.- La convicción de afrontar la comunicación.
- 7.- La convicción de la importancia del crecimiento económico y - - utilidades.

El hallazgo de oportunidades es un proceso aleatorio e impredecible.

El líder eficaz debe dominar: A) Ideas del más alto nivel de abstracción.

B) Actividades al más prosaico nivel de detalle.

Es importante enfatizar las reuniones periódicas para homogeneizar.

Un último punto común entre las empresas sobresalientes es la capacidad de sus líderes para generar entusiasmo.

Clarificar el sistema de valores e infundirle vida son las mayores aportaciones que puede hacer un líder.

6) ZAPATERO A TUS ZAPATOS.

La calidad tiende a perder significado cuando la organización se desvía mucho a la ruta trazada. La dirección pierde su intuición.

La diversificación no encauzada está abocada al fracaso.

Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor.

7) ESTRUCTURAS SENCILLAS, STAFF REDUCIDO.

La organización deberá contar con una estructura formal que confiera igual autoridad sobre los departamentos o divisiones, a los directivos.

Ninguna organización exitosa tiene estructuras matriciales formales, como se ha venido mencionando una organización deber ser flexible y tener una estructura muy simple.

Por lo que la estructura de la organización deberá contar con estabilidad y simplicidad.

Aparte de la simplicidad en torno a una forma fundamental, las empresas sobresalientes manifiestan una gran flexibilidad en su respuesta a las condiciones del entorno rápidamente cambiantes.

Factores de apoyo a estructuras que utilizan divisiones de productos.

- A) La extraordinaria integridad divisional.
- B) Proliferación de divisiones.
- C) Pautas para que un nuevo producto sea una división independiente.
- D) Movimientos de personas entre divisiones.

Sin embargo en la práctica de la administración rara vez se tiene en cuenta estas debilidades y limitaciones.

La simplicidad de la disposición estructural básica facilita la flexibilidad organizativa, además de contar con un staff reducido.

La sencillez organizativa hace que necesiten menos miembros en el staff para que las cosas funcionen.

La forma estructural resultante para el esquema del futuro de una organización se basa:

- A) Necesidad de eficiencia en lo que respecta a los elementos fundamentales.
- B) Necesidad de innovación periódica.
- C) Necesidad de respuesta ante amenazas.

Ante esta forma estructural se ha creado la estructura "Tres Pilares"

- 1.- Pilar estabilidad.- Necesidad de eficiencia.
- 2.- Pilar iniciativa.- Necesidad de innovación periódica.
- 3.- Pilar de "eliminación de hábitos".- éxito calcificación.

Un concepto muy importante es la reorganización periódica que se entiende:

- 1) Voluntad de crear nuevas divisiones
- 2) Voluntad de cambiar productos.
- 3) Voluntad de elegir personas de mayor talento y reunirlos en equipos.
- 4) Voluntad genérica de reorganizar.

8) ESTIRA Y AFLOJA SIMULTANEO.

Se entiende por estira y afloja como la centralización y descentralización .

Las empresas que practican el principio del estira y afloja, están, por un lado, rigidamente controladas, pero al mismo tiempo fomentan la autonomía, la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo.

Las empresas sobresalientes se distinguen por un conjunto de propiedades notablemente centralizadas, impulsadas y controladas culturalmente.

" En primer lugar, si uno fabrica con buena calidad, no tiene que hacer nada 2 veces"

"No hay nada como la calidad. Es la palabra más importante de éstas empresas la calidad hace que la atención se centre en la capacidad de innovación".

Pequeñez, calidad, entusiasmo, autonomía y eficacia pertenecen al mismo lado de la moneda. costos y eficiencia son consecuencias del énfasis de la calidad. la participación, servicio, innovación, comunicación de resultados, el entusiasmo y la preocupación por resolver problemas externos adaptándose al cliente.

En las empresas sobresalientes las reglas tienen una proyección positiva. Esto es calidad, servicio, innovación y la experimentación.

Hay que concentrarse en el servicio, calidad, en las personas, en la informalidad, es decir, en aquellas palabras con contenido de valor.

IV.2 ORGANIZACION.

Ha llegado el momento que cambiemos nuestras costumbres ya que cuando nos acosan los problemas pedimos una nueva estrategia y una restructuración. Así que un organigrama no es una empresa ni tampoco una nueva estrategia; es la respuesta automática ante la crisis de una empresa.

Dentro de nuestra organización la atención a los trabajadores y no a las condiciones de trabajos son lo que más influye a la productividad.

Un organigrama debe ser flexible ya que la organización debe cambiar, ajustarse y adaptarse.

Según esquema Mckinsey (Las siete "s")

Enfoque de la organización.	Estructura	Structure
	Estrategia	Strategy
	Personas.	Staff
	Estilo gestión.	Style
	Sistemas y Procedimientos.	Systems
	Ideas y Habilidades	Skills
	Valores compartidos	Shared Values.

En nuestra organización se busca personas innovadoras, entendiéndose por:

"Innovación".- Personas creativas que desarrollan nuevos productos:

Las empresas innovadoras son principalmente diestras en el arte de responder continuamente cualquier clase de cambio en su entorno.

Dentro de nuestra empresa rediseñada será necesaria la optimización de Recursos Materiales, Humanos. Antes en las empresas se asignaban tareas a cada persona, pero en el rediseño de nuestra empresa se asignan procesos a una persona.

Dentro de la organización de la microempresa constructora se deberán tener en cuenta los siguientes parámetros.

- Responsabilidades
- Obligaciones.
- Autoridades.

En la microempresa constructora donde la célula de la producción es la obra se deberán tener dos organizaciones.

A) Personal de Oficina

B) Personal de Campo.

El personal de campo será organizado por un Jefe o líder quien determinará las personas que son necesarias para la ejecución del trabajo u obra. El organigrama no deberá tener muchos niveles ya que como hemos mencionado para obtener una mayor productividad y eficiencia no se deberá tener una organización piramidal. La gente debe tomar decisiones.

El personal de campo con su líder deberán planear para que la construcción sea un éxito. Todo va a obedecer a la nueva mentalidad de aplicar Reingeniería.

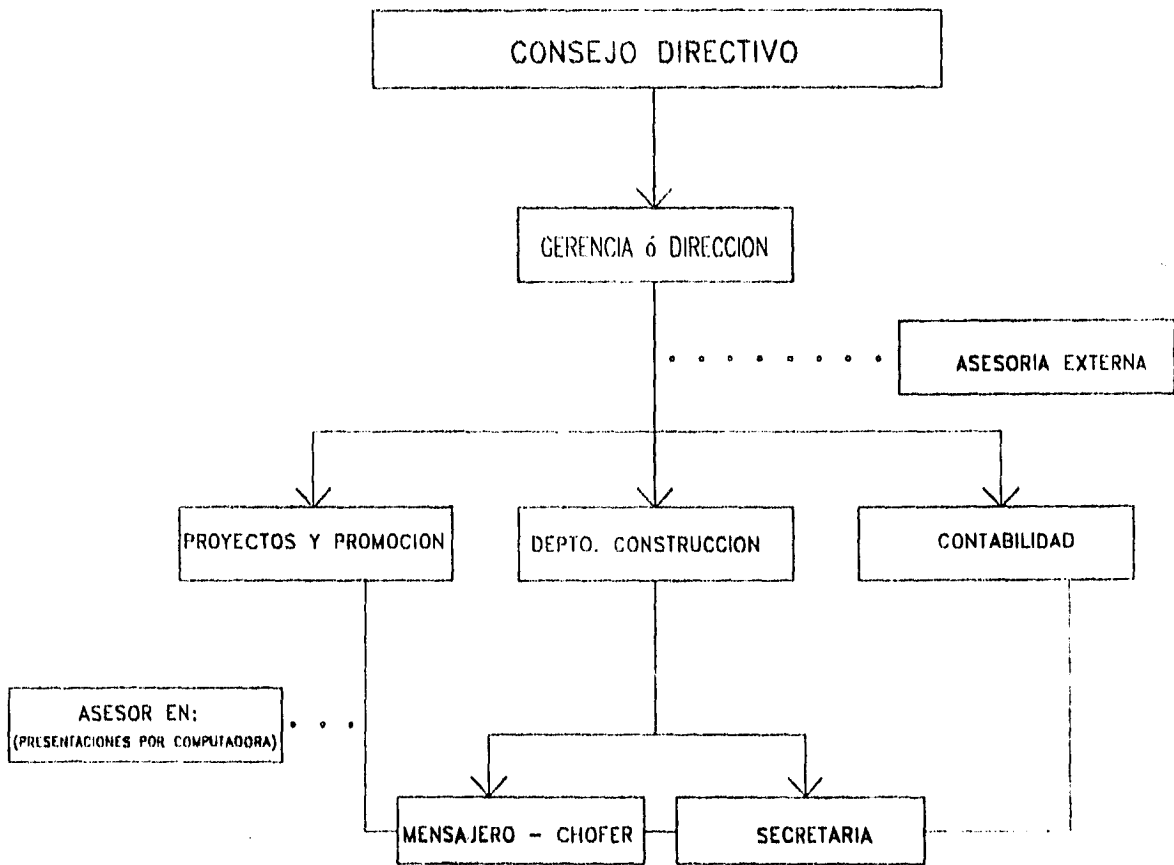
El personal de la oficina dirige los mandos de acción de la compañía. Debemos lograr una "Estructura óptima" por medio de un organigrama.

En el organigrama se deberá mencionar el perfil de cada puesto, esto es: Sea la persona que sea (dentro de ese mismo nivel de Staff) se deberán realizar las tareas asignadas a ese puesto. Evidentemente se deberán ampliar y haber intercambio de ideas para enriquecer la organización. Pero la idea principal es que cada puesto del organigrama deberá tener un perfil pre-establecido donde se le asignen sus Responsabilidades, Obligaciones y tenga la habilidad de toma de decisiones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE REINGENIERIA

- A) COMITE DIRECTIVO
- B) LIDER DE REINGENIERIA
- C) DISEÑO DE PROCESO
- D) EQUIPO DE REINGENIERIA

ORGANIGRAMA OFICINA CENTRAL



El objetivo de la organización es juntar a un grupo de personas que tienen los mismos fines e intereses para lograr un mismo fin.

Cada puesto dentro de la organización realiza un papel fundamental ya que cada individuo sabe hacer el todo el proceso. Es muy importante señalar que se deberán de evitar los costos fijos, si podemos tener asesorías externas puede ser benéfico para nuestra organización.

La suma de todos y cada uno de los componentes de la organización conforman la SINERGIA.

Hemos mencionado que las Microempresas deberán encontrar su nicho de mercado, esto es su especialidad. Para la especialidad de edificación propongo el siguiente organigrama y su perfil de puesto.

En el caso de la microempresa constructora no deberá estar encerrado o sólo construir sino que debe de tener la posibilidad de realizar proyectos ya sean de Ingeniería o Arquitectónicos, así como de lograr promociones. Esto se desarrollará encontrando las necesidades del cliente y desarrollar una idea preliminar que se pueda vender.

Consejo Directivo.-	Promoción de Proyectos. Toma de Decisiones. Evaluación de la Empresa. Diversificación.
Gerencia o Dirección.-	Estrategia de la Empresa. Supervisar procesos de Planeación. Aplicar el Modelo de Reingeniería. Supervisar. Dirigir cursos de Acción de la Empresa. Evaluación Técnica y Administrativa. Proponer Cursos de Acción. Toma de Decisiones Generales. Lograr la satisfacción del Cliente.
Depto. Construcción.-	Todo lo relacionado a Supervisión y Construcción. Control de Obra y Calidad. Presupuestos y Precios Unitarios. Programas de Obra. Estimaciones.

Departamento. - Promoción y Proyectos	Todo lo relacionado a Proyectos y Promoción. * Elaboración de Proyectos de Ingeniería y/o Arquitectónicos. * Dibujo del Proyecto. * Memorias de Cálculo.
Departamento de.- Contabilidad	Trámites Legales. Problemas Laborales. Impuestos. Compras y Pagos. Nóminas.
Secretaria.-	* Ayudar a los Departamentos Técnicos, Contable, Promoción y Proyectos a realizar oficios. * Lograr la satisfacción del Cliente.
Mensajero o Chofer.-	Agilizar lo más posible los trámites.

Es importante señalar que la organización de la microempresa constructora ahí propuesta es en parte de vista. Existen puestos que se pueden omitir ya que no existe un panorama tan sabagador siempre.

- 1) Secretaria.- En ocasiones dependiendo el flujo de trabajo no será --- necesaria. Nosotros tendremos que hacer las cartas e inclusive hacer llamadas.
Existen oficinas actualmente donde se renta un espacio en un edificio y le toman a uno las llamadas sin que tengamos que -- tener secretaria y así evitar un costo fijo.
- 2) Mensajero o Chofer.- Al igual que la secretaria, cuando se empieza sin mucho capital de trabajo y en lo que la empresa crece tendremos que ir al - - Banco, llevar cartas o hacer lo que sea necesario . Lo impor-- tante es administrar nuestro tiempo.
- 3) Departamento de.- Podrá ser externo según nos convenga. Debemos tener mucho Contabilidad cuidado ya que el éxito de nuestra empresa dependerá de la -- Política fiscal que llevemos.
La Contabilidad la deberá llevar una persona seria.
- 4) Consejo Directivo.- En ocasiones seremos nosotros mismos y por lo tanto para que sea consejo por lo menos deben ser 2 personas. Normal-- mente en las Microempresas las decisiones y quien lleva los cursos de acción de la compañía es el Director o Gerente.

IV.3 LIDERAZGO

Principales
tareas de un
líder.

- Ampliar la comprensión.
- Desarrollar la conciencia.
- Cambiar los símbolos.
- Legitimar los nuevos puntos de vista.
- Realizar cambios tácticos
- Vencer la oposición.
- Estructurar la flexibilidad.
- Dar forma definitiva a un enfoque.

El uso de relatos, slogans, leyendas son importantes para explicar las características de la propia institución. Dichos relatos, mitos y leyendas transmiten los valores compartidos de la organización, esto es su cultura las empresas sobresalientes se distinguen por una cultura muy intensa, ya que o se aceptan sus normas o se van.

Las empresas sobresalientes como hemos venido mencionando se basan en las personas tanto que éstas deben regir su propio destino. Se busca su autodeterminación y la seguridad.

Las empresas sobresalientes dividen su estructura y depositan mucha autoridad en la parte inferior de la línea jerárquica.

Un factor muy importante de las empresas sobresalientes es el liderazgo.

Un liderazgo que nace de la necesidad humana de significados, un liderazgo que crea finalidad institucional.

El liderazgo transformador se produce cuando 1 o más personas se articulan con otros de tal modo que los líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad. El liderazgo transformador se convierte en moral por cuanto que eleva el nivel conductiva humana y de la aspiración ética del líder y de sus seguidores, por lo que se ejerce un efecto transformador.

Con este liderazgo transformador se crea una simbiosis entre el líder y sus seguidores ocasionando la credibilidad y el entusiasmo.

Hemos dicho que el - Sorprendentemente irracional.
Hombre es:

- Razona por medio de historias.
- Se cree 10% superior a cualquier medida.
- Necesita sobresalir.
- Hallar su significado.

Sin embargo en la práctica de la administración rara vez se tiene en cuenta estas debilidades y limitaciones.

Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir a otros, para ayudar a los subalternos para que puedan cumplir con sus tareas con honradez, intensidad y confianza. El líder actúa para ayudar a un grupo a dirigir a sus objetivos utilizando al máximo de sus capacidades y tomar su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización

El liderazgo es un estado dinámico que incluye tres componentes, los individuos, la tarea a realizarse y la situación en la que va a operar.

El líder surge como resultado de las habilidades del individuo para contribuir a las necesidades del grupo. Ser líder es saber comprender las necesidades grupales y de los individuos, así como tener capacidad para ayudar a satisfacerlas.

Características del Líder.

- Fortaleza
- Sensato
- Prudente
- Justo

Cualidades del Líder.

- Ser capaz de conocer su grupo y comunicarse con él.
- Haber alcanzado la madurez emocional.
- Poseer seguridad, confianza y dominio de sí mismo.
- Mostrarse tolerante ante obstáculos difíciles y estar en la mejor disposición de buscar soluciones a los problemas.
- Mostrar decisión y coraje para enfrentar las dificultades.
- Demostrar iniciativa, señalando y proponiendo acciones.
- Motivar el entusiasmo de los miembros del grupo.
- Saber integrar a los miembros del grupo en un equipo de trabajo.
- Tener interés en los seres humanos, tener confianza en ellos.

TIPOS DE LIDERES SEGUN EDGAR SCHEIN.

Líder Voluntario. Es la persona capacitada en forma técnica o por experiencia personal que en determinadas ocasiones queda a cargo del desarrollo de un programa. Por ejemplo un Médico que imparte curso de primeros auxilios.

Líder Profesional. Es el trabajador social de grupos, a quien en cierta manera se le considera con una capacidad natural para dirigir además de haber sido educado en las técnicas de Liderazgo, lo que permite desenvolverse mejor. El líder profesional capta las necesidades del grupo cuando todavía estos no están conscientes de ellas teniendo la capacidad y habilidad para hacer que otras personas también las distingan y se activen para solucionarlas.

Líder Natural. El surgimiento de este líder puede suceder cuando una organización, institución o comunidad se presente una crisis que demanda inmediatamente atención. Sus cualidades son naturales y susceptibles de orientación constructiva. Su posición le permite comprender las necesidades del grupo y de los individuos.

FUNCIONES GENERALES DEL LIDER

Se pueden mencionar dos funciones esenciales de liderazgo; el mantenimiento del grupo y la realización del objetivo de éste:

La realización del objetivo del grupo se refiere a todo lo que el grupo tiene que hacer para conseguir el objetivo.

Para mantener el grupo es necesario conservar las relaciones interpersonales dentro de un clima de amistad y confianza, estimulando el optimismo, favoreciendo las relaciones con la autoridad.

Principales Actividades del Líder.

- Proponer metas y tareas.
- Dar ideas de como empezar a trabajar.
- Aclarar o definir un problema, sugiriendo ideas para resolverlo.
- Sugerir procedimientos.
- Proponer los medios de organizar el grupo para la tarea.
- Solicitar sugerencias de los miembros del grupo.
- Hacer preguntas encaminadas a obtener puntos correctos.
- Solicitar los datos relevantes al problema en discusión y las opciones respecto a las ideas presentadas.
- Analizar las ideas o sugerencias de los demás miembros del grupo.
- Discutir con los miembros del grupo sobre lo expuesto.
- Ampliar los conceptos e interpretar las ideas y sugerencias.
- Aclarar las dudas, definiendo los términos.
- Indicar los distintos puntos de vista del tema a discusión.
- Ofrecer conclusiones o decisiones para que el grupo las acepte o las rechace.
- Confrontar las ideas con las evidencias e información disponible.
- Reconciliar desacuerdos, reduciendo las tensiones del grupo.
- Estimular entre los compañeros los sentimientos de grupo y amistad entre ellos.
- Reconocer la contribución de todos.
- Probar si el grupo está satisfecho con las decisiones tomadas.

NORMAS A SEGUIR POR UN BUEN LIDER

- 1) **Mantener su propia posición:** El líder no podrá dirigir a un grupo a menos que se distinga como una persona de autoridad moral para asumir la dirección.
- 2) **Seguir las normas de su grupo:** En todo momento el líder ha de ajustar su conducta a las normas del grupo. Tiene que dar el ejemplo y ser el primero en obedecer sus propias órdenes y ajustar su proceder de acuerdo a las normas del grupo y no a las - - - suyas propias.
- 3) **El líder es la persona que debe originar una interacción entre él y su grupo:** Cuando el grupo se halla frente a la necesidad de escoger el próximo camino a seguir, los - - miembros de dicho grupo esperaran que el líder actúe.
- 4) **Dar ordenes para ser obedecidas:** Si el líder debe dar órdenes cuando se espera que -- estas sean obedecidas, no debe darlas cuando sabe que su cumplimiento es imposible. Su posición dentro del grupo social está en dependencia mutua con la autoridad de las órdenes.
- 5) **Escuchar:** Si el líder da ordenes y orienta para mantener un equilibrio dinámico, debe de estar enterado de toda la situación dentro y fuera del grupo. La comuni- - cación debe existir por parte del líder hacia los miembros del grupo como de estos hacia el.
- 6) **Conocerse a sí mismo:** Por que tiene que ejercer un gran control sobre sus propias -- reacciones, es decir, ha de conocerse a sí mismo mejor de lo que conoce a los miem- - bros del grupo. El conocimiento de sí mismo es el primer paso para ejercer control sobre su modo de ser.

PRINCIPIOS DE UN BUEN LIDERAZGO

- 1) **Aceptación:** El líder debe ser aceptado por todo el grupo.

- 2) **Ambiente agradable:** Es una función de líder pugnar por un ambiente amable en cuanto a las relaciones humanas. Debe tratar de eliminar tensiones emocionales salvando a los miembros del grupo de los ataques internos.

- 3) **Concentración:** Se debe enfocar la atención del grupo sobre sí mismo promoviendo situaciones que lleven a la formación de conciencia y espíritu de grupo. Debe prevenir circunstancias que conlleven a debilitar el entusiasmo.

- 4) **Positividad:** El líder mostrará una actitud positiva y constructiva ante los intereses del grupo, captando sus expectativas, deseos, iniciativas, etc.

- 5) **Dirección:** El líder ha de saber ejercer su autoridad. No obstante, figurar como la persona más importante del grupo no autoriza a actuar en forma arbitraria o dominante, debe dejar al grupo la impresión de que ellos participan en la dirección de sus asuntos.

ESTILOS DE LIDERAZGO

- 1) **Líder Autocrático.** El líder señala con órdenes lo que ha de hacer o rechaza arbitrariamente el trabajo sin dar razones.

El líder toma todas las decisiones solo y supervisa meticulosamente las acciones de los demás, asignando las tareas para que los miembros lleven a cabo un programa que le ha determinado. No le da a la gente la oportunidad de tomar parte en el proceso de toma de decisiones.

- 2) **Líder Democrático.** Es aquél que favorece las discusiones del grupo y las decisiones a que debe llegar.

Las relaciones entre los miembros del grupo son de carácter más personal y amistoso.

El líder es un estimulador y coordinador, permite un máximo de libertad y delega mayor responsabilidad a los grupos, hace sugerencias y fomenta un clima libre que conduce a buenas discusiones en grupo.

Este estilo es más efectivo para desarrollar la participación e interés en un programa. Permite a los miembros del grupo aportar ideas y relacionarse entre sí. Es el mejor modo de actuar como líder.

- 3) **Líder Laissez Faire.** El líder deja que el grupo haga lo que quiera, le da completa libertad y su presencia sólo sirve para ayudar en el caso de que alguien lo solicite. Trata de mantenerse neutral y obliga al grupo a tomar decisiones.

MOTIVACION

No hace mucho tiempo la mayoría de las empresas sostenían la tesis de que la única motivación de los trabajadores era el deseo de obtener beneficios económicos.

El término motivación se emplea para referirse a tantos y distintos aspectos de la conducta del trabajador. El hombre tiene necesidades y deseos que lo impulsan hacia las metas y fines.

La motivación se considera el proceso por el cual se despiertan una necesidad o deseo determinado.

Existen diversas teorías referentes a la motivación unas enfocadas a las necesidades de las personas y otras enfocadas a las necesidades entorno al trabajo. Lo que resulta muy importante y el punto clave de la motivación es que la gente necesita un compromiso para involucrarse en su trabajo que satisfaga sus necesidades, con lo que el individuo llegará a su meta. Si no se cumple esto el individuo no dará su máximo esfuerzo.

La motivación no se puede comprar, un hombre motivado hará más cosas por su propia voluntad que las que haría por dinero o comida.

Existen factores que aumentan la productividad que a fin de cuentas es lo que se busca:

- * El individuo o trabajador deberá conocerse mejor.
- * Se deberán proponer metas.
- * Reconocimiento de logros.
- * Satisfacción en el trabajo (sitio adecuado, sueldos);
- * Tener mismas metas obrero - patrón.

CAPITULO V
COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.

A lo largo de este trabajo, se fueron desarrollando temas y subtemas muy importantes para el desarrollo del líder dentro de una empresa. Sea cual sea la especialidad de la empresa, necesitamos tener unas bases sólidas y así lograremos aplicar ingeniería. A fin de cuentas ese es el objetivo. Somos distintos a los demás, tenemos una manera especial de ser, tenemos una manera especial de pensar; entonces no olvidemos que debemos "solucionar problemas para la sociedad".

Sería muy difícil hacer las conclusiones de esta tesis ya que dentro de ella se desarrollaron varios temas que en su conjunto logran un cambio de mentalidad además de omitir muchas fases significativas.

Esta tesis esta dirigida a mis compañeros, la cual nos ayudará a enfocarnos a la Alta Gerencia. Las nuevas herramientas de la informática, la aplicación constante de la planeación en todo lo que hagamos, y la nueva forma de pensar del movimiento de Reingeniería nos va ayudar a ser líderes y engrandecer de donde venimos. la Facultad de Ingeniería.

Ahora bien se desarrollaron los modelos de Planeación y Reingeniería los cuales deberán ser aplicados para el éxito de nuestra empresa y nuestra vida futura. Es importante señalar que la Reingeniería entra dentro del proceso de Planeación de la empresa en la etapa de Estrategia.

Es importante señalar que ambos modelos denotan una clara secuencia para lograr tener el pensamiento inductivo.

Tengo el problema y propongo la alternativa sin importar si es lógica o no.

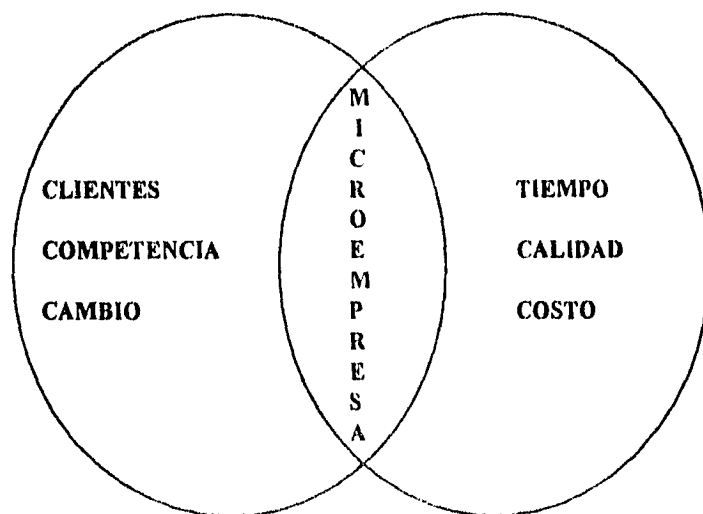
"Reconocer primero una solución y enseguida buscar problemas que se puedan resolver":

La aplicación de la Reingeniería nos ayudará a nuestra forma de pensar y a la agilización de los procesos. Recordando la definición de Reingeniería.

"Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento tales como costo, calidad, servicio y rapidez".

El hecho de llamar al tema de tesis **"Reingeniería de la Microempresa Constructora"** se debe principalmente a que la Reingeniería involucra procesos y en la construcción, donde la obra es la célula de producción, se involucra un proceso.

Otro factor muy importante es la forma de pensar de la corriente de Reingeniería. Me parece lo más adecuado para lo que una microempresa constructora necesita actualmente: una interrelación entre tiempo, calidad, costo, cambio, competencia y clientes.



Quiero hacer énfasis a ciertos aspectos que fueron tratados en la tesis, ya que son de gran utilidad tanto a nivel personal como a nivel empresa. Dichos conceptos son la búsqueda de metas, toma de decisiones, motivación, liderazgo, excelencia, tolerancia ante el fracaso, tener firme fidelidad a las convicciones, simplicidad de hacer las cosas, organización flexible y la innovación.

La tolerancia ante el fracaso es muy importante, ya que en ocasiones nos sentimos deprimidos y faltos de motivación por haber encontrado el fracaso en cierto proyecto, si tenemos la conciencia de que el fracaso existe y que tenemos que superarlo en repetidas ocasiones saldremos adelante. Recordemos que siempre debemos serle fiel a nuestras convicciones.

Otro factor muy importante es hacer las cosas con calidad, ya que si uno fabrica con calidad no se tendrá que hacer las cosas 2 veces. En la construcción al contratar albaniles de baja calidad implica hacer las cosas 2 veces y el costo se incrementa al doble.

Hoy en día las cosas están muy difíciles y es necesario la búsqueda de la excelencia ya que en la competencia solo los mejores triunfan.

Recordemos rápidamente los ocho principios básicos para buscar el camino de la excelencia.

- 1) Énfasis en la acción.
- 2) Cercanía al cliente.
- 3) Autonomía e iniciativa.
- 4) Productividad contando con las personas.
- 5) Valores claros y manos a la obra.
- 6) Zapatero a tus zapatos.
- 7) Estructuras sencillas.
- 8) Estira y afloja simultáneo.

Otro punto que se desarrollo dentro de la tesis es la organización. Un punto muy importante es el personal con el que cuenta la empresa. Se deberá tener un organigrama flexible, ya que la organización debe cambiar, ajustarse y adaptarse al mercado. Además de la constante capacitación del personal.

No olvidemos el Esquema Mckinsey el cual le da un enfoque a la organización agrupando en siete eses en ingles.

7 "S"

Estructura	Structure
Estrategia	Strategy
Personas	Staff
Estilo de Gestión	Style
Sistemas y Procedimientos	Systems
Ideas o Habilidades	Skills
Valores compartidos	Shared Values.

En nuestra microempresa la administración en la construcción siempre será el éxito. Siempre debemos planear para optimizar recursos y conocer perfectamente los indirectos de la empresa.

Entendemos por **Administración** a la acción encaminada a la optimización de los recursos en base objetivos y a través de un proceso.

Con un manejo adecuado y racional de todos los recursos y siendo las obras una organización integrada por elementos cuya finalidad es la construcción, se tiene la necesidad de encausar todas sus actividades mediante un proceso natural que en forma espontánea y bajo ciertas reglamentaciones se coordinen para lograr su fin.

No olvidar la función del Director o superintendente la cual es supervisar. **Supervisión** podría definirse como el proceso mediante el cual una persona con mucho conocimiento asume la responsabilidad de consignar, capacitar a las demás personas y verificar que todo marche conforme lo planeado.

El pensamiento creativo y las soluciones perspicaces no pueden surgir sin dedicar tiempo para adquirir y considerar el material de hechos. Se requiere **"Tiempo para pensar"**

La identificación de oportunidades del mercado son básicas ya que ninguna compañía puede depender siempre de sus mercados. A éste concepto lo podemos llamar **Diversificación.**

Como mencione al principio de la tesis se debe fomentar la existencia y la nueva creación de las microempresas las cuales dan una amplia gama o generación de empleos.

"No puede permitirse una economía donde se logra la estabilidad a costa de crecimiento".

En nosotros esta la creación de nuestra microempresa sobresaliente, por eso no olvidar los factores básicos que cuidan las empresas sobresalientes.

- Hacer las cosas sencillas en un mundo complicado.

- Perseverancia.

Empresas
Sobresalientes

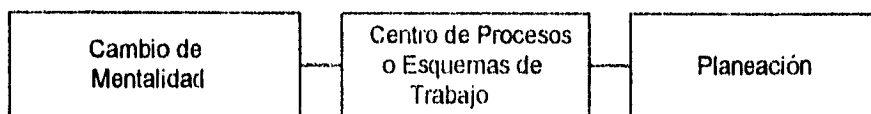
- Búsqueda de calidad.

- Atención a clientes.

- Escuchar a empleados y tratarlos como adultos.

- Libertad de acción a sus innovaciones.

Ya para finalizar es muy importante entender los cambios que debemos aplicar para nuestro éxito.



La búsqueda de que las microempresas constructoras sean un motor para que la economía nacional genere Recursos y Empleos se logrará con el cambio de mentalidad de sus personas. No olvidar que la microempresa constructora tiene su especialización y si ésta genera Proyectos que a su escala sean viables (técnica y económicamente) y se tenga el apoyo, se habrá logrado avanzar en la problemática del país.

No olvidar que si uno conoce las reglas y evita errores tiene las probabilidades de triunfar.

SITUACION DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION 1996.

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción Departamentos Estadística.
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción Febrero 1996.

SITUACION DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION 1995.

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción Departamentos Estadística.
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción Agosto 1995.

**APUNTES PROFESOR ING. ALEJANDRO PONCE SERRANO.
SEMINARIO DE CONSTRUCCION**

Facultad de Ingeniería. 1995.

**APUNTES PROFESOR ING. FRANCISCO NOREÑA CASADO.
CONSTRUCCION PESADA**

Facultad de Ingeniería 1995.

**APUNTES PROFESOR ING. JORGE CORDOBA CORTES.
CALIDAD**

Facultad de Ingeniería. 1995.

REINGENIERIA.

Hammer and chumpy.

Grupo Editorial Norma 5a. Reimpresión, Junio 1994.

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.

Peters and waterman Jr.

Lasser press Mexicana, S.A. 28a. Edición, Marzo 1994.

PLANEACION ESTRATEGIA Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

Alfredo Acle Tomasini

Editorial. Grijalbo, 1ra. Edición 1993.

MANUAL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

Empresa Sogelerg - Sogreah

Sogelerg - Sogreah. Marzo, 1992.

UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS.

Ackoff

Editorial Limusa, 1992 14a. Reimpresión.

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.

Paul E. Moody

Mc. Graw - Hill Febrero 1992, 1ra. Edición.

ADMINISTRACION MODERNA.

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa 1992. 1ra. Edición.

ECONOMIA.

Fisher, Dornbusch, Schmalensee.

Mc Graw - Hill 2a. Edición 1992.

ADMINISTRACION EN INGENIERIA.

Ing. Canovas, Ing. Favela, Ing. Gil.

Fundec A.C. 3ra. Edición, Julio 1991.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL.

Weismanter and Walter Kising.

Mc. Graw Hill. Julio 1991. 1ra. Edición.

MERCADOTECNIA.

Philip Kotler

Prentice hall Hispanoamericana 3ra. Edición, 1989.

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.

Demming.

Días de Santos. Madrid 1989.

PLANIFICACION DE LA EMPRESA DEL FUTURO.

Ackoff

Editorial Limusa. Enero 1986 1ra. Reimpresión.

ADMINISTRACION FINANCIERA E INFLACION.

Bierman

CECSA Octubre 1986 6a. Impresión

ORGANIZACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

Zurita.

CEAC. Noviembre 1978 2a. Edición.

MEDIOS DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Gerhard Dressel

Vol. 2

Editores Técnicos Asociados, S.A. 1975.

COMERCIALIZACION.

E. Jerome Mc. Carthy

El Ateneo Buenos Aires 4a. Edición, 1974.

COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.

Ernest Dale

Reverte Mexicana, Mayo 1970.