



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA

**METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARA LAS ÁREAS
FUNCIONALES BASADA EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE
MAZATLÁN, SINALOA, PARA MEJORAR SU
PRODUCTIVIDAD.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL - CONSTRUCCIÓN**

PRESENTA:

ING. PAOLA MARGARITA NUÑEZ ZATARAIN

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO



Ciudad Universitaria, México, Distrito Federal, 2011.



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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: M. I. Salvador Díaz Díaz.

Secretario: M.I. Marco Tulio Mendoza Rosas.

Vocal: Dr. Jesús Hugo Meza Puesto.

1^{er}. Suplente: M.C. Mauricio Jessurun Salomou.

2^{do}. Suplente: Ing. Luis Armando Díaz Infante Chapa.

Lugar o lugares donde se realizó la tesis:

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL.

TUTOR DE TESIS:

DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO



AGRADECIMIENTOS

A mis padres.

Esteban y Paula.

Por apoyarme en todo lo que emprendo, por tener la confianza en mí, por darme su amor y dejar que siga creciendo. Gracias.

A mi familia.

Gracias por estar a mi lado y junto con mis padres creer en mí y brindarme su apoyo incondicional.

A Francisco Mejía Tapia.

Por tu apoyo, tu comprensión, tu amor, tu confianza, por estar a mi lado y por ser tan especial en mi vida. Gracias.

Al Dr. Jesús Hugo Meza Puesto.

Gracias por brindarme su apoyo y conocimientos durante el desarrollo de este trabajo.





ÍNDICE

| | PÁGINA |
|--|-----------|
| RESUMEN | V |
| INTRODUCCIÓN..... | VI |
| CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL | |
| Introducción Capitular..... | 2 |
| 1.1. Clasificación de las Empresas..... | 3 |
| 1.2. Organigramas para Empresas | 5 |
| 1.3. Planeación Estratégica | 13 |
| 1.3.1. Definición..... | 13 |
| 1.3.2. Etapas de la Planeación Estratégica..... | 13 |
| 1.3.3. Modelo de la Planeación Estratégica..... | 14 |
| 1.4. Mejora Continua | 16 |
| 1.5. Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)..... | 17 |
| 1.6. Diagnóstico Empresarial..... | 19 |
| 1.7. Productividad, Eficiencia y Eficacia..... | 21 |
| Conclusión Capitular..... | 23 |
| CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES PARA UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA | |
| Introducción Capitular..... | 25 |
| 2.1. Área de organización de las empresas constructoras..... | 26 |
| 2.1.1. Definición de Organización | 26 |
| 2.1.2. Principios de la Organización | 26 |
| 2.1.3. Funciones de la Organización | 28 |
| 2.2. Área de mercadotecnia de las empresas constructoras..... | 31 |
| 2.2.1. Definiciones | 31 |
| 2.2.2. Proceso de Mercadotecnia | 32 |
| 2.2.3. Segmentación del Mercado | 33 |
| 2.2.3.1. Tipos de Segmentación del Mercado | 34 |
| 2.2.4. Las 4P's y una S | 37 |
| 2.2.5. Visiones para la Administración de la Mercadotecnia | 41 |





| | |
|---|----|
| 2.2.6. Relaciones Públicas, Promoción y Publicidad..... | 43 |
| 2.2.6.1. Relaciones Públicas | 43 |
| 2.2.6.2. Promoción y Publicidad..... | 44 |
| 2.3. Área de producción en las empresas constructoras | 44 |
| 2.3.1. Funciones del Área de Producción | 45 |
| 2.4. Área económico-financiera en las empresas constructoras | 47 |
| 2.4.1. Contabilidad Financiera..... | 48 |
| 2.4.1.1. Elementos | 48 |
| 2.4.1.2. Los principios contables | 50 |
| 2.4.1.3. El análisis de los estados contables..... | 51 |
| 2.4.1.4. La gestión de los recursos financieros de la empresa | 51 |
| 2.4.1.5. Medios de cobro y pago de la empresa..... | 52 |
| 2.4.2. Contabilidad Analítica..... | 52 |
| 2.4.2.1. Objetivos de la Contabilidad Analítica..... | 53 |
| 2.4.2.2. El control de gestión mediante presupuestos | 53 |
| 2.5. Área de recursos humanos en las empresas constructoras | 55 |
| 2.5.1. Administración de Recursos Humanos..... | 55 |
| 2.5.2. Planificación de Recursos Humanos | 57 |
| 2.5.3. Reclutamiento | 59 |
| 2.5.4. Selección | 62 |
| 2.5.5. Socialización | 64 |
| 2.5.6. Capacitación y Desarrollo | 64 |
| 2.5.7. Evaluación del Desempeño | 65 |
| 2.5.8. Ascensos, Transferencias, Descensos y Despidos..... | 66 |
| Conclusión Capitular | 67 |

CAPÍTULO 3. INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MAZATLÁN, SINALOA.

| | |
|--|----|
| Introducción Capitular..... | 69 |
| 3.1. Empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa | 71 |
| 3.2. Diagnóstico de las Pequeñas y Medianas empresas constructoras | 73 |
| 3.2.1. Encuestas | 73 |
| 3.2.2. Resultado de las encuestas..... | 77 |





| | |
|---|------------|
| 3.3. Análisis FODA de las empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción | 83 |
| Conclusión Capitular | 85 |
| CAPÍTULO 4. SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE UNA MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA DE MAZATLÁN, SINALOA (CASO PRÁCTICO). | |
| Introducción Capitular..... | 87 |
| 4.1. Información básica de la Empresa..... | 89 |
| 4.1.1. Antecedentes de la Empresa | 89 |
| 4.1.2. Localización de la Empresa..... | 91 |
| 4.2. Problemas dentro de la empresa | 92 |
| 4.3. Causas que generan los problemas | 93 |
| 4.4. Soluciones a los problemas | 95 |
| 4.4.1. Planeación Estratégica (P.E.)..... | 96 |
| 4.4.1.1. Proceso para elaborar la Planeación Estratégica | 96 |
| 4.4.1.2. La Planeación Estratégica de la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V..... | 102 |
| 4.4.2. Organigrama Empresarial..... | 106 |
| 4.4.2.1. Proceso para elaborar el Organigrama Empresarial | 106 |
| 4.4.2.2. Organigrama Empresarial de la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V..... | 108 |
| 4.4.3. Manual de Organización..... | 109 |
| 4.4.3.1. Proceso para elaborar el Manual de Organización | 109 |
| 4.4.4. Control de actividades que se realizan dentro de la empresa | 118 |
| 4.4.5. Reuniones entre los responsables de la empresa para la planeación de estrategias a futuro..... | 125 |
| 4.4.6. Relación de gastos indirectos de la empresa..... | 127 |
| 4.4.7. Metodología de análisis para el área de organización | 130 |
| Conclusión Capitular | 133 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 135 |
| BIBLIOGRAFÍA | 138 |





RESUMEN

En esta época existen diversos problemas dentro de las empresas sin importar el rubro y el tamaño de las mismas, por lo que hay gran cantidad de estudios relacionados con la administración de empresas, pero ninguno asienta todas las áreas de trabajo que integran una organización, sin olvidar que generalizan los sectores.

Por lo anterior dentro de la presente investigación se abordan las principales áreas de trabajo de las empresas, en este caso enfocándose al sector de la construcción, esto con el objetivo de que se tenga las bases necesarias para tener un mejor manejo de las mismas.

El trabajo está integrado por cuatro capítulos en los cuales se seguirá una secuencia para la comprensión del tema en cuestión.

El objetivo principal de la investigación es demostrar la hipótesis planteada, así como también proponer una solución a los problemas que se generan dentro de las empresas, esto se demostrará proponiendo una solución a los problemas que se presentan dentro de un área en específico, de una Mediana empresa constructora de Mazatlán, Sinaloa.





INTRODUCCIÓN

En esta época existen diversos problemas dentro de las empresas, de cualquier rubro o tamaño, por lo que hay gran cantidad de estudios relacionados con la administración de las mismas, pero cabe mencionar que en ninguno se engloban cada una de las áreas de trabajo que integran las organizaciones.

Por lo anterior, se percibe que hoy en día no se cuenta con la información necesaria, o no se encuentra debidamente ordenada, para que las pequeñas y medianas empresas se desarrollen en un ámbito laboral, el cual esté organizado y controlado para un mejor manejo de la institución.

En el presente trabajo se expondrán temas que serán de gran utilidad para la dirección de las PyMes, enfocándose al sector de la Construcción, que se encuentren instituidas en la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México, no siendo esto limitante para su interpolación a otras regiones similares de nuestro país.





OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una metodología de análisis para un área de trabajo en específico (de las pequeñas y medianas empresas constructoras), que permita proponer soluciones más acertadas a sus problemas.

OBJETIVOS PARTICULARES Y/O ESPECÍFICOS

- Exponer los puntos necesarios para la comprensión del trabajo de investigación, como son, clasificación de las empresas, organigramas empresariales, planeación estratégica, análisis FODA, mejora continua, diagnóstico empresarial, entre otros.
- Realizar un análisis de las principales áreas de trabajo que conforman las organizaciones, dando un enfoque a las Pequeñas y Medianas Empresas Constructoras.
- Analizar las empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción en la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa.
- Solucionar los problemas que se presentan dentro del área de trabajo que mayores dificultades tiene.

Los objetivos particulares y/o específicos del trabajo de investigación responden a las siguientes preguntas:

- **¿Para quién?**

Para todas las empresas constructoras, que deseen conocer la forma correcta en la que deben trabajar cada uno de sus áreas, y así evitar





problemas que son fáciles de prevenir. Pero más específicamente para aquellas de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa.

- **¿Para qué?**

Para dar a conocer cada uno de las áreas de trabajo dentro de las empresas, ya que no existe un documento en el cual, se presenten todas las áreas, y se explique el proceso en que deben laborar, y así solucionar algunos de los problemas de existen en ellas.

- **¿Por qué?**

Porque la mayoría de las pequeñas y medianas empresas constructoras, tienen los mismos problemas en su manejo, por lo que el trabajo de campo se orientará en el área que más contrariedades presente.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación de una metodología de análisis para una área de trabajo, de las pequeñas y medianas empresas constructoras de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, determina en gran medida la propuesta de mejora más óptima para el área, y con ello una posibilidad de mejora para la empresa.

LÍNEA Y ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación será ADMINISTRATIVA ya que será una investigación relacionada con la forma de funcionamiento de cada una de las áreas de trabajo principales de las empresas en general, pero dando un enfoque a las Pequeñas y Medianas Empresas Constructoras de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa.





El área de investigación se encuentra en los diferentes temas que se abordan, como son:

- Planeación estratégica de una empresa.
- Análisis FODA de las empresas.
- Áreas de trabajo de las empresas.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

- *Alcance Geográfico*

Se proyecta considerar las Pequeñas y Medianas Empresas Constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, que trabajan para el sector privado.

- *Alcance por Especialidad*

Ésta enfocado a las empresas dedicadas a Edificación, tanto de viviendas de interés social como residencial. Tomando en cuenta, como se menciono anteriormente, que trabajen para el sector privado.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por lo anterior se considera que la investigación es del tipo:

- **Descriptiva.** Porque para su realización se utilizará el método de análisis, lo cual quiere decir que se descompone el objeto que se va a estudiar en distintos aspectos o elementos, para de esta forma llegar a un conocimiento más especializado.





- **Propositiva.** Porque en la investigación que se realizará, el investigador elaborará un análisis crítico de algún tema, para evaluar sus fallas y de esta forma proponer cambios concretos.

ESTRUCTURA GENERAL

El contenido de la presente investigación está integrado por cuatro capítulos, los cuales contarán con introducción y conclusión capitular:

CAPÍTULO 1. Marco Conceptual. Este capítulo será la base para la comprensión del trabajo que se realiza, ya que en éste se da una breve reseña de cada uno de los temas que se abordarán en esta investigación.

CAPÍTULO 2. Análisis de las principales áreas funcionales para una pequeña y mediana empresa constructora. En este capítulo se presenta la información existente acerca de las distintas áreas de trabajo de las empresas, dando un enfoque al rubro de la construcción.

CAPÍTULO 3. Industria de la Construcción en Mazatlán, Sinaloa. En este capítulo se lleva a cabo un análisis general de las áreas de trabajo de un porcentaje de las Pequeñas y Medianas empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa. Además se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas para apoyo de la investigación, resultados que nos sirven para llevar a cabo un análisis FODA de cada una de las áreas de trabajo de las empresas en estudio.





CAPÍTULO 4. Solución a los problemas de una Mediana Empresa Constructora de Mazatlán, Sinaloa (Caso Práctico). En este capítulo se presentará un estudio de campo, por medio del cual se propondrán soluciones a los problemas existentes en el área que presente más complicaciones en la realización de su trabajo, esto se efectuará para la empresa que se eligió de las encuestas que serán elaboradas.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A SEGUIR Y EL MECANISMO DE COMPROBACIÓN

La metodología a seguir para la elaboración del presente trabajo de investigación es la siguiente:

- I. Definición del Tema de Investigación.
- II. Determinación de Objetivos.
- III. Determinación de Hipótesis de Trabajo.
- IV. Recopilación de Información.
 - Información de Campo.
 - Información Documental.
- V. Análisis y selección de información.
- VI. Determinación de las técnicas para el análisis.
- VII. Desarrollo del capitulado
- VIII. Verificación de Resultados.
- IX. Conclusiones y Recomendaciones.





UTILIDAD DE LA TESIS

Por medio de la investigación obtendremos:

- a) Un documento que muestre todas las áreas de trabajo de las empresas, el cual nos sirva para conocer el funcionamiento de dichas áreas y tener un mejor manejo de la empresa.
- b) Gracias al trabajo de campo, se propondrán soluciones a los problemas que presenta una Mediana Empresa Constructora, el cual se utiliza como ejemplo, para otras empresas del mismo rubro y tal vez de otro sector.
- c) Establecer la metodología para la elaboración de la planeación estratégica de las empresas.





CAPÍTULO 1.

MARCO CONCEPTUAL.





CAPÍTULO 1.

MARCO CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

Para una mejor comprensión de cualquier tema en estudio, es necesario conocer los puntos que este incluirá, por lo que en el presente capítulo se exponen diversos puntos que nos sirven de apoyo en la lectura de esta investigación y así no se dificulte el análisis y estudio de los temas que se abordan dentro del mismo.

Los puntos que se tocan dentro de este capítulos nos exponen la forma de clasificación de las empresas en general, los tipos de organigramas empresariales, ¿qué es y cómo se elabora la planeación estratégica y análisis FODA?, así como también lo correspondiente al tema de la mejora continua y el diagnóstico empresarial.



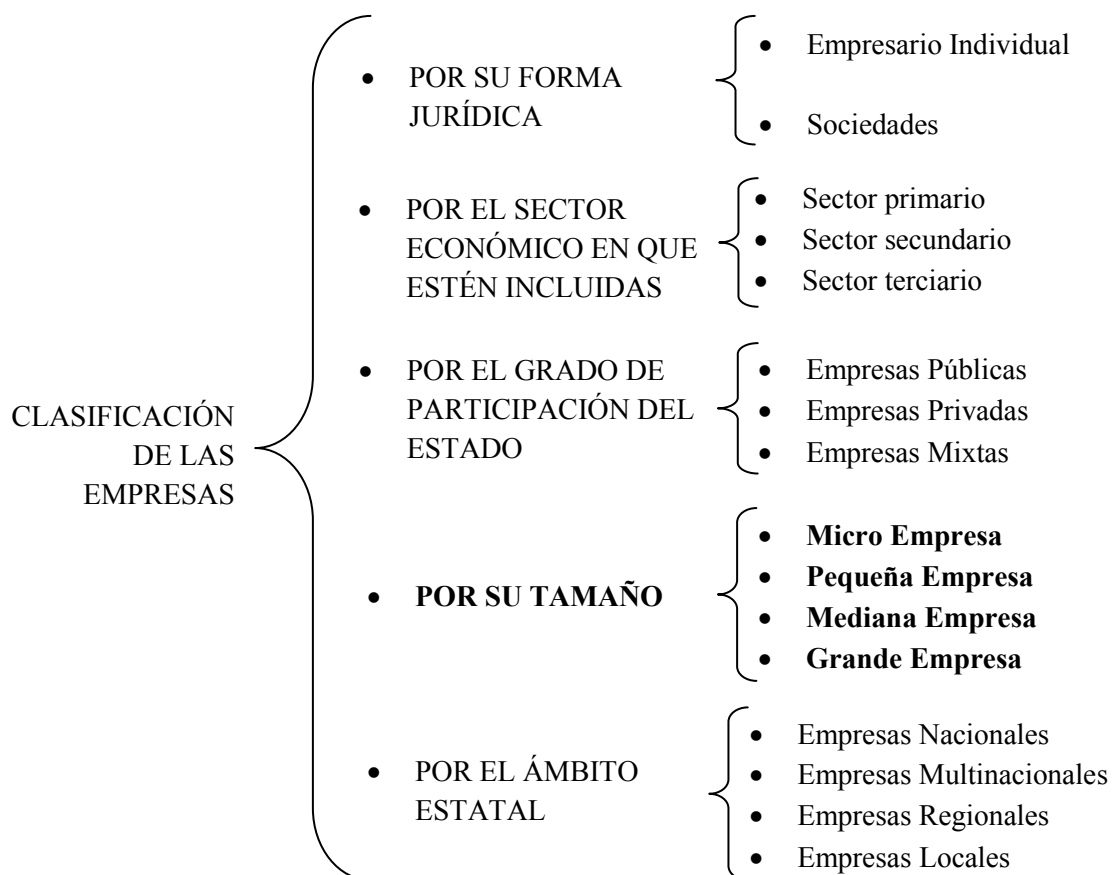


1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse de diversas formas, pero antes de enunciarlas, se considera necesario definir que es una empresa, para una mejor comprensión de este capítulo.

“La Empresa es la unidad de producción de bienes y servicios en la que el capital, el trabajo y la capacidad de los administradores se coordinan para alcanzar determinados resultados económicos o sociales que respondan a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”¹

Una vez expuesto el significado, en el siguiente cuadro sinóptico se presentan las formas en que se puede clasificar una empresa:



¹ M. en I. Salvador Díaz Díaz. *Apunte de Administración en Ingeniería. Capítulo 1. Marco empresarial. Semestre 2009-1, programa de Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería UNAM, México.*





En esta investigación se utiliza una de las clasificaciones anteriores, pues en general se expone el tema de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), las cuales están comprendidas dentro de la clasificación “Por su Tamaño.”

La estratificación de empresas por su tamaño se establece en base al sector económico y el número de empleados que en esta laboran.

- **Micro empresa.** En este tipo de empresas el dueño es el que controla directamente a los trabajadores, por lo cual no existen jefes intermedios.
- **Pequeña empresa.** Estas empresas a diferencia de las anteriores tienen uno o dos niveles de mandos intermedios y tres funciones principales.
- **Mediana empresa.** Estas empresas tienen de 3 a 5 niveles jerárquicos y a su vez de 6 a 10 funciones no intercambiables.
- **Grandes empresas.** Estas empresas cuentan con 6 o más niveles jerárquicos y de 20 o más funciones no intercambiables.

En la siguiente tabla se muestra un esquema de la estratificación de las empresas.

| | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|
| MICRO | 0-10 | 0-10 | 0-10 |
| PEQUEÑA | 11-50 | 11-30 | 11-50 |
| MEDIANA | 51-250 | 31-100 | 51-100 |
| GRANDE | 251 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

Estatificación de las empresas.²

En el diagnóstico realizado por la Secretaría de Economía a las PyMEs, nos menciona algunos de los problemas que enfrentan las empresas debido a sus propias características, los cuales son:

² Diario Oficial de la Federación, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.





- Participación limitada en el comercio exterior.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Desvinculación a los sectores más dinámicos.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos.
- Falta de vinculación con el sector académico.
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.
- Entre otros.

1.2. ORGANIGRAMAS PARA EMPRESAS

Un organigrama es una forma sencilla de representar la estructura de una empresa, esto en cuanto a las funciones que desempeñan los empleados y la relación existente entre ellas.

En la organización de una empresa es importante que su estructura se refleje por medio de Organigramas, ya que estos nos indican:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de empresa y en cada departamento o sección.





Los organigramas consisten en diagramas en los que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

El organigrama es una parte fundamental del Manual de Organización de una empresa, (para obtener más información, consulte el capítulo 4.4.3. Manual de Organización, de este documento) el cual es un elemento de suma importancia para la Organización de la compañía, debido a esto toda empresa debe de contar con este elemento para tener un mejor funcionamiento en su organización.

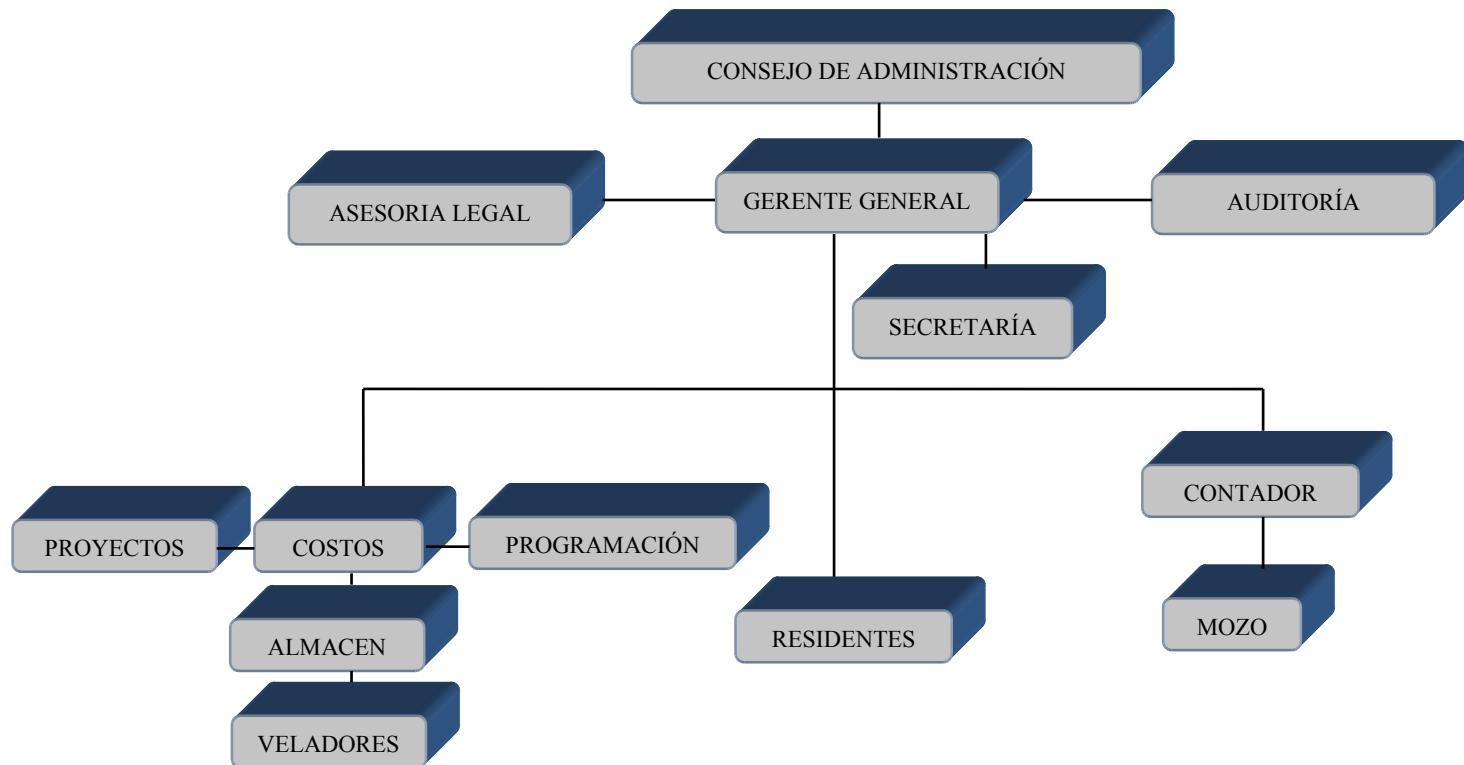
Existen varios tipos de estructuras, entre los cuales destacan: Organización Lineal, Organización Funcional, Organización Lineal y Staff, Organización Matricial, Entre Otras. Cabe mencionar que la organización lineal es la más sencilla, y es con la que las micro y pequeñas empresas se apoyan para realizar la estructura de su organización. En este tipo de organización, es donde entre el superior existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área de trabajo.

A continuación se presentan ejemplos de organigramas lineales para Pequeñas y Medianas empresas constructoras. Como complemento y a su vez para hacer una comparación, entre la estructura de las empresas, se muestra un ejemplo de cómo es la organización de una Empresa Constructora Grande.





ORGANIGRAMA PEQUEÑA EMPRESA³

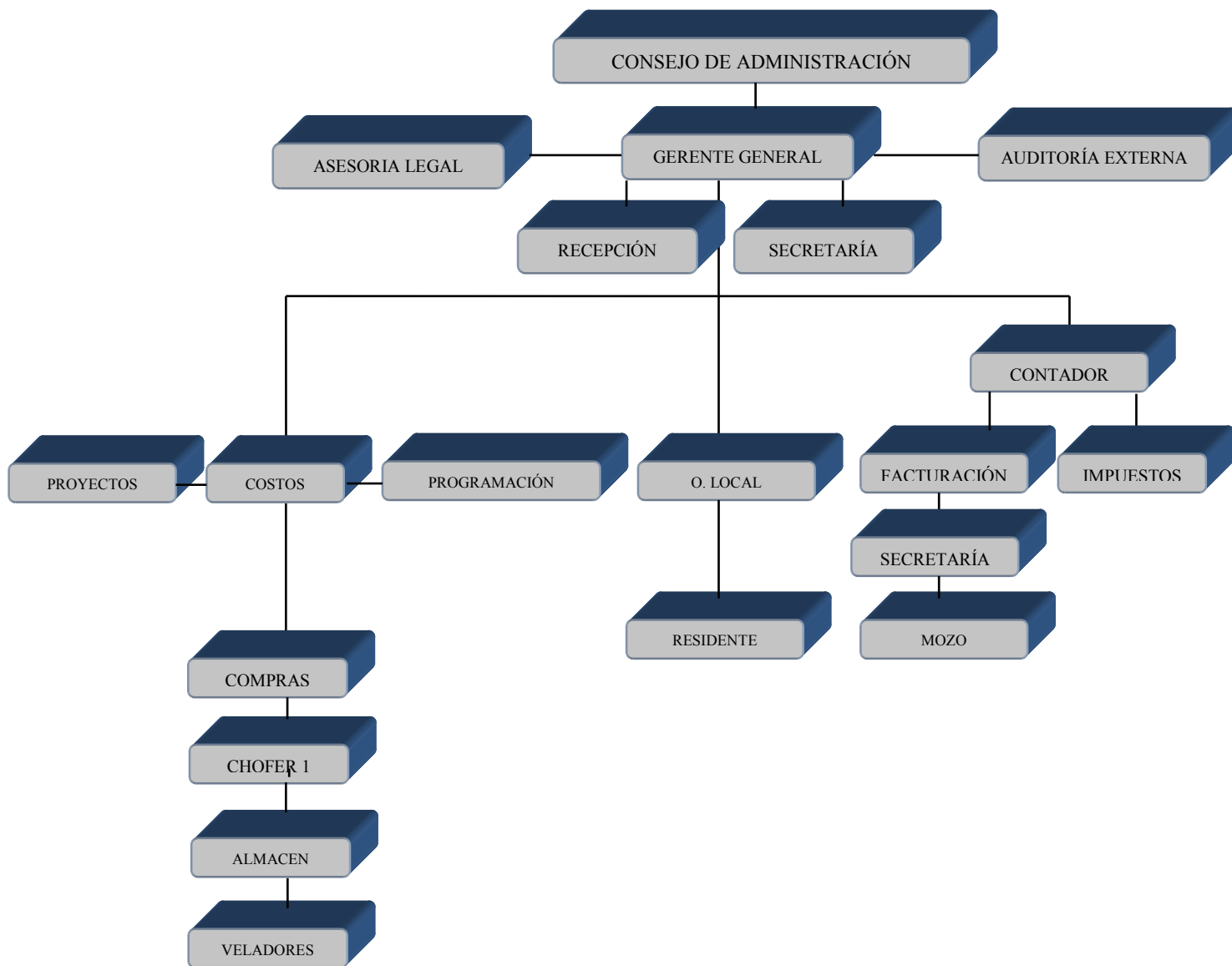


³ Carlos Suárez Salazar, Libro: Costo y Tiempo en Edificación, 3º Edición, Editorial: Limusa, México, 2005. Capítulo 1.2100 La Organización central.





ORGANIGRAMA MEDIANA EMPRESA⁴

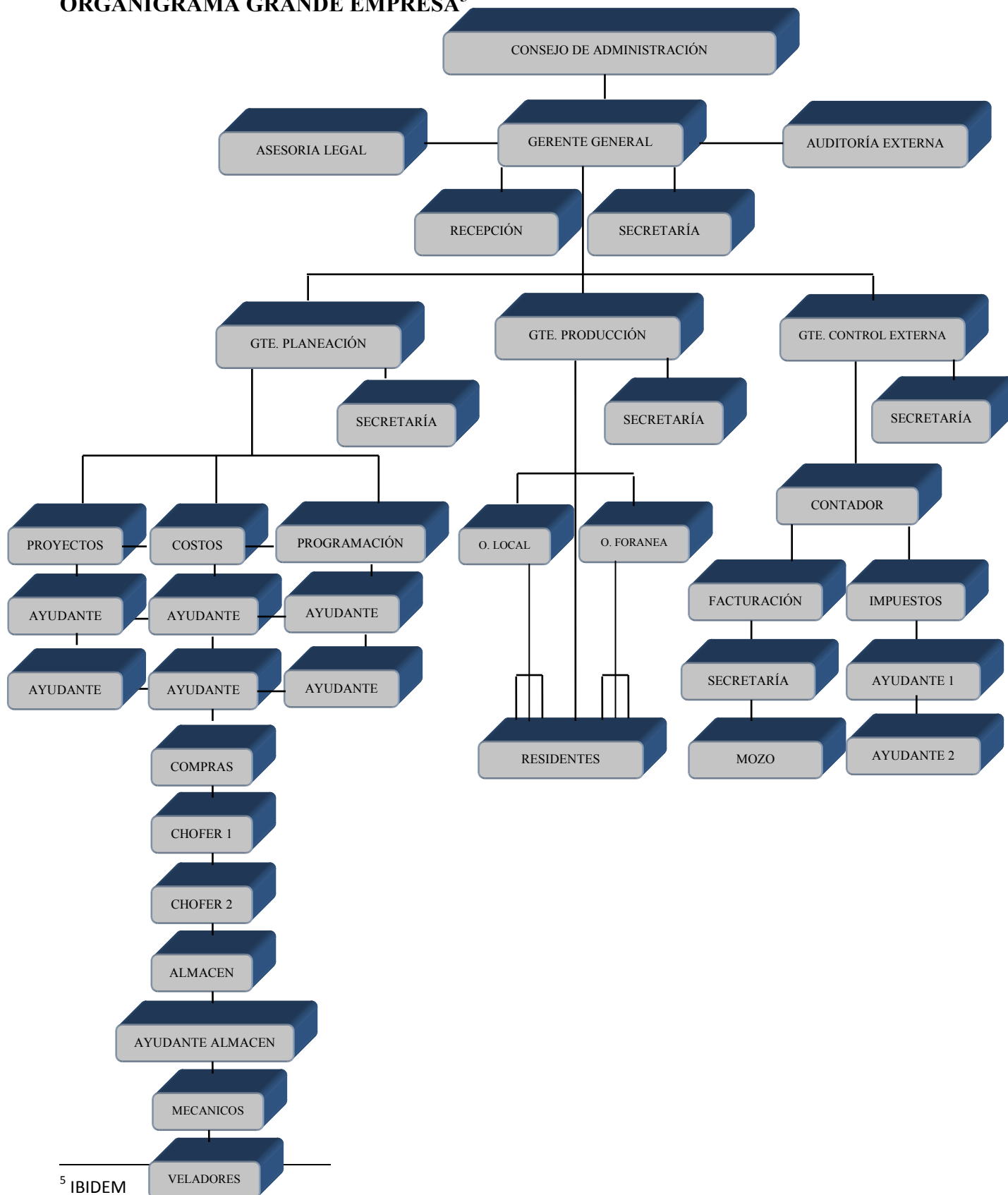


⁴ *IBIDEM*





ORGANIGRAMA GRANDE EMPRESA⁵

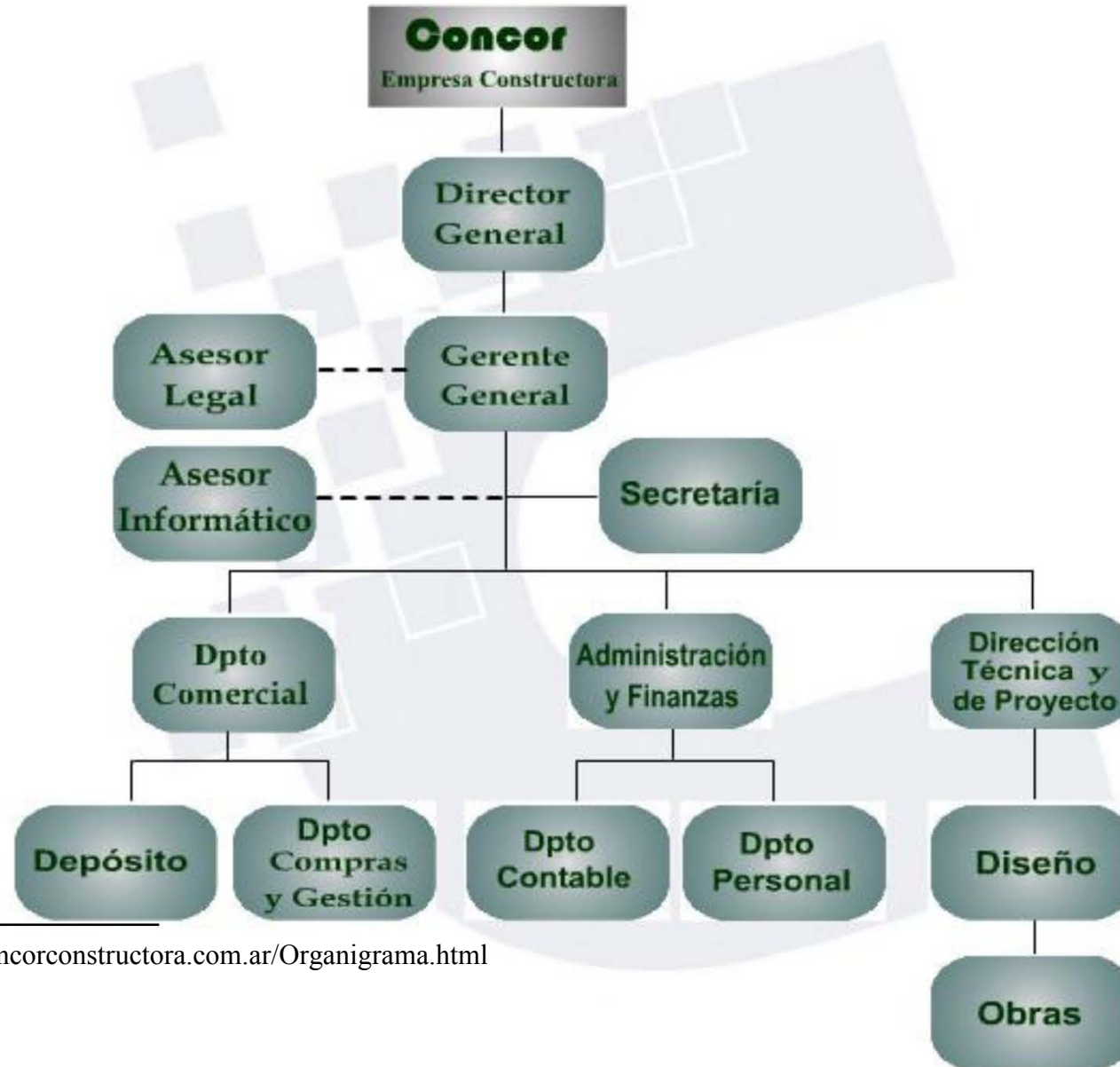


⁵ IBIDEM





Ejemplo de Organigrama de una empresa real, Tamaño de la empresa “Pequeña”, Argentina.⁶

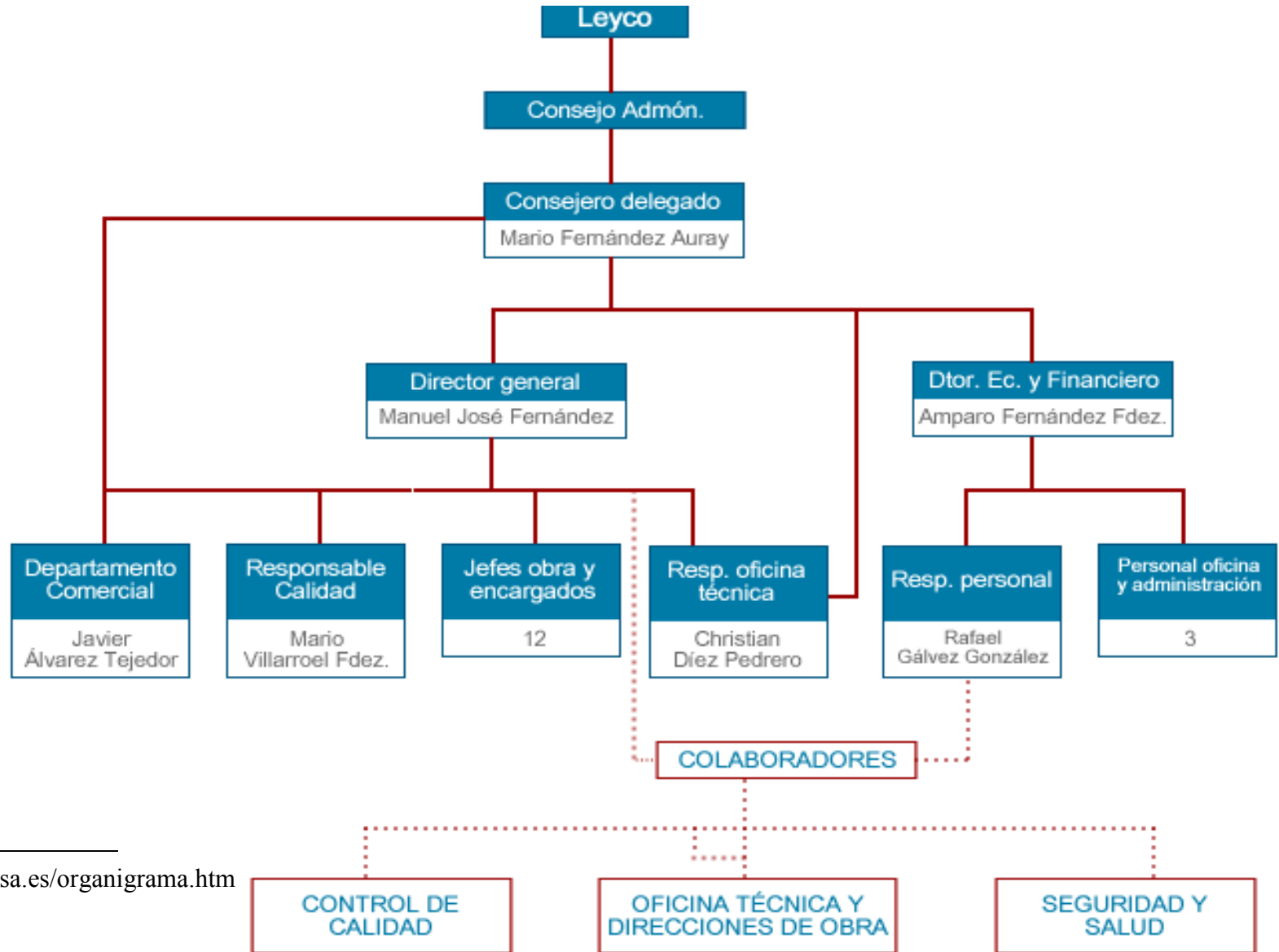


⁶ <http://www.concorconstructora.com.ar/Organigrama.html>





Ejemplo de Organigrama de una empresa real, Tamaño de la empresa “Mediana”, España.⁷

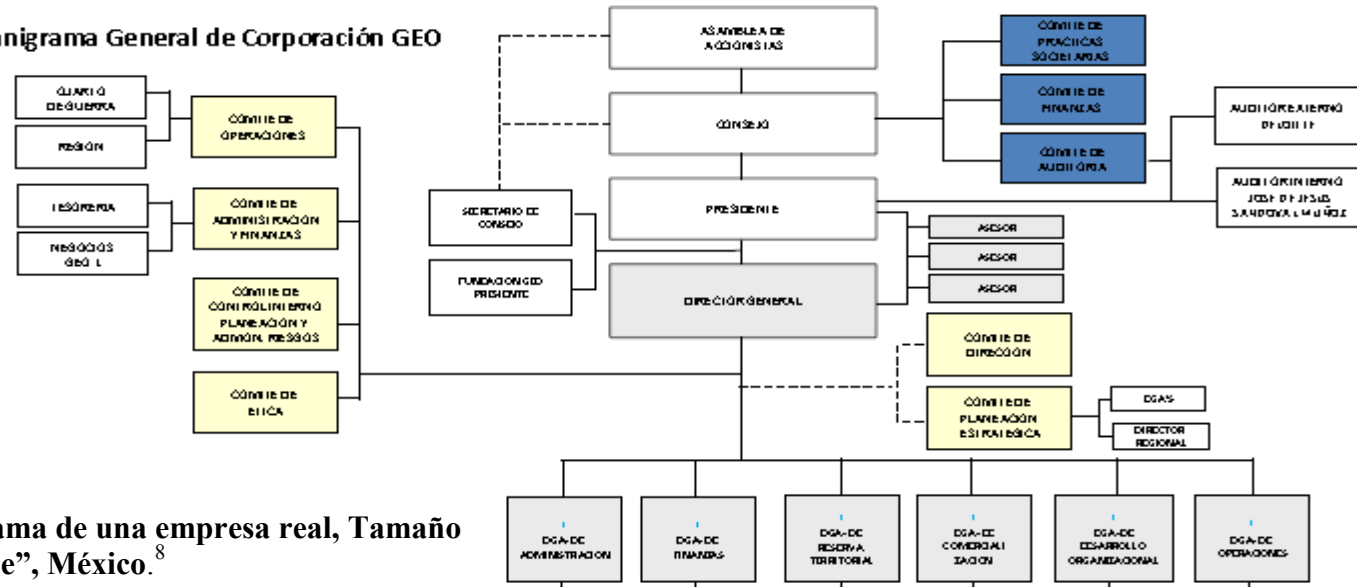


⁷ <http://www.leycosa.es/organigrama.htm>

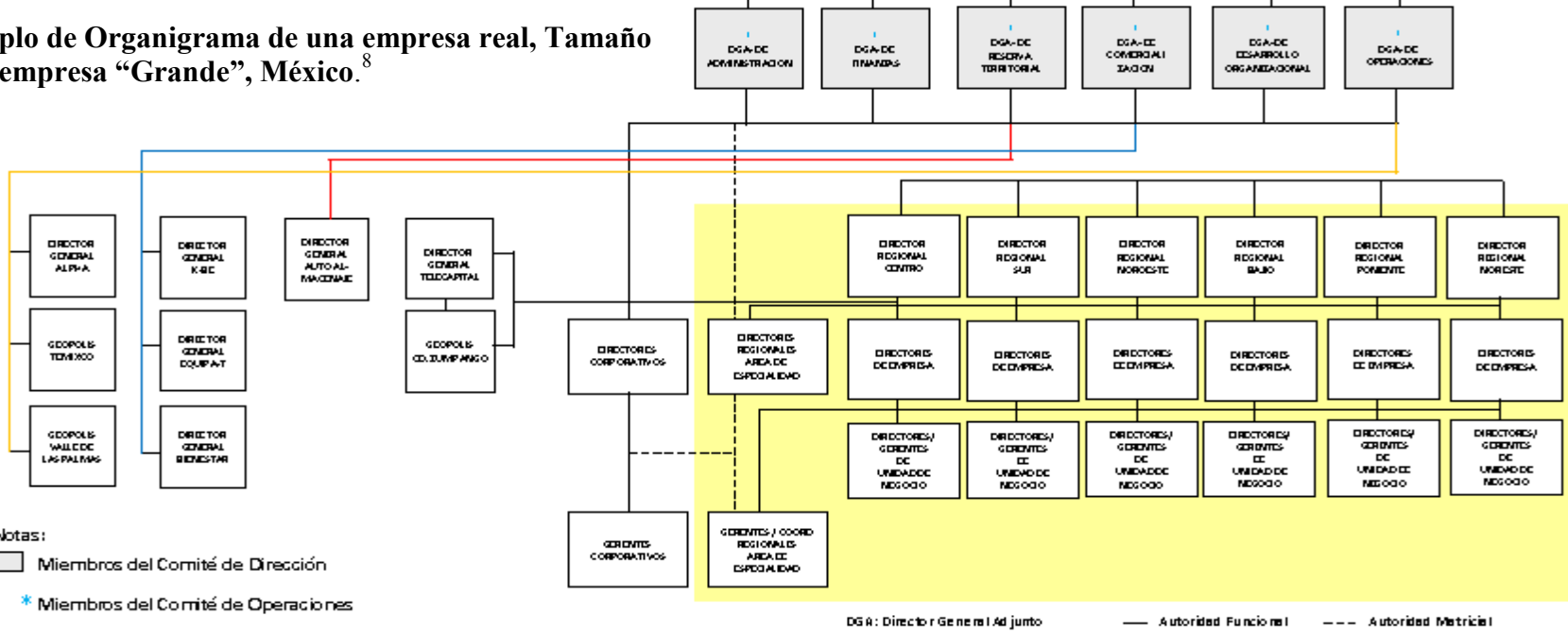




Organigrama General de Corporación GEO



Ejemplo de Organigrama de una empresa real, Tamaño de la empresa “Grande”, México.⁸



⁸ http://corporaciongeo.com/organigrama.aspx?Menu_Id=1&lenguaje=&Sbme_Id=5%22





1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1. Definición.

La Planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Mintzberg y Waters.⁹

Un Plan Estratégico se define, como conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Dess y Lumpkin.¹⁰

1.3.2. Etapas de la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica consta de cuatro etapas: establecer metas, formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- **Establecer metas.** Definimos la palabra metas como el punto de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr en un plazo menor a un año, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

⁹ Rodolfo Caldera Mejía. Libro: Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría. Capítulo. Introducción a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, 1. Definición. Pág. 2.

¹⁰ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez. Libro: La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, España 2005. III. ¿Qué es el Plan Estratégico?, pág. 7.





- **Formulación de la Estrategia.** En esta etapa se desarrolla la visión y la misión, se identifican las oportunidades y amenazas externas para la organización, se determinan las fortalezas y debilidades internas, se establecen objetivos a largo plazo, se generan estrategias particulares que se habrán de seguir.

- **La Implementación de la Estrategia.** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

A la implementación de la Estrategia suele denominarse la “etapa de la acción” de la planeación estratégica.

- **La Evaluación de la Estrategia.** Es la etapa final de la Planeación Estratégica. Las tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:
 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
 2. Medir el desempeño.
 3. Realizar acciones correctivas.

1.3.3. Modelo de la Planeación Estratégica.

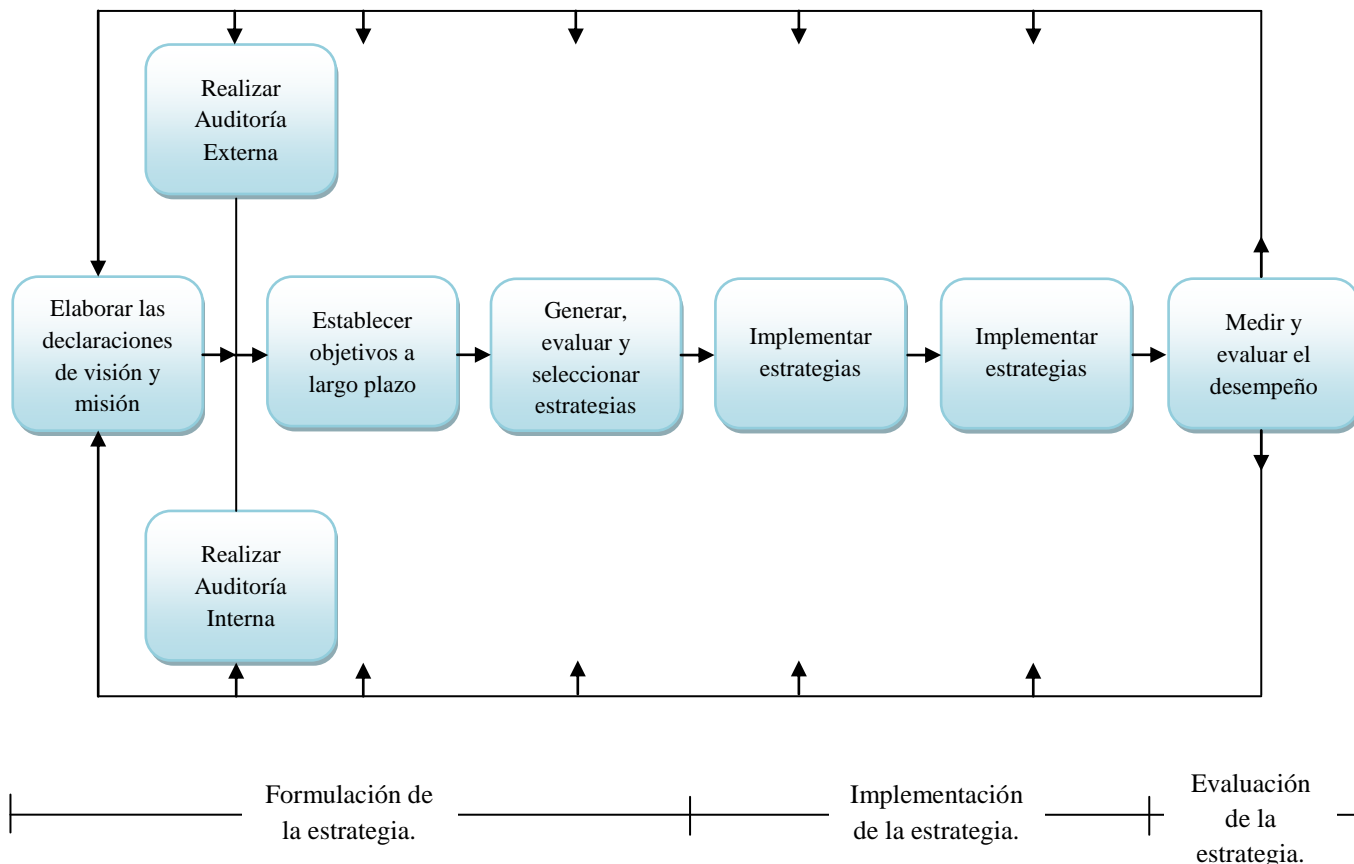
La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama siguiente





es un modelo que representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de la formulación, implementación y evaluación.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA¹¹



La Planeación Estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y ejercer control sobre su propio destino.

¹¹ Fred R. David, artículo “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning 22, núm. 3, junio 1998, pág. 40.





1.4. MEJORA CONTINUA

Hoy en día el tema de la mejora continua dentro de las empresas debe ser el objetivo principal, ya que depende de este proceso para que el crecimiento de las mismas sea progresivo, para esto se utiliza un ciclo PDCA (Plan, planificar; Do, realizar; Check, comprobar; Act, actuar), también conocido como Ciclo o rueda de Deming, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad.

Este ciclo consiste en:

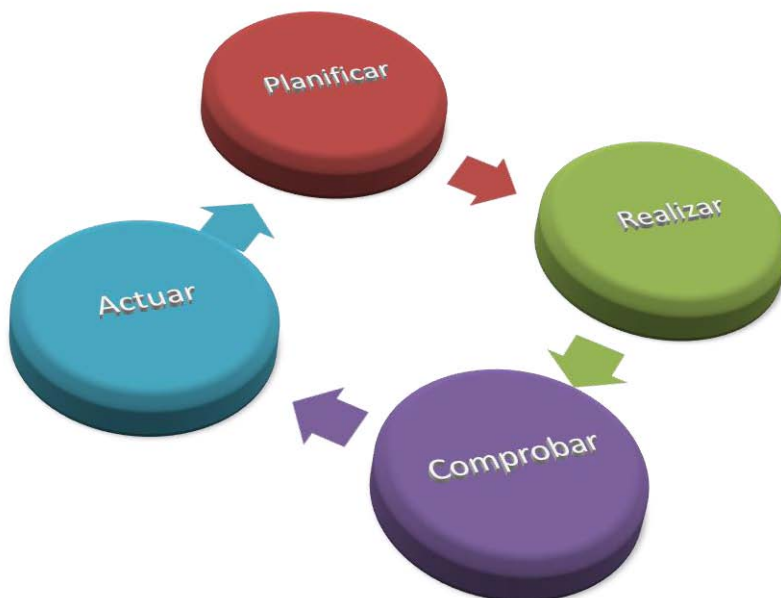
- **Plan (Planificar).** Organización lógica del trabajo: Identificación del problema y planificación; Observaciones y análisis; Establecimiento de objetivos a alcanzar; Establecimiento de indicadores de control.
- **Do (Realizar).** Correcta realización de las tareas planificadas: Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto; Aplicación controlada del plan; Verificación de la aplicación.
- **Check (Comprobar).** Comprobación de los logros obtenidos: Verificación de los resultados de las acciones realizadas; Comparación con los objetivos.
- **Act (Actuar).** Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos: Analizar los datos obtenidos; Proponer alternativa de mejora; Estandarización y consolidación; Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia en cualquier empresa se alcanza mediante un proceso de mejora continua, esto no es trabajo de un día, si no que es un proceso progresivo. Lo recomendable es mejorar día a día, y que esto sea un hábito para todos los integrantes de la organización.



Una forma grafica de representar el Ciclo de Deming, es la que se muestra a continuación.

Ciclo PDCA o Ciclo de Deming.



1.5. ANÁLISIS DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

El análisis FODA es una herramienta que tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la institución u organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Este tipo de análisis se debe utilizar para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.



Las Fortalezas y Debilidades son las actividades internas que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la planeación estratégica. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores.

Las Oportunidades y Amenazas son las actividades externas, se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

¿Cómo se elabora el análisis FODA?

El análisis FODA se lleva a cabo en las siguientes etapas:

- **Análisis Interno:** para el diagnóstico interno es necesario conocer las fortalezas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.
- **Análisis Externo:** para realizar el diagnóstico externo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.





- **Formato.** Se vacía la información que se obtuvo en los puntos anteriores en el siguiente formato:

| Análisis | Positivo | Negativo |
|----------|---------------|-------------|
| Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Externo | Oportunidades | Amenazas |

El análisis se enfoca solamente en los factores clave para el éxito de la empresa.

1.6. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Para que el diagnóstico sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe hacerse en base al análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir acompañado de medidas correctivas adecuadas, para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Cuando no se dan todas las circunstancias anteriores, se está ante una situación de incompetencia.

El diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la misma. El diagnóstico de la empresa ayuda a conseguir los objetivos de la mayor parte de las empresas, los cuales son:





- **Sobrevivir.** Seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo todos los compromisos adquiridos.
- **Ser rentables.** Generar los beneficios suficientes para retribuir adecuadamente las inversiones precisas.
- **Crecer.** Aumentar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios.

El diagnóstico debe realizarse de forma continua a fin de conocer en cada momento el estado en que se encuentra la empresa. Para que el diagnóstico sea completo se han de analizar como mínimo las siguientes áreas:

- **Organización.** En esta área deben estudiarse los objetivos de la empresa, la estructura jurídica, el estilo de dirección, el organigrama, los sistemas de información, los circuitos administrativos, el sistema de control interno, la planificación y control, etc.
- **Económico-Financiera.** Esta área requiere el análisis de la situación financiera y los resultados económicos. Éste es el análisis de estados financieros.
- **Mercadotecnia.** En esta área debe investigarse la evolución del mercado y de la competencia, así como la efectividad del plan de marketing de la empresa.
- **Producción.** En esta área se debe analizar la tecnología, capacidad productiva, productividad, calidad del producto y de atención del cliente, proceso de fabricación, etc.
- **Recurso Humano.** En esta área se debe analizar la situación del clima laboral, motivación, ausentismos, etc.





El análisis continuo de las áreas anteriores puede permitir conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evaluación. Así, será factible tomar las medidas que garantizarán un futuro viable para la empresa.

1.7. PRODUCTIVIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA.

Se asocia a la productividad como una medida que comprende a la eficiencia, por lo que es frecuente descomponer el análisis de la productividad en criterios de eficiencia y a su vez de eficacia.

Para entender mejor estos términos se expondrá su significado:

- **PRODUCTIVIDAD:** Es la relación entre lo producido y los medios empleados (mano de obra, materiales, energía, etc.). Es por esto que se asocia la productividad a la eficiencia y al tiempo. Cuanto menor sea el tiempo que se lleva obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

A través de la productividad, se evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos y el grado en que aprovechan los recursos. La mejor productividad supone mayor rentabilidad para una empresa. De esta forma, la gestión de calidad busca que una compañía logre incrementar su productividad.

- **EFICACIA:** Extensión en la que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados, en términos económicos la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la





sociedad mediante el suministro de productos (bienes o servicios) que requiere. Es una medida normativa para alcanzar resultados.

- **EFICIENCIA:** relación entre resultados alcanzados y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre los resultados de un proceso (productos) y los elementos de entrada (insumos). Es una relación entre los beneficios y los costos. Es una medida normativa para ver la utilización de los recursos disponibles en el proceso.

La combinación de la eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta. No sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la obtención del logro.

RELACIÓN EFICIENCIA – EFICACIA.¹²

EFICIENCIA

EFICACIA

| | | BAJA | ALTA |
|----------|------|---|---|
| EFICACIA | ALTA | El directivo elige metas correctas pero utiliza mal los recursos para lograrlos. Resultados: Un producto que el cliente desea pero es demasiado caro. | El directivo elige las metas correctas y hace buen uso de los recursos para lograrlas: Resultado: Un producto que el cliente quiere con una calidad y precio tal que pueden adquirirlo. |
| | BAJA | El directivo elige metas equivocadas y hace mal uso de los recursos. Resultados: Un producto de mala calidad y que el cliente no quiere. | El directivo elige metas equivocadas pero hace un buen uso de los recursos para lograrlas. Resultados: Un producto de alto grado de calidad pero el cliente no lo quiere. |

¹² M. en I. Salvador Díaz Díaz. *Apunte de Administración en Ingeniería. Capítulo 4.4. Funciones de la Administración. Semestre 2009-1, programa de Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería UNAM, México.*





CONCLUSIÓN CAPITULAR

Durante la redacción de los puntos de este primer capítulo se abordan distintos temas, los cuales sirven para la comprensión de los siguientes capítulos de la investigación, estos mismos son el sustento para llegar a validar la hipótesis de esta tesis, ya que para conocer las áreas de trabajo de una empresa, primero hay que saber cuáles son los elementos que la conforman, por lo tanto en este capítulo se describieron brevemente alguno de ellos, como lo es la Planeación estratégica y el Organigrama empresarial, y a su vez se hizo mención de El Manual de Organización.

Cabe mencionar que en capítulos siguientes se describe más a detalle estos mismos elementos.

Una vez que se tiene la información necesaria sobre los temas a tratar, se puede continuar con la elaboración del trabajo, con la seguridad de que en un futuro su comprensión no será complicada para el lector.





CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES PARA UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA.





CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES PARA UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA.

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

En este capítulo se realiza un análisis de las principales áreas de trabajo que conforman las organizaciones, dando un enfoque a las Pequeñas y Medianas Empresas Constructoras.

Esto se lleva a cabo con el fin de conocer cada una de las funciones que se realizan dentro de estas áreas, para así en el capítulo siguiente poder realizar con mayor facilidad el análisis FODA de las áreas de trabajo de las constructoras.





2.1. ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

2.1.1. Definición de Organización.

La Organización se define como: **Función de la administración en donde se determina la estructura técnica para la sistematización racional de los recursos, mediante la agrupación de actividades y la determinación de jerarquías, con el fin de realizar los objetivos del grupo social.**¹³

2.1.2. Principios de la Organización.¹⁴

Existen algunos principios de Organización, que nos sirven para tener un mejor funcionamiento de la compañía, dichos principios son los siguientes:

- **Principio de especialización.**

Cuanto más se divide el trabajo dedicando cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia.

Lo cual nos dice que la división de trabajo entre los elementos de la organización nos ayuda a obtener un mejor resultado, sin dejar a un lado que es de suma importancia que cada empleado tenga una sola tarea, esto sirve para que realice un trabajo óptimo.

- **Principio de unidad de mando.**

Para cada función debe existir un solo jefe.

¹³ M. en I. Salvador Díaz Díaz. *Apunte de Administración en Ingeniería. Capítulo 4.2.2. Organización. La Función del Orden. Semestre 2009-1, programa de Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería UNAM, México.*

¹⁴ Agustín Reyes Ponce. *Administración de empresas, teoría y práctica: 2º Parte, Capítulo 7 La Organización, Pág. 213. Editorial Limus, Grupo Noriega Editores, México, 2005.*





Este principio nos indica que ningún subordinado debe recibir órdenes de más de una persona para la realización de una misma tarea.

- ***Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.***

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

Toda autoridad se ejerce de arriba - abajo, mientras que la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Esta línea de mando queda establecida, en el organigrama de la empresa, el cual nos ayuda a entender y saber cuál es la jerarquía entre los elementos de la empresa

- ***Principio del equilibrio de dirección-control.***

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Esto nos dice que la autoridad es delegada, mientras que la responsabilidad se comparte, por lo tanto la función del delegante es conocer la forma en que está actuando el delegado para corregir errores, orientar su acción o en último término remover al subordinado.

- ***Principio del escalafón (cadena de mando).***

La autoridad pasa por un eslabón a la vez a través de la cadena de superiores clasificados desde el rango más alto al más bajo.





La autoridad va pasando de eslabón en eslabón, sin existir saltos entre los niveles de mando.

- ***Principio del tramo de control.***

El número de subordinados debe ser el que un administrador pueda dirigir efectivamente.

Nunca se debe exceder en el número de subordinados al mando de una persona, esto provoca descontrol en las labores a realizar.

- ***Principio de la excepción.***

El administrador, o autoridad, solo debe concentrar sus esfuerzos en tareas que se desvíen de lo normal y dejar a sus subordinados el manejo de los trabajos rutinarios.

2.1.3. Funciones de la Organización.

Existen cuatro funciones fundamentales, que son la base de la Organización, a saber:¹⁵

1. Determinación de Funciones.
2. Fijación de Jerarquías.
3. Delegación de Funciones.
4. Definición de Puestos.

¹⁵ Víctor Manuel Muñoz Herrera, *Tesis: Manual de organización para micro o pequeña empresa constructora en Aguascalientes. Capítulo 1.2. La Organización, Instituto Tecnológico de la Construcción, 2004*





Cada una de estas funciones, nos sirven para la comprensión del Área de Organización de una empresa, por lo cual a continuación se describirán de forma breve cada una de ellas.

1. *Determinación de Funciones.*

La división en funciones es la aplicación de dos de los principios que anteriormente se mencionaron, el principio de la especialización, y el principio de la unidad de mando.

Se realiza la división de funciones para obtener más especialización, la cuál es la combinación básica para la eficiencia.

Por lo que la determinación de funciones, sirve para lograr, la especialización, la funcionalidad, la división en departamentos, la subdivisión en secciones y la subdivisión de unidades, esto para la especialización de las áreas de trabajo.

2. *Fijación de Jerarquías.*

Las jerarquías implican que existen niveles. Los niveles jerárquicos se fijan, fundamentalmente, a base de combinar dos cosas, Autoridad y Responsabilidad, lo esencial de un jefe es qué tanta autoridad posee y cuáles son sus responsabilidades dentro de cada línea; necesariamente un jefe superior, es superior porque tiene más autoridad y más responsabilidad en esa línea.

Para que nuestros niveles jerárquicos estén adecuadamente establecidos, una primera condición es que estén nivelados, si hay más autoridad que responsabilidad ó viceversa, el nivel jerárquico está mal fijado.





3. Delegación de Funciones.

Al crear niveles jerárquicos dentro de una organización se realiza para delegar responsabilidad y autoridad entre los trabajadores de la empresa, si uno de los responsables de delegar autoridad no delega nada y sigue con todo el trabajo, se provocarían problemas dentro de esa área de la compañía, además de generar gastos inútiles y generaría obstáculos en la ejecución de las funciones.

De ahí surgen los dos elementos fundamentales de la administración, que son: La Centralización y La Descentralización. Cuando delegamos poco y tratamos de conservar la máxima autoridad, estamos en un plan de centralización; cuando delegamos mucho y sólo conservamos lo muy indispensable, estamos en un plan de descentralización.

En una empresa no es posible que exista la total centralización, ni la total descentralización, siempre se presenta en distintos grados, además no se puede afirmar que una es mejor que la otra, ya que depende de las circunstancias específicas de cada empresa.

4. Definición de Puestos.

Cada puestos dentro en una empresa, se deriva en primer lugar, de las necesidades de la organización, y están establecidos dentro del organigrama empresarial.

Una vez que se establece el organigrama de la empresa se debe analizar cada uno de los puestos que existen dentro del mismo, con esto se obtienen las obligaciones y requisitos de cada puesto.





El análisis de cada puesto, debe llevarse a cabo a la mayor profundidad posible, para que sirva de apoyo a la organización de la empresa.

2.2. ÁREA DE MERCADOTECNIA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

La administración mercadotécnica no sólo trata de encontrar la demanda y aumentarla, sino también de cambiarla o incluso disminuirla. Por consiguiente, la administración mercadotécnica pretende afectar al grado, los tiempos y la índole de la demanda, de tal manera que sirva para que la organización alcance sus objetivos.

2.2.1. Definiciones.

Mercadotecnia. Es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio. Es decir, la mercadotecnia es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad.¹⁶

Administración Mercadotécnica. Se define como el análisis, la planificación, la aplicación y control de programas diseñados para crear, ampliar y sostener intercambios

¹⁶ Bernat López-Pinto Ruiz. *La esencia del marketing*. Editorial Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona 2001.





benéficos con los compradores que están en la mira, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.¹⁷

2.2.2. *Proceso de Mercadotecnia.*

El proceso que se sigue en la mercadotecnia consta de tres pasos, los cuales son los siguientes:¹⁸

1. Análisis.
2. Segmentación del mercado.
3. Análisis cuantitativo corriente.

1. *Análisis*

Esta etapa considera tanto las estrategias, planes y programas, como la ejecución de dichos elementos y su control.

- *Estrategias.* Son generales y tienen por objetivo crear una influencia a largo plazo
- *Programas.* Son detallados y su impacto es a corto plazo
- *Planes.* Son el enlace entre los programas y las estrategias
- *Ejecución.* Es la puesta en práctica de las actividades de Marketing.

¹⁷ *IBIDEM*

¹⁸ *Dr. Jesús Hugo Meza Puesto, Apuntes de Matemáticas Aplicadas, semestre 2010-1, programa de Maestría en Ingeniería Civil - Construcción, Facultad de Ingeniería, UNAM*





- *Monitoreo y auditoría.* La compañía debe auditar sus planes y monitorear el ambiente externo para repetir con más eficacia el ciclo de análisis.

2. Segmentación del Mercado

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores más parecidos entre sí de acuerdo con algún criterio importante. Este punto se retoma más adelante.

3. Análisis Cuantitativo Corriente

Se basa en principio en el análisis del punto de equilibrio así como en las proyecciones de rentabilidad.

2.2.3. Segmentación del Mercado.¹⁹

Para realizar un plan de mercadotecnia es fundamental conocer el mercado, ya que todos los esfuerzos formales e informales que se hagan en el sentido de *tratar de dimensionar y comprender el comportamiento del mercado* al que se concurre, habrán de contribuir a tener un plan de mercadotecnia mejor estructurado y sobre todo más preciso.

Dentro de los objetivos del estudio de mercado está el definir el mercado meta al que se dirigirá la organización, el cual tendrá como finalidad hacer más rentable a la empresa.

¹⁹ *IBIDEM*





Algunas de las preguntas que se pueden plantear para definir el mercado meta dentro del proceso de segmentación del mercado son las siguientes.

- ¿Cuáles son los mejores clientes y prospectos?
- ¿Quiénes representan el mayor porcentaje de las ventas de la empresa?
- ¿Cómo se perciben nuestros productos?
- ¿Cuál es el potencial del mercado en cuestión?
- ¿Qué esperan los clientes de un proveedor como nosotros?

La segmentación del mercado representa una importante y fundamental definición de la diferenciación de acuerdo a la estructura y necesidades del mercado, orientado al logro de una mayor participación en el mercado y la búsqueda de generación de Nichos de consumidores específicos.

2.2.3.1. Tipos de Segmentación del Mercado²⁰

Existen diversos tipos de segmentación del mercado, los cuales nos ayudan a comprender como está integrado el mercado en el cual labora la empresa, esto nos sirve para optimizar el funcionamiento de la organización, a continuación se enlistan algunos tipos de segmentación:

- ***Segmentación geográfica***
 - a) País
 - b) Región
 - c) Estado
 - d) Municipio

²⁰ *IBIDEM*





- e) Ciudad o Colonia
- f) Tamaño de la población
- g) Clima
- h) Densidad poblacional
- i) Dinámica demográfica

- ***Segmentación demográfica***

- a) Rango de edad
- b) Sexo
- c) Nivel de ingresos
- d) Ocupación
- e) Religión
- f) Grupo étnico o raza
- g) Clase social
- h) Nivel educativo

- ***Segmentación Psicográfica***

- a) Nivel de liderazgo
- b) Nivel de extroversión o introversión
- c) Orientado a resultados o satisfecho con el status quo
- d) Independiente o dependiente
- e) Conservador o liberal
- f) Tradicionalista o revolucionario
- g) Nivel de individualismo





h) Conciencia y participación social

- ***Segmentación relacionada con el Producto***

- a) Tasa de uso o consumo

- b) Beneficios buscados

- c) Método o forma de uso que se da al producto

- d) Frecuencia de uso

- e) Cuando se compra

- ***Si se trata de mercadotecnia de negocio a negocio, hay que tomar en cuenta el tipo de negocio, como:***

- a) Manufactura

- b) Mayorista

- c) Detallista

- d) Servicio

- e) Tamaño del negocio

- f) Fortaleza del negocio

- g) Cantidad de empleados

- h) Ubicación de oficinas y de su planta, en algunos casos

- i) Estructura organizacional

- j) Nivel de ventas

- k) Requerimientos o especificaciones especiales

- l) Patentes o licencias





La segmentación no es un acto de un día o que se dé una sola vez; es una actividad gerencial que debe realizarse periódicamente, por lo menos una vez al año. Las ventajas de la segmentación de mercado pueden ser:

- Clasificación clara y acorde al producto
- Orientación hacia un tipo de consumidor específico
- Mejor servicio al cliente
- Reducción de costos y gastos periféricos
- Gesta clientes permanentes
- Elimina la complejidad de la distribución
- Se provee el producto en el lugar adecuado
- Permite la especialización en un determinado tipo de mercado
- Incrementa el volumen de ventas.

2.2.4. Las 4P's y una S.²¹

Algunos autores afirman que la mezcla de mercadotecnia ortodoxa está integrada por cuatro elementos tradicionales: el precio, el producto, la plaza y la promoción. Sin embargo, en éstas condiciones no se considera ni la presencia de la competencia, ni el servicio en sí proporcionado. Por lo que el modelo de la mezcla de la mercadotecnia ha evolucionado: *producto, precio, plaza, publicidad, servicio*.

- **Producto.**

Es lo que en forma tangible el consumidor adquirirá, compuesto por todo aquello que es dimensionable o sujeto a especificación. Las organizaciones orientadas a la

²¹ *IBIDEM*





producción ven a un producto desde la perspectiva de la organización: como uno de los recursos utilizados para producirlo. Sin embargo, las organizaciones orientadas a la mercadotecnia ve a un producto desde la perspectiva del cliente meta

- ***Promoción o publicidad.***

El objetivo de este componente de la mezcla es generar canales de comunicación más amplios e impactantes de comunicación con la audiencia o mercado objetivo para que se conozcan cualidades, marcas, novedades, etc. La mezcla de comunicación con el cliente puede estar integrada por:

- a) *Publicidad:* Es cualquier forma pagada de comunicación no personal a través de los medios masivos y acerca de un producto por un patrocinador identificado.
- b) *Promoción mercadológica:* Entabla comunicación con los receptores seleccionados como meta, ofreciendo un incentivo para inducir a una respuesta deseada.
- c) *Relaciones públicas:* Las organizaciones modernas también están interesadas en los efectos de sus acciones en la gente fuera de sus mercados meta, por lo que utiliza este medio de comunicación para corregir impresiones erróneas, mantener la voluntad de los muchos públicos de la organización y explicar los objetivos y propósitos de esta.
- d) *Venta personal*



e) *Mercadeo directo*

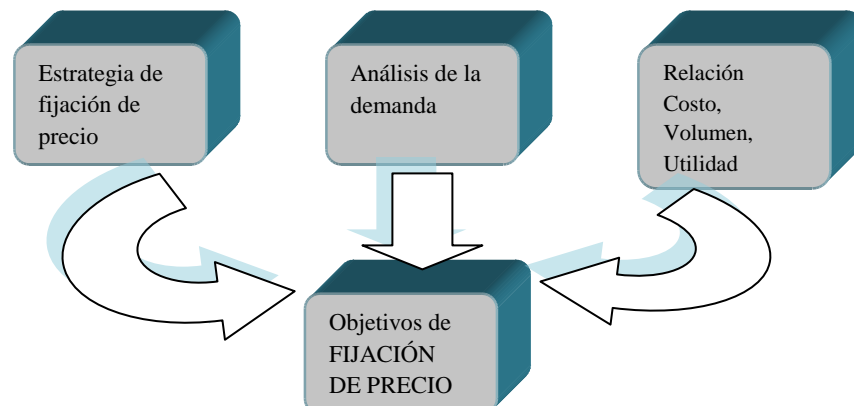
- **Precio.**

El precio se determina por la integración del costo, la generación de utilidad y la equidad para el cliente y productor.

A fin de comercializar con éxito un producto o servicio, un vendedor debe establecer un precio. El precio suele ser la piedra angular para la estrategia de mercadotecnia de una empresa. El precio tiene dos papeles fundamentales en la toma de decisiones del comprador: un papel de asignación y un papel de información.

- a) *Asignación:* La existencia de los precios ayuda al comprador a decidir cómo distribuir su propio poder de compra hacia diversos bienes y servicios; comparan los precios de varias opciones y luego deciden como gastar o invertir su dinero.
- b) *Información:* El papel informativo del precio puede llegar a indicar la calidad de un producto o servicio, especialmente cuando la marca o distribuidor son conocidos.

ELEMENTOS CLAVE EN LA FIJACIÓN DEL PRECIO





- ***Plaza (Distribución).***

Es la distribución física, los canales de distribución, intermediarios, la logística, depósitos o almacenes regionales, recepción, procesado, despacho y entrega de pedidos. La distribución incluye también el conjunto de puntos de venta que se han de requerir.

- ***Servicio.***

El término Servicio se ha colocado en muchas organizaciones como la máxima a lograr y ha generado diversos cambios en las estructuras de los sectores industriales:

- a) Hablar de servicio es hablar de cultura
- b) Hablar de servicio es hablar de valores agregados para el cliente
- c) Hablar de servicio es hablar de sorprender al consumidor
- d) Hablar de servicio es hablar de un proceso que se inicia desde el preciso momento en que el cliente entra en contacto con nuestra organización, hasta cuando el propio cliente es considerado, incorporado, en el proceso de compra, de uso, de consumo de aquello que desea.
- e) Hablar de servicio es considerar y ampliar con sus sugerencias lo ofrecido al cliente
- f) Hablar de servicio es individualizar nuestra oferta al cliente.





2.2.5. Visiones para la Administración de la Mercadotecnia.²²

Existen cinco visiones alternativas según las cuales las organizaciones desarrollan sus actividades mercadotécnicas, las cuales son:

1. Producción.

El concepto de producción sostiene que los consumidores optarán por los productos disponibles que sean accesibles y, por consiguiente, asume que la administración de la empresa se debe enfocar a mejorar la eficiencia de la producción y de la distribución.

Este concepto es útil cuando la demanda de un producto es superior a su oferta. La empresa deberá encontrar la manera de aumentar su producción.

2. Producto.

Sostiene que los consumidores preferirán aquellos productos que ofrezcan gran calidad, rendimiento e innovación y, por consiguiente, que la organización debe realizar un esfuerzo constante para mejorar sus productos.

3. Ventas.

Sostiene que los consumidores no comprarán bastante cantidad de productos de una organización, salvo que ésta realice ventas y promociones a gran escala. El concepto se suele aplicar a bienes que los compradores no piensan comprar normalmente.

4. Mercadotecnia.

El concepto de mercadotecnia sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los

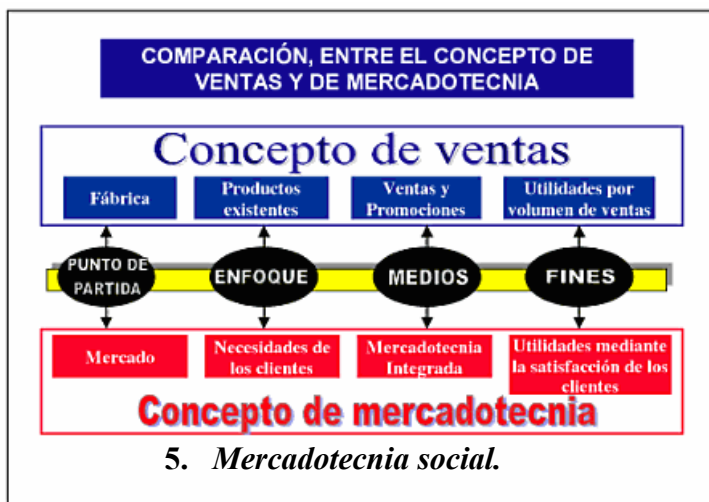
²² Bernat López-Pinto Ruiz. *La esencia del marketing*. Editorial Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona 2001.





cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia que la competencia.

Es frecuente confundir el concepto de venta y el de mercadotecnia. El concepto de venta adopta una perspectiva de interior a exterior. Empieza en la fábrica, se centra en los productos existentes de la empresa y requiere gran cantidad de ventas y promociones para que las ventas sean rentables. Por otra parte, el concepto de mercadotecnia adopta una perspectiva del exterior al interior. Empieza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades mercadotécnicas que afectan a los clientes y logra la rentabilidad por vía de la satisfacción de los clientes.



Comparación del concepto de ventas y el concepto de la mercadotecnia.

Fuente: *IBIDEM*

Sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los anhelos y los intereses de los mercados que sean su meta. A continuación debe ofrecerles las satisfacciones deseadas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia, de tal manera que conserve o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad.

El concepto de mercadotecnia social se cuestiona si el concepto de mercadotecnia pura funciona en una época de problemas ambientales, escasez de recursos, veloz





crecimiento de la población, problemas económicos mundiales y servicios sociales desatendidos.

2.2.6. Relaciones Públicas, promoción y Publicidad²³

Una vez que se define el consumidor meta, es momento de enfocar las tácticas en acciones de relación pública, promoción y publicidad.

2.2.6.1. Relaciones Públicas.

Las acciones de relaciones públicas deben corresponder a un plan definido y ser congruentes con el objetivo que se planteo. Las relaciones públicas pueden contribuir a tareas como:

- Ayudar en el lanzamiento de nuevos productos o en la apertura del negocio.
- Apoyar en el reposicionamiento de un producto maduro.
- Despertar el interés en una categoría de productos.
- Ejercer influencia sobre grupos meta específicos.
- Defender productos que enfrentan problemas con el público.

Las relaciones públicas tienen la ventaja de seleccionar los receptores, el tipo de mensaje y los medios por los cuales éste se transmitirá, de tal forma que se tenga una comunicación directa y personalizada.

²³ Silvia Ruiz Blanco, Renata Paz Couso y David Fernández Pereira, *Gestión de la Pymes*. Editorial: Ideas Propias, España 2004.





Las principales actividades que un departamento de relaciones públicas debe de cubrir son:

- Relaciones con la prensa.
- Publicidad del producto.
- Comunicación corporativa.
- Cabildeo.
- Asesoramiento.

2.2.6.2. Promoción y Publicidad.

En muchas ocasiones se cae en el error de confundir la promoción con la publicidad, pero estas son diferentes, la promoción comprende un conjunto de instrumentos, técnicas o fórmulas que estimulan las ventas, mientras que la publicidad ofrece la razón para que el cliente compre, la promoción brinda un incentivo para hacerlo.

Existen una gran variedad de fórmulas de promoción que se pueden implementar, como lo son las siguientes:

- Muestras.
- Cupones.
- Descuentos.
- Cursos, juegos, etc.
- Paquetes de precio.
- Premios.

2.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

El área de producción, es también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área de una empresa que tiene como función principal, la





transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que se suele utilizar más el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

De lo anterior, podemos deducir que son tres los elementos principales del área de producción: La Mano de Obra, La Maquinaria y El Material. Por medio de estos de la coordinación eficiente de estos elementos mediante una buena administración podemos obtener los productos que nos generan ganancia y por tanto que le traen prosperidad a una empresa, a partir de esto podemos concluir que La Producción es el Alma de la Empresa.

2.3.1. Funciones del Área de Producción.

- ***Ingeniería del Producto.***

Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado. Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que éste pueda realizar un adecuado plan de mercadotecnia tomando en cuenta las características del producto.

- ***Ingeniería de la Planta.***





Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

- ***Ingeniería Industrial.***

Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria, investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

- ***Planeación y Control de la Producción.***

Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

- ***Abastecimiento.***

El abastecimiento de materiales, depende de un acuerdo de compraventa de mercancías, ingresos oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

- ***Control de Calidad.***

Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente, tomando en

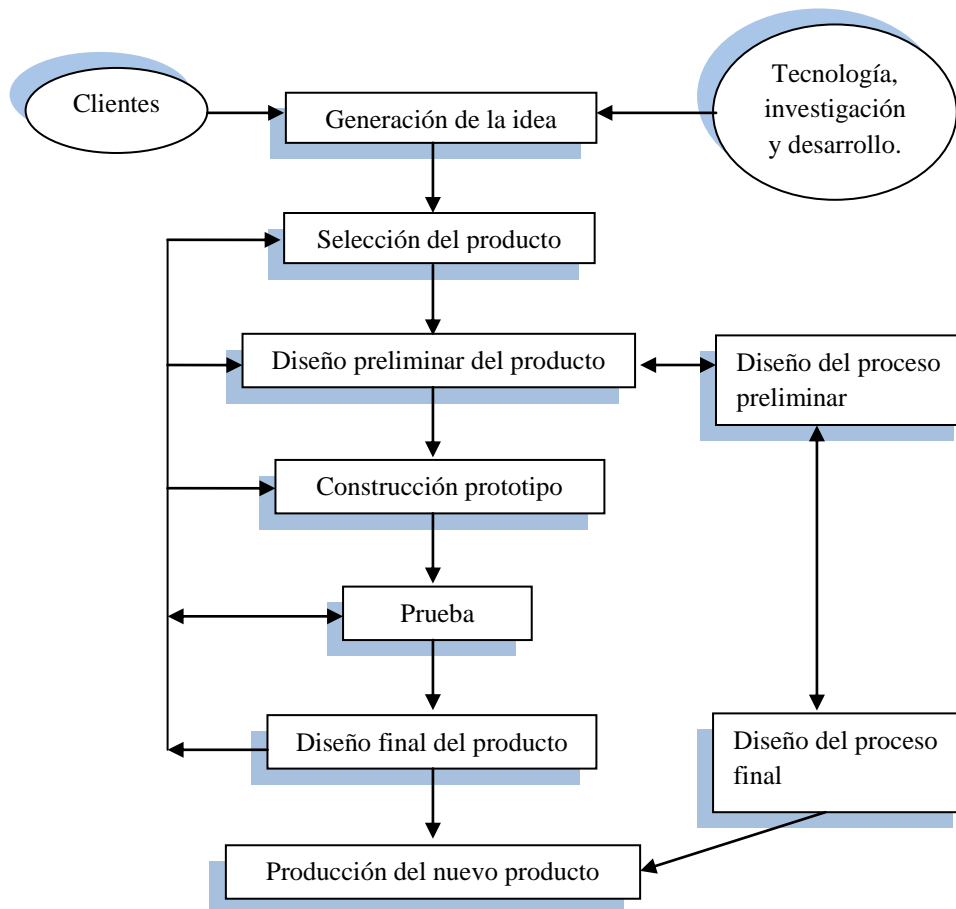


cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.

- **Fabricación.**

Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



2.4. ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

El área económico-financiera de las Pymes necesita de un mecanismo de control sobre las distintas tareas que realizan, al efecto de contrastar y evaluar los resultados



obtenidos con los objetivos inicialmente propuestos y de este modo tomar las decisiones tanto internas como externas más idóneas para la empresa.

2.4.1. Contabilidad Financiera²⁴.

Teniendo en cuenta la importancia de la actividad empresarial y su trascendencia frente a la sociedad, es en este ámbito, el empresarial, en el que se justifica la existencia de la contabilidad como sistema de información para el seguimiento y control de las actividades llevadas a cabo, que permita la toma de decisiones con criterios racionales.

La contabilidad de la empresa, entre otras cosas, se considera como un sistema de información para el seguimiento y control de las actividades llevadas a cabo, que permita la toma de decisiones con criterios racionales, teniendo en cuenta la importancia de la actividad empresarial y su trascendencia frente a la sociedad.

2.4.1.1. Elementos.

Los estados contables reflejan los efectos financieros de las transacciones, así como otros sucesos que pueden ser agrupados en distintas categorías de acuerdo con sus características económicas, distinguiendo básicamente los siguientes elementos:

- ***Los elementos relacionados con la situación financiera:***
 - *Activos.* Es un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

²⁴ Silvia Ruiz Blanco, Renata Paz Couso y David Fernández Pereira, *Gestión de la Pymes*. Editorial: Ideas Propias, España 2004.





- *Pasivos*. Es una deuda actual de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, para cancelarla, la empresa espera desprenderse de los recursos que incorporan beneficios económicos.
- *Capital neto*. Se define como la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos los pasivos.

El concepto de Capital Neto, también denominado recursos propios, se complementa con la consideración de que constituyen la participación de los propietarios en la financiación de la entidad económica.

- ***Los elementos relacionados con el estado de resultados:***

- *Ingresos*. Son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del ejercicio contable, en forma de entradas o incrementos del valor de los activos, o bien como decrementos del valor de las obligaciones, que conllevan aumentos del capital neto, no estando relacionados con las aportaciones de los propietarios a este neto patrimonial.
- *Egresos*. Se definen como los decrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del ejercicio contable, en forma de salidas, depreciaciones del valor de los activos o de reconocimiento de las obligaciones, dando como resultado decrementos en el capital

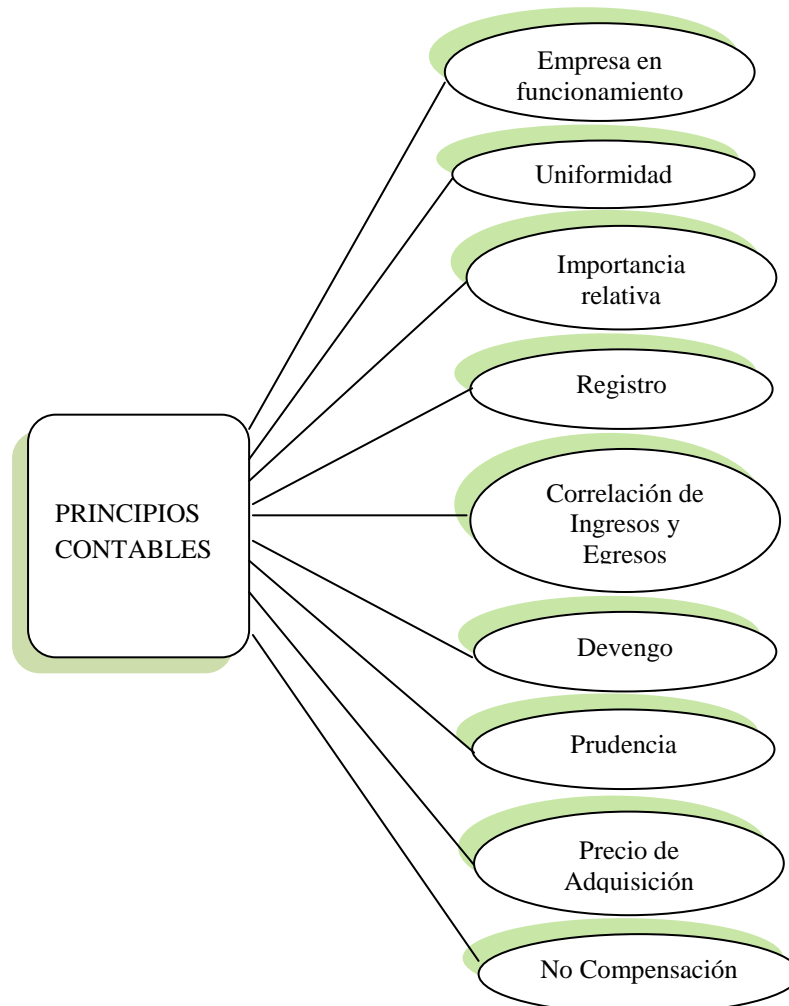




neto que no están relacionados con las distribuciones de este neto patrimonial realizadas a los propietarios.

2.4.1.2. Los principios contables.

Los principios contables constituyen la capacidad de estos para satisfacer las necesidades de información de los usuarios. Según la definición del Plan General de Contabilidad, estos principios son los que se muestran en la siguiente figura.





2.4.1.3. El análisis de los estados contables

El usuario de la información contable es aquella persona que posee algún interés en la empresa o entidad. Las personas que manejan la información contable conforman un conjunto heterogéneo en cuanto a su vinculación con la organización y también con respecto a sus objetivos. Toda información financiera obtenida para la toma de decisiones ha de ser contrastada con los objetivos previamente obtenidos.

Para obtener la información deseada podemos utilizar distintas técnicas, instrumentos y medios, que variarán tanto atendiendo a los usuarios, como en función de la finalidad perseguida por el análisis.

2.4.1.4. La gestión de los recursos financieros de la empresa.

Tras analizar y diagnosticar la situación de la empresa, los responsables de la gestión financiera, con la intención evidente de conseguir el objetivo prefijado por sus responsables, han de enfrentarse a la toma de dos tipos de decisiones:

- ***Decisiones de inversión***, que son la respuesta a las preguntas genéricas de dónde y cuándo invertir.
- ***Decisiones de financiación***, que son la consecuencia de la búsqueda de las fuentes o fondos óptimos para ello, es decir, de la búsqueda y utilización de recursos, ya sean ajenos o propios.





Ambas decisiones tienen dos consecuencias inmediatas, pues en el mejor de los casos generan una rentabilidad, pero asimismo, suponen un riesgo financiero evidente.

Básicamente, la gestión financiera analiza los siguientes factores:

- Los gastos
- Los plazos
- El importe
- El Riesgo y la rentabilidad

2.4.1.5. Medios de cobro y pago de la empresa

Los medios de cobro más utilizados por la Pymes son:

- La transferencia bancaria
- El cheque
- La letra de cambio
- El pagaré.

Por otro lado, los medios de pago son:

- El pagaré
- El recibo negociable
- La letra de cambio.

2.4.2. Contabilidad Analítica.

Cuando la empresa tiene cierta complejidad, la contabilidad financiera es insuficiente y es necesario disponer de un sistema de contabilidad analítica.

La contabilidad analítica o de costos, persigue la obtención de los costos por actividad (ya sea por productos, mercados, clientes, etc.) con el objetivo de poder controlar mejor cada una de dichas actividades, para ello se debe calcular el coste unitario por cada unidad fabricada y/o vendida, mediante la aplicación de unos determinados criterios





objetivos que facilitan la distribución de los gastos de cada departamento a los distintos productos y unidades que se han procesado durante un determinado período.

El cálculo del costo unitario, permite determinar el margen por producto, por zona, por cliente, por centro de producción o por centro de responsabilidad.

2.4.2.1. Objetivos de la Contabilidad Analítica.

Entre los objetivos de la Contabilidad Analítica (o de Costos), se tienen los siguientes:

- Mediante su utilización se pueden profundizar en el cálculo y determinación del resultado de la empresa (tanto presente como previsional), conociendo el resultado por unidad de producto, por departamento, por delegación, etc.
- Facilita un mejor control económico de los diferentes centros de responsabilidad.
- Proporcionar un sistema de información más dinámico que el que proporciona la Contabilidad Financiera o General.

2.4.2.2. El control de gestión mediante presupuestos.

La contabilidad analítica puede ser mejorada de forma sustancial cuando se combina con un sistema previsional (o presupuestario).

El sistema presupuestario se fundamenta en tres características:

- a) La formulación de diferentes sub-objetivos específicos y cuantificados, para cada centro de responsabilidad (en función de los objetivos globales ligados





- a la estrategia de la empresa y de las responsabilidades de cada persona o departamento en la estructura organizativa).
- b) La medición del resultado de la actuación de cada directivo y el cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones.
 - c) La evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad, en el logro de los objetivos.

El control presupuestario requiere previamente de: Determinar objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa y de definir de forma clara las responsabilidades de cada persona y de cada departamento.

A partir de los dos puntos anteriores, al diseñar un sistema de control presupuestario hay que considerar de forma especial varios aspectos:

- El grado de descentralización del poder de decisión y de las responsabilidades de actuación para los diferentes responsables.
- El grado de participación que se otorga a los diferentes responsables en el proceso de formulación de los sub-objetivos.
- El período que debe abarcar el presupuesto y la vinculación que debe existir entre corto plazo y el largo plazo.
- Los criterios de evaluación: rígidos y centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos, o por el contrario, flexibles y considerando indicadores cualitativos.





2.5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

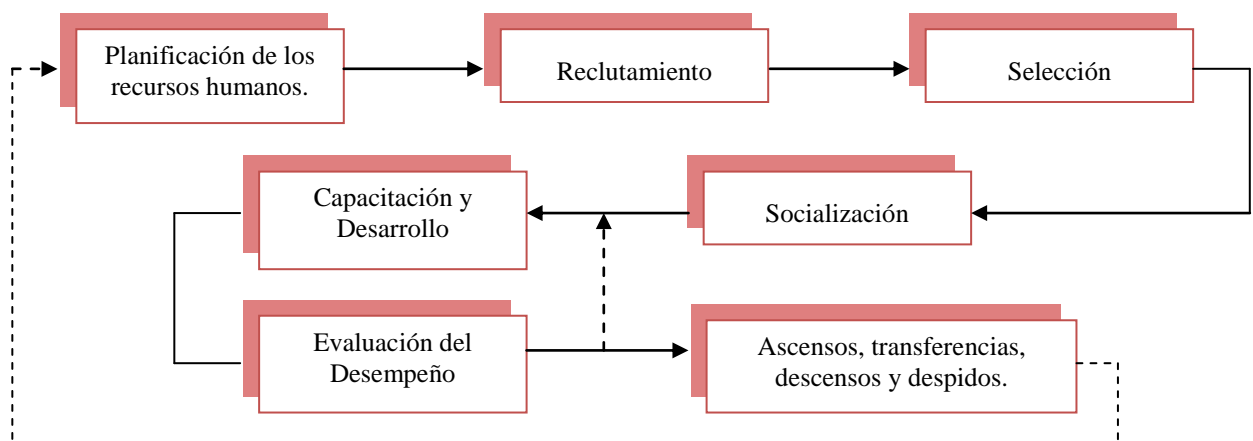
El objetivo central del departamento de Recurso Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. Los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

El área de Administración de Recursos Humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerza a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales, con este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas.

2.5.1. Administración de Recursos Humanos.

Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES²⁵



²⁵ Apuntes de Administración de Empresas de Ingeniería. Universidad La Salle. México 2008.





- ***Planificación de los Recursos Humanos***

Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita.

- ***Reclutamiento***

Se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo acordes al plan de los recursos humanos.

- ***Selección***

Implica la utilización de solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentaran a los gerentes.

- ***Socialización***

Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización sin dificultad.

- ***Capacitación y Desarrollo***

Buscan aumentar las capacidades de los empleados con objeto de incrementar la efectividad de la organización.

- ***Evaluación del Desempeño***

Compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

- ***Ascensos, transferencias, descensos y despidos***

Reflejan el valor del empleado para la organización, las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de un ascenso o transferencia para desarrollarse mientras que





las personas que no tiene un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso o transferencia a un puesto menor.

2.5.2. Planificación de Recursos Humanos.

Los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas, estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno, y cuáles se deben cubrir externamente.

- ***Requisitos del puesto***

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas, la disposición para aprender es también una característica crucial. Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

- Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados, es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:





- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

- ***Incentivos***

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

- ***Canales de reclutamiento***

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa, en el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada, le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo, por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

- ***Candidatos espontáneos:***

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae, las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).





- ***Recomendaciones de los empleados de la empresa:***

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal, esta práctica tiene algunas ventajas:

- Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.
- Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

2.5.3. Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.





- ***Proceso de reclutamiento.***

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos, el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, el plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

- ***Entorno de reclutamiento.***

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse, los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

- ***Límites y desafíos del reclutamiento.***

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos, la tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de





personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías, aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

- ***Políticas y normas de la organización***

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- *Políticas de promoción interna.*

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos, tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo, esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- *Políticas de compensación.*

Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones, por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen, el reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales, en esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.





- *Políticas sobre situación del personal.*

Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo, estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

- *Políticas de contratación internacional.*

Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

2.5.4. Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, algunos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

- ***Pasos de Selección***
 - Formulación de solicitud de empleo
 - Entrevista previa de selección
 - Pruebas
 - Investigación de antecedentes
 - Entrevista profunda de selección





- Examen médico
- Oferta de empleo

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada estos elementos determinan la efectividad del proceso de selección, hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

- ***Resultados y retroalimentación.***

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación, la retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. la retroalimentación





negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

2.5.5. Socialización

La socialización se conforma de los siguientes aspectos:

1. Información general sobre la rutina laboral diaria
2. Resumen de la historia, propósito, operaciones y productos o servicios de la organización.
3. Presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones laborales para los empleados.

2.5.6. Capacitación y Desarrollo.

El Programa de Capacitación es un proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente. Mientras que el Programa de Desarrollo es un proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.

Para la elaboración de un programa de capacitación se consideran cuatro estrategias:

1. Evaluar el desempeño.
2. Analizar los requisitos de trabajo
3. Analizar la organización
4. Encuestas a empleados





2.5.7. Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es un proceso que permanente ofrece información sobre el desempeño de los empleados.

Existen dos tipos de evaluación del desempeño:

- ***Evaluación Informal del Desempeño***

Proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral

- ***Evaluación Formal del Desempeño***

Proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación.

- Permitir que los empleados conozcan de manera formal la calificación de su desempeño.
- Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos.
- Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación.
- Identificar a los candidatos para ascensos.





2.5.8. Ascensos, Transferencias, Descensos y Despidos.

- ***Ascensos:***

Cambio de puesto en beneficio del desarrollo del individuo, son la manera más representativa de reconocer un buen desempeño.

- ***Transferencias:***

Se realizan con el objeto de que las personas adquieran más experiencia laboral, como parte de su desarrollo así como para ocupar las vacantes cuando se presentan

- ***Descensos y Despidos:***

Mecanismos utilizados cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben de tomar medidas para remediar la situación





CONCLUSIÓN CAPITULAR

Es de suma importancia conocer cada una de las áreas de trabajo de una empresa, ya que al tener los conocimientos necesarios acerca de las funciones que se desempeñan dentro de cada departamento de la organización, se puede tener un mejor manejo de las mismas y así no se generan problemas dentro de ésta.

Es importante mencionar que cada uno de los temas que se abordan dentro de este capítulo sirven para el desarrollo de las próximas secciones de esta investigación. Misma que nos lleva a la solución de problemas internos de la empresa.





CAPÍTULO 3.

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MAZATLÁN, SINALOA.





CAPÍTULO 3.

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MAZATLÁN, SINALOA.

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

En este capítulo se hará un análisis de la Industria de la Construcción en la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, tomando como universo las empresas que pertenezcan a un sector formal, es decir, las empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, para posteriormente estudiar las problemáticas que presentan cada una de ellas.

Este análisis consiste en realizar una encuesta, la cual es una serie de preguntas, que nos sirvan para detectar los problemas que se generan dentro de las áreas de trabajo de las empresas constructoras de esta ciudad, solo se aplicará a un porcentaje de estas





constructoras, y con los resultados obtenidos en las mismas, se elaborara un análisis FODA de la situación en general de las empresas constructoras de Mazatlán, Sinaloa.

Además, con los resultados de las encuestas, se elegirá la empresa y el área de trabajo en la cual estará enfocado el trabajo de campo del Capítulo 4.





3.1. EMPRESAS AFILIADAS A LA CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (CMIC) DE LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), es una institución sólida que se encuentra al frente de la industria de la construcción en México desde 1953. Su misión es representar, fortalecer y apoyar a las empresas afiliadas en su desarrollo, otorgándoles servicios de calidad, promoviendo oportunidades de trabajo en la industria de la construcción para su beneficio y el de nuestro país.

En la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, se encuentra una de las delegaciones de la CMIC, la cual sirve de apoyo para las empresas, buscando la consolidación y estabilidad del gremio, la elevación de sus niveles técnicos, el acercamiento de todos los empresarios que permiten el progreso y el fortalecimiento de la construcción.

Las empresas afiliadas a CMIC de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, para el periodo de 2010-2011 son un total de 62 empresas, las cuales son las siguientes:

| EMPRESAS AFILIADAS CMIC SINALOA SUR 2010-2011 | |
|---|---|
| 1 | ADMINISTRACION DINAMICA |
| 2 | ADMINISTRACION DINAMICA DE INVERSIONES, S.A. DE C.V. |
| 3 | AQA DISEÑO Y CONSTRUCCION, S.A. DE C.V. |
| 4 | ARKO CONSULTORES, S.A. DE C.V. |
| 5 | BASTIDAS CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V. |
| 6 | BELCO CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES, S.A. DE C.V. |
| 7 | COMERCIALIZADORA INMOBILIARIA VIVAMAZ, S.A. DE C.V. |
| 8 | CONSTRUCCION Y ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA DE SINALOA, S.A. DE C.V. |
| 9 | CONSTRUCCIONES DAMEJE, S.A. DE C.V. |
| 10 | CONSTRUCCIONES DIAZ, S.A. DE C.V. |
| 11 | CONSTRUCCIONES HIDRAULICAS DE SINALOA, S.A. DE C.V. |
| 12 | CONSTRUCCIONES MAQUINARIA Y URB. DEL NOROESTE, S.A. DE C.V. |





| EMPRESAS AFILIADAS CMIC SINALOA SUR 2010-2011 | |
|--|--|
| 13 | CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS SANTACRUZ, S.A. DE C.V. |
| 14 | CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS URBANOS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V. |
| 15 | CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES IVARSI, S.A. DE C.V. |
| 16 | CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES JAPAVA, S.A. DE C.V. |
| 17 | CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES JOPAT, S.A. DE C.V. |
| 18 | CONSTRUCCIONES ZIHGUA, S.A. DE C.V. |
| 19 | CONSTRUCTORA BURSA HERMANOS, S.A. DE C.V. |
| 20 | CONSTRUCCIONES JOSE S.A. DE C.V. |
| 21 | CONSTRUCTORA CALIDAD TOTAL, S.A. DE C.V. |
| 22 | CONSTRUCTORA DOMINICO, S.A. DE C.V. |
| 23 | CONSTRUCTORA MADOVIC, S.A. DE C.V. |
| 24 | CONSTRUCTORA MAGAMAZ, S.A. DE C.V. |
| 25 | CONSTRUTORA MARLI S.A. DE C.V. |
| 26 | CONSTRUCTORA NOJIMA, S.. DE C.V. |
| 27 | CONSTRUCTORA TOTORAME, S.A. DE C.V. |
| 28 | CRICLA, S.A. DE C.V. |
| 29 | DECONURBE, S.A. DE C.V. |
| 30 | DESARROLLOS INMOBILIARIOS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V. |
| 31 | DESARROLLOS INTEGRALES DE PROYECTOS, S.A. DE C.V. |
| 32 | EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V. |
| 33 | EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRADAS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V. |
| 34 | ESCUINAPA CONSTRUYE, S.A. DE C.V. |
| 35 | FEROSS CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V. |
| 36 | GARHNOS GRUPO CONSTRUCTOR, S.A. DE C.V. |
| 37 | GRUPO CONSTRUCTOR PELICANO, S.A. DE C.V. |
| 38 | I U CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V. |
| 39 | INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLOS MEXICANOS, S.A. DE C.V. |
| 40 | INMOBILIDESARROLLOS, S.A. DE C.V. |
| 41 | INSTALACIONES HIDRAULICAS GOLA, S.A. DE C.V. |
| 42 | INTEGRADORA DE CONSTRUCTORES MAZATLECOS, S.A. DE C.V. |
| 43 | JEOS CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V. |
| 44 | MARINAS Y URBANIZACIONES GRAN TURISMO, S.A. DE C.V. |
| 45 | MAXICONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V. |
| 46 | MAZ EDIFICACIONES, S.A. DE C.V. |
| 47 | MAZALCO PROYECTOS Y CON STRUCCIONES, S.A. DE C.V. |
| 48 | MAZATLAN CONSTRUYE S.A. DE C.V. |
| 49 | MECER SUPERVISION Y CONSTRUCCION, S.A. DE C.V. |
| 50 | MICHEL OBRAS, S.A. DE C.V. |
| 51 | OBRAS CIVILES E INDUSTRIALES DE LA CRUZ, S.A. DE C.V. |





| EMPRESAS AFILIADAS CMIC SINALOA SUR 2010-2011 | |
|---|--|
| 52 | OBRAS CIVILES Y MARITIMAS DE SINALOA, S.A. DE C.V. |
| 53 | OBRAS ESPECIALIZADAS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V. |
| 54 | OSUNA Y OSUNA ARQUITECTURA, S. DE RL DE C.V. |
| 55 | PEÑUELAS ARQUITECTURA AVANZADA Y DESARROLLO URBANO, S.A. DE C.V. |
| 56 | PROCESADORA DE MATERIALES PETREOS S.A. DE C.V. |
| 57 | RECUBRIMIENTOS INGENIERIA Y OBRAS, S.A. DE C.V. |
| 58 | TABLA TEX, S.A. DE C.V. |
| 59 | TECHOS Y ESTRUCTURAS CONSTRUMENTAL, S.A. DE C.V. |
| 60 | TEXKAME CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V. |
| 61 | VENADOS CONSTRUCTORA, S.A. DE C.V. |
| 62 | VIRREY ARRENDAMIENTOS Y OBRAS, S.A. DE C.V. |

A partir de esta lista de empresas se eligió de manera aleatoria un porcentaje de ellas, para realizar un diagnóstico de las mismas.

3.2. DIAGNÓSTICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Como anteriormente se menciona, se llevó a cabo un diagnóstico de algunas de las empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

El diagnóstico consiste en realizar una encuesta a dichas empresas para conocer los problemas que presentan en las áreas de trabajo de las organizaciones.

A continuación se muestra el formato de la encuesta y los resultados obtenidos en las mismas.

3.2.1. ENCUESTAS

La encuesta se realizó a un porcentaje de las empresas que están afiliadas a la CMIC, dicho porcentaje es el 16.12% (10 empresas).





Antes de realizar el formato de la encuesta se estudio cada uno de los elementos que integran las áreas de trabajo de una empresa (para mayor información, consultar el Capítulo 2), a su vez se eligieron los que más relevancia tienen para el funcionamiento de cada uno de los departamentos.

Las preguntas fueron redactadas para que su respuesta sea de forma directa, y a su vez cómoda para el encuestado, es necesario señalar que para algunas de las preguntas se requirió de documentos comprobatorios, para validar la respuesta otorgada.

Por medio de la encuesta se planea obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la empresa que se elija, esta encuesta se realizará de forma directa al Director o Gerente General de la empresa, a fin de obtener datos verídicos, cuando se requiera se realizará a la persona que sea indicada por el Director de la empresa.

El modelo de la encuesta a realizar es el que se muestra a continuación:





CUESTIONARIO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA, MÉXICO.

OBJETIVO:

POR MEDIO DE LA PRESENTE ENCUESTA, SE REALIZARÁ UN DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA, ESTO CON EL FIN DE CONOCER LAS PROBLEMÁTICAS QUE SE GENERAN EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO:

INDIQUE CON UNA 'X' LA RESPUESTA CORRECTA. ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE PARA ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS SERÁ NECESARIO QUE SE PROPORCIONEN DOCUMENTOS QUE CONFIRMEN SU RESPUESTA.

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA:

DOMICILIO:

CALLE

NUMERO

COLONIA

TELEFONO

C.P.

RFC: _____ AÑO DE FUNDACIÓN: _____

ÁREA DE ORGANIZACIÓN

SI

NO

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1) LA EMPRESA CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) LA EMPRESA CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) LA EMPRESA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA EMPRESARIAL | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) EXISTE UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) SE LLEVAN A CABO REUNIONES ENTRE LOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA PARA PLANTEAR ESTRATEGIAS A FUTURO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) CUENTA CON UNA RELACIÓN DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE LA EMPRESA. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ÁREA DE MERCADOTECNIA.

SI

NO

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 7) SE HACE UN ANÁLISIS DE PRECIOS ANTES DE REALIZAR CUALQUIER COMPRA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) SE CUENTA CON UN PLAN DE MARKETING (PRECIO, PRODUCTO, PUBLICIDAD, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) SE LLEVAN A CABO ESTUDIOS DE MERCADO EN FORMA PERIÓDICA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) EL ENCARGADO DE REALIZAR LAS COMPRAS CUENTA CON CAPACITACIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11) LA EMPRESA CUENTA CON PÁGINA DE INTERNET. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |





| ÁREA DE PRODUCCIÓN. | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 12) LA EMPRESA CUENTA CON MAQUINARIA PESADA PROPIA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13) EL EQUIPO DE CÓMPUTO SE ENCUENTRA EN BUEN ESTADO PARA SU UTILIZACIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14) SE DA MANTENIMIENTO AL EQUIPO DE FORMA PERIÓDICA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15) SE SIGUE EL PROGRAMA DE OBRA SIN REALIZAR MODIFICACIONES EXCESIVAS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16) LA EMPRESA CUENTA CON UN MÉTODO DE CALIDAD EN SU TRABAJO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 17) EL BENEFICIO NETO DE LOS TRABAJOS REALIZADOS ES SUFICIENTE CON RELACIÓN A LA INVERSIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18) LAS INVERSIONES SON SUFICIENTES PARA AYUDAR EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19) LA EMPRESA TIENE LA CAPACIDAD DE AUTOFINANCIAR LOS TRABAJOS QUE REALIZA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20) EL SALDO DE LA EMPRESA ES POSITIVO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21) LA RELACIÓN CON LOS BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS ES EL CONVENIENTE PARA LA SOLICITUD DE CRÉDITOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22) EL PLAZO DE PAGO A LOS PROVEEDORES ES EL ÓPTIMO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23) EL PLAZO DE COBRO A LOS CLIENTES ES EL MÁS BAJO POSIBLE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ÁREA DE RECURSOS HUMANOS | SI | NO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 24) LA SELECCIÓN DE DIRIGENTES SE HACE EN RELACIÓN A SU CAPACIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25) LOS PUESTOS DE TRABAJO ESTÁN CORRECTAMENTE DEFINIDOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26) LOS SUELDOS SON CORRECTOS EN RELACIÓN AL SECTOR | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27) MANEJA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28) SE CAPACITA AL PERSONAL DE FORMA PERIÓDICA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29) EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

NOTAS:



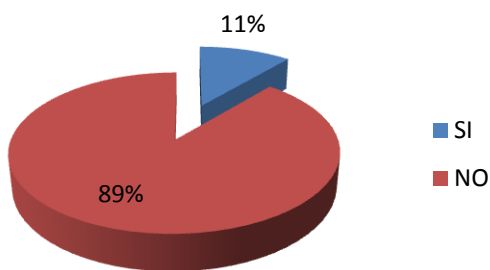


3.2.2. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

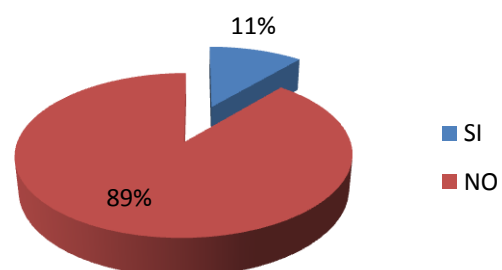
Los resultados obtenidos de la encuesta son los siguientes:

Área de organización

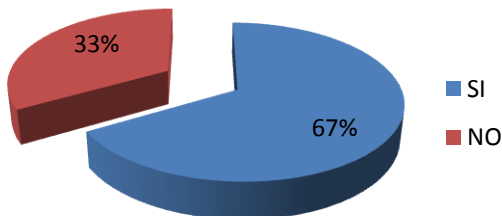
1) La empresa cuenta con Planeación Estratégica



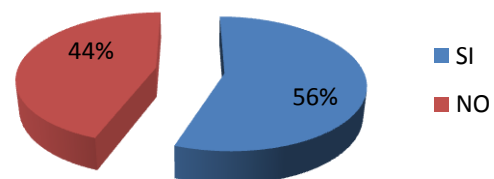
2) La Empresa cuenta con un Manual de Organización



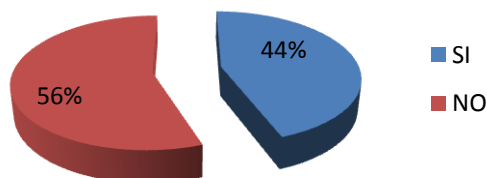
3) La Empresa cuenta con un Organigrama Empresarial



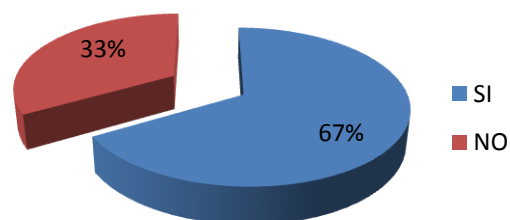
4) Existe un control de las actividades que se realizan en la empresa



5) Se llevan a cabo reuniones entre los responsables de la empresa para plantear estrategias a futuro.



6) Cuenta con una relación de los gastos indirectos de la empresa.

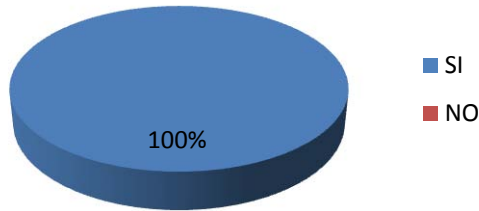




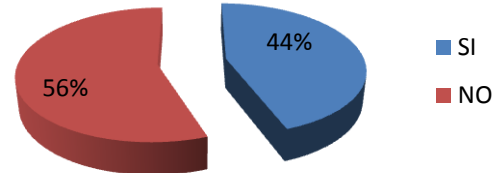
Área de mercadotecnia

7) Se hace un análisis de precios antes de realizar cualquier compra

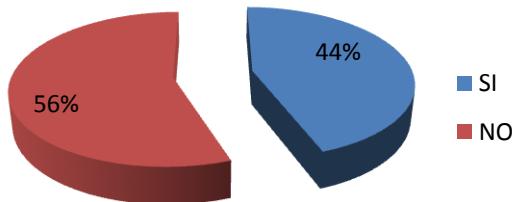
0%



8) Se cuenta con un plan de marketing (precio, producto, publicidad, etc)

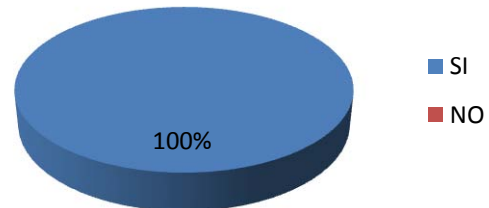


9) Se llevan a cabo estudios de mercado en forma periódica

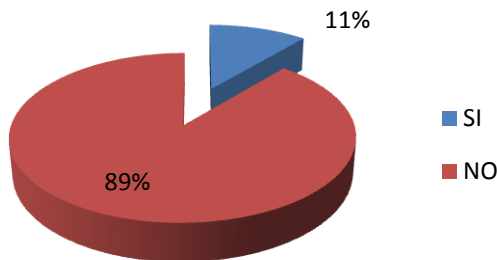


10) El encargado de realizar las compras cuenta con capacitación

0%



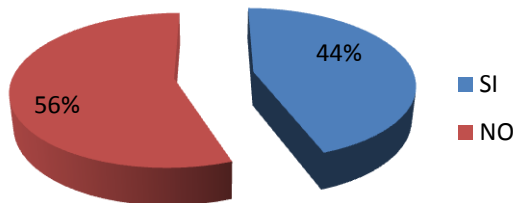
11) La empresa cuenta con página de internet.



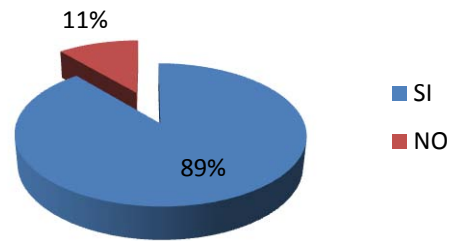


Área de producción

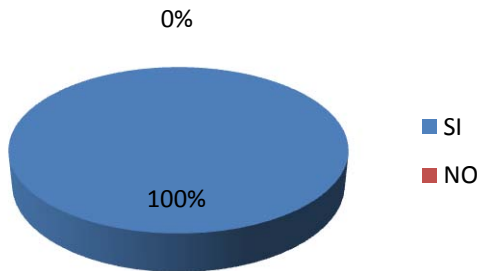
12) La empresa cuenta con maquinaria pesada propia



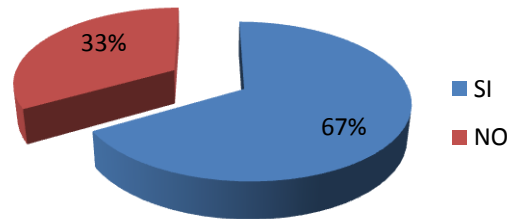
13) El equipo de computo se encuentra en buen estado para su utilización.



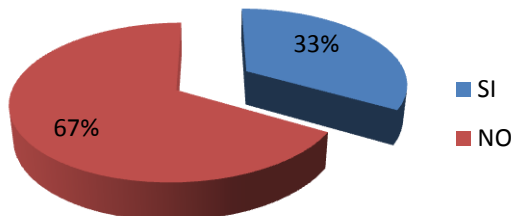
14) Se da mantenimiento al equipo de forma periódica



15) Se sigue el programa de obra sin realizar modificaciones excesivas



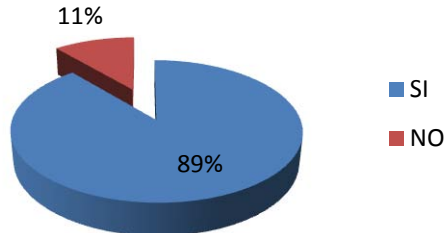
16) La empresa cuenta con un método de calidad en su trabajo



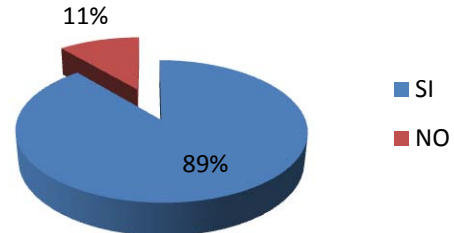


Área de económica-financiera

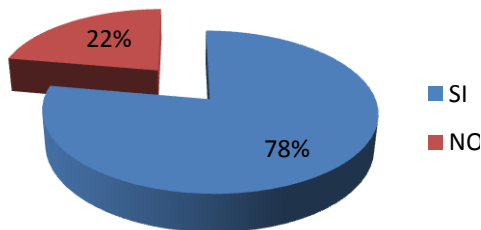
17) El beneficio neto de los trabajos realizados es suficiente con relación a la inversión.



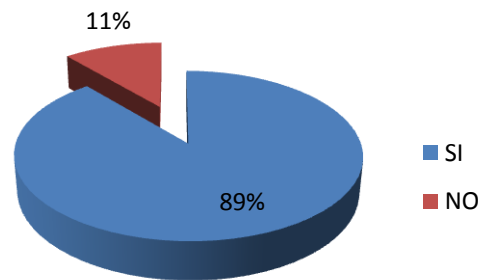
18) Las inversiones son suficientes para ayudar en el crecimiento de la empresa.



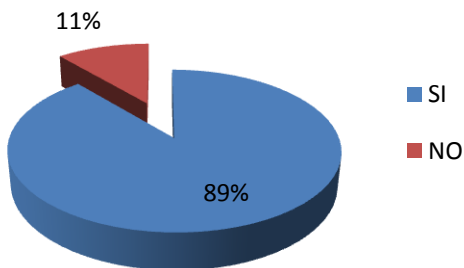
19) La empresa tiene la capacidad de autofinanciar los trabajos que realiza



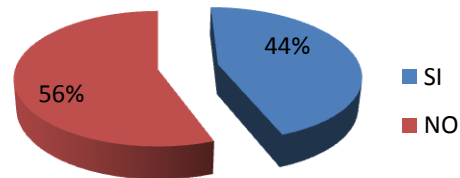
20) El saldo de la empresa es positivo



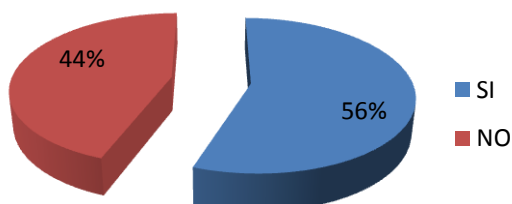
21) La relación con los bancos y otras instituciones financieras es el conveniente para la solicitud de créditos



22) El plazo de pago a los proveedores es el optimo



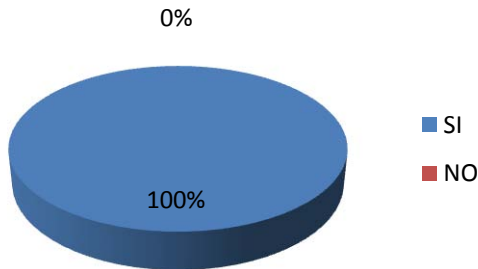
23) El plazo de cobro a los clientes es el más bajo posible



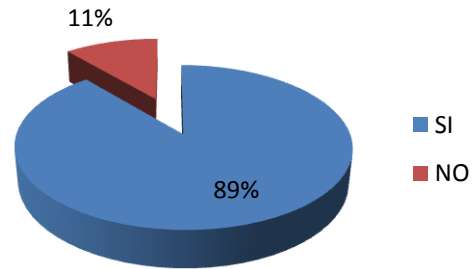


Área de recursos humanos

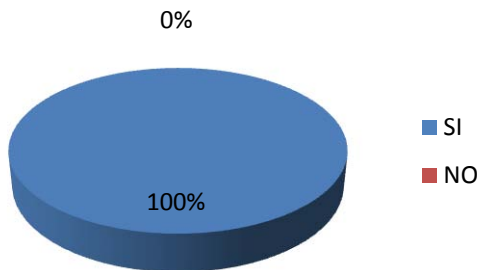
24) La selección de dirigentes se hace en relación a su capacidad.



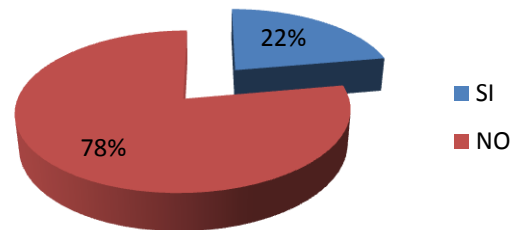
25) Los puestos de trabajo están correctamente definidos.



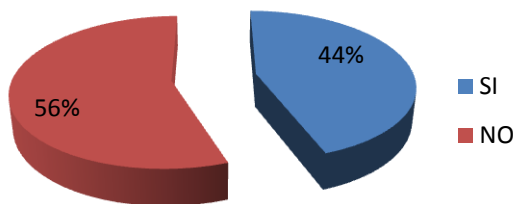
26) Los sueldos son correctos en relación al sector.



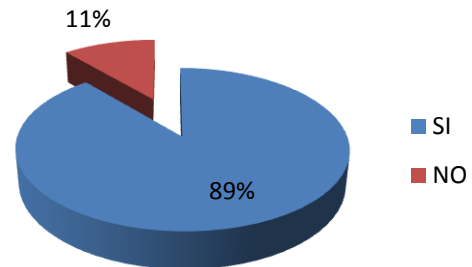
27) Maneja el otorgamiento de incentivos.



28) Se capacita al personal de forma periódica.



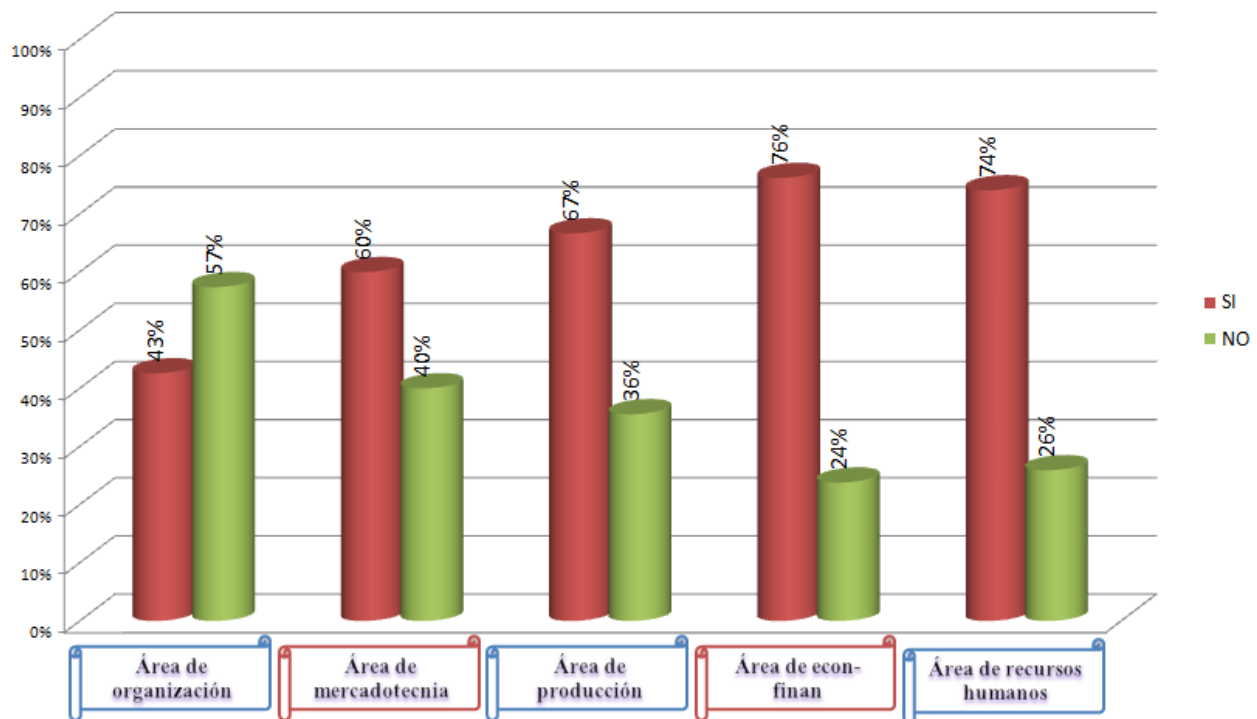
29) Existe un buen ambiente de trabajo.





Las graficas anteriores muestran los resultados de las encuestas y al llevar a cabo una comparativa de los resultados derivados por cada una de las áreas trabajo (esto se realizó promediando las respuestas), se obtiene que el departamento que presenta mayor deficiencias es el área de organización, ya que en su mayoría la respuesta a las preguntas fue un **NO**.

En la grafica siguiente se ilustra la comparativa.



Grafica Comparativa de Resultados de Encuestas.

Esto nos lleva a tomar la decisión, de analizar a fondo el Área de Organización, para proponer solución a los problemas que se generan en la misma.

Como se hace mención en los objetivos de este capítulo además de elegir el área de trabajo a investigar, también se eligió la empresa en la cual se enfoca el trabajo de campo, y debido





a la accesibilidad que se mostró por el Director de la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V. y a los problemas que se presentan dentro del área de organización, se continuará trabajando con esta empresa.

3.3. ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Existen diversas fortalezas y debilidades que se generan dentro de las empresas, así como también se presentan oportunidades y amenazas en el exterior de la misma, cada una de estas son un apoyo para el crecimiento de las organizaciones.

A partir de las encuestas realizadas y del panorama de la industria de la construcción que existe en la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, se realizó el siguiente análisis FODA, el cual nos sirve para conocer las empresas de esta ciudad.

| Análisis | Positivo | Negativo |
|----------|--|--|
| Interno | <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> + La mayoría de las empresas cuentan con un organigrama empresarial. + Equipo de cómputo en buen estado. + Capacidad de autofinanciamiento. + Buena relación con las instituciones bancarias. + Beneficio neto satisfactorio para el crecimiento de la empresa. + Selección y otorgamiento de puesto de trabajo de forma correcta. | <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La mayoría de las empresas no cuentan con planeación estratégica. – Las empresas en su mayoría no cuentan con un manual de organización. – No cuentan en su mayoría con página de internet. – Falta de equipo de construcción propio. – No se capacita de forma periódica al personal de la empresa. |





Externo

Oportunidades:

- + Mano de obra barata.
- + Auge de subcontratos.
- + Créditos bancarios para un mayor crecimiento de la empresa.
- + Gran variedad de proveedores.
- + Gran cantidad de desarrollos inmobiliarios que brinda trabajo a las PyMEs.

Amenazas:

- Sindicatos de trabajadores.
- Competitividad nacional grande.
- Constructoras extranjeras.
- Tecnología atrasada de la construcción.
- Cambio constante en los precios de los productos para la construcción.





CONCLUSIÓN CAPITULAR

Las empresas constructoras presentan distintos problemas dentro y fuera de ellas, pero siempre existe la forma de evitarlos, por lo cual en esta investigación, se pondrá solución a algunos de estos problemas.

Como es conocido, el departamento que da la estructura a la empresa es el Área de Organización, por lo tanto el que se generen problemas dentro de la misma, provoca que existan conflictos en las demás áreas de la empresa.

Una vez más se llega a la conclusión que la hipótesis planteada es correcta, pues se siguen generando expectativas del mal manejo de las empresas y por lo tanto su forma de laborar no es la óptima.

Por lo anterior y por los resultados obtenidos en este capítulo, se concluye que el enfoque del trabajo de campo, será destinado al Área de Organización de las empresas constructoras.





CAPÍTULO 4.

SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE UNA MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA DE MAZATLÁN, SINALOA (CASO PRÁCTICO).





CAPÍTULO 4.

SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE UNA MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA DE MAZATLÁN, SINALOA (CASO PRÁCTICO).

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

Este capítulo trata de un caso práctico, el objetivo principal de este capítulo es el solucionar los problemas que se presentan dentro del departamento que se eligió en el capítulo anterior, el Área de Organización, enfocado a la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

La forma en que se aborda este caso es la siguiente:

- Como primer paso se presentaran los antecedentes de la empresa en análisis.





- Después se expondrá una lista de los problemas que existen dentro del Área de Organización, los cuales se detectaron en la encuesta realizada a esta empresa.
- Una vez enunciados los problemas se explicarán las causas de la existencia de estos.
- Como última fase se propondrá la solución pertinente para cada uno de los problemas encontrados.





4.1. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA

A continuación se presenta una serie de información que sirve para conocer la empresa que se encuentra en estudio.

4.1.1. Antecedentes de la Empresa.

En la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México, el día 1° de Septiembre del año 2006, fue constituida la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V..

Es importante mencionar que dentro de la geografía del Estado de Sinaloa, una de las ciudades más importantes debido a su población, desarrollo turístico, industria e infraestructura urbana, es la Ciudad de Mazatlán.

EDYLAB CONSTRUCCIONES es una empresa que por su tamaño se considera como una Mediana empresa. Esta institución está afiliada a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción desde el año 2008.

Los servicios brindados por la empresa se enfocan a la edificación (construcción de viviendas de interés social, de tipo residencial y edificios para condominios) y laboratorio (Estudios de mecánica de suelos y estudio de los distintos materiales para la construcción).

En la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, existen diversas empresas constructoras, cada una de ellas de diferente tamaño y especializadas en distintas áreas de la ingeniería civil, la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, como anteriormente se menciono está orientada a la edificación y en general brinda sus servicios a las grandes desarrolladoras de viviendas de la esta ciudad.





Como la mayoría de las empresas de la Ciudad, EDYLAB CONSTRUCCIONES, es una constructora autofinanciable, pero su dirigente no se olvida de que la buena relación con las instituciones bancarias, trae consigo un futuro mejor para la organización.

Cada empresa cuenta con diferentes áreas de trabajo, pero no siempre se definen al cien por ciento y en algunas empresas no saben cuáles son esas áreas. Es de suma importancia que cada empresa constructora, no sólo de la Ciudad de Mazatlán, sino de toda la República Mexicana, estén consientes de cómo debe funcionar su empresa, para que crezcan de forma adecuada y no se generen problemas innecesarios, que a la larga son perjudiciales para la organización.

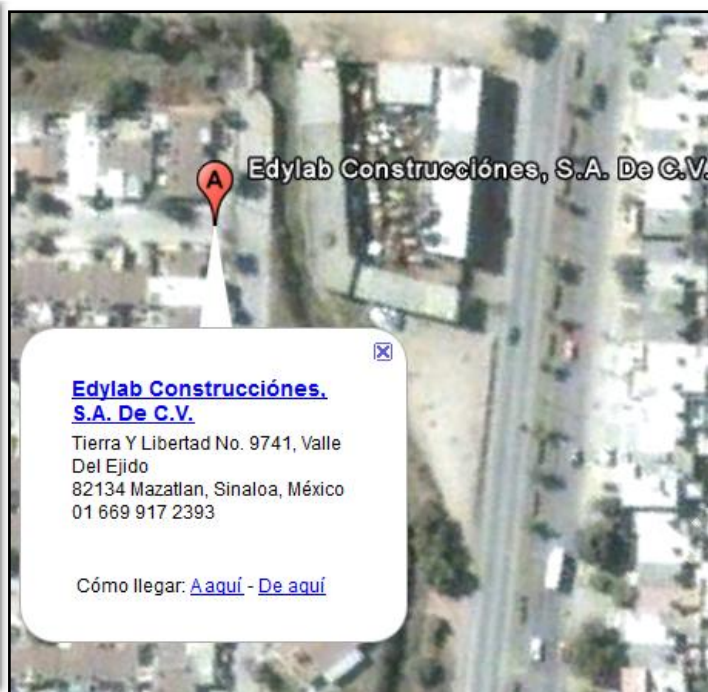
Esta empresa fue constituida con la idea de brindar un trabajo de calidad para sus clientes, pero también es importante que internamente la institución sea de calidad para el propietario y el personal que labora en ella.





4.1.2. Localización de la Empresa.

El domicilio de la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V., se encuentra en la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. Particularmente en la Calle Tierra y Libertad #9741 Colonia Valle del Ejido, C.P. 82134.





4.2. PROBLEMAS DENTRO DE LA EMPRESA

Como se mostró en los resultados obtenidos de las encuestas, existen distintos problemas dentro de las Pequeñas y Medianas empresas Constructoras de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa.

Cabe mencionar, que aunque en cada área de trabajo se presenten distintas dificultades, se realizará un enfoque solamente al Área de Organización.

La encuesta destacó seis puntos de gran importancia para este departamento los cuales son los siguientes:

- Planeación Estratégica.
- Manual de Organización.
- Organigrama Empresarial.
- Control de actividades que se realizan dentro de la empresa.
- Reuniones entre los responsables de la empresa para la planeación de estrategias a futuro.
- Relación de gastos indirectos de la empresa.

Cada uno de los puntos anteriores son de suma importancia para el buen manejo del área de organización, ninguno de ellos está por encima del otro, pues depende de estos para que la estructura de la empresa funcione en conjunto.

En la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V., no se cuenta con alguno de estos puntos que se mencionaron, por ejemplo, La Planeación Estratégica y Manual de Organización, se mencionan estos por ser de los más elementales.





Es importante mencionar que existe un organigrama empresarial, pero no está estructurado correctamente, pues en la mayoría de las Pequeñas y Medianas empresas constructoras, se dirigen más al área de producción y se olvida de la organización de la empresa.

Por lo anterior en este trabajo de investigación se establece una metodología de cómo realizar estas actividades, para que de esta forma no se generen problemas en las demás áreas de trabajo.

4.3. CAUSAS QUE GENERAN LOS PROBLEMA

Existen muchas explicaciones del por qué de los problemas que se generan dentro de las empresas constructoras, una de ellas es la falta de organización.

Como ya se ha mencionado antes, el área de organización se considera la base de las empresas, sin importar al sector al que pertenezcan.

El objetivo principal de esta área es marcar las pautas acerca de la forma de cómo debe funcionar una organización y sentar las bases del proceso de planeación de la organización.

Algunas causas que generan estos problemas son las que se muestran en el diagrama de causa y efecto, que se muestra a continuación.



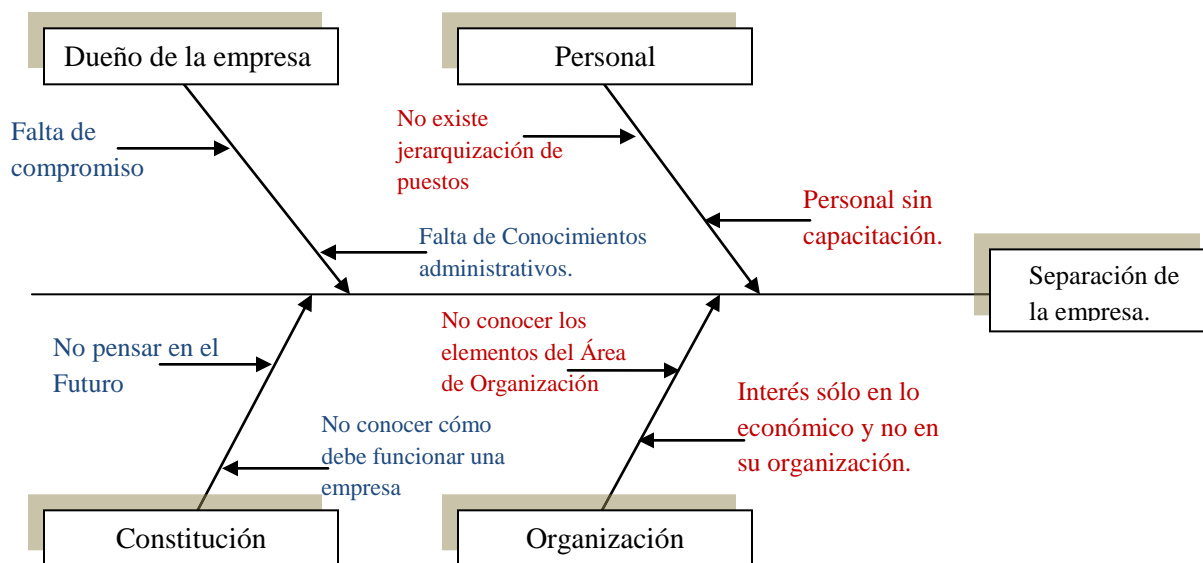


Diagrama Causa Efecto del Problema.

Las causas que generan los problemas son de distinto tipo, pero unas son más representativas que otras.

1. **Constitución.** Las causas que están dentro de este elemento, son sin duda las más importantes, ya que estas aparecen desde el inicio de la empresa, y van creciendo junto con ella y a medida que pasa el tiempo son más difíciles de controlar.
2. **Organización.** En segundo lugar se encuentran las causas por organización, ya que una vez que se constituye la empresa, no se conoce como debe funcionar, y en ocasiones es más importante lo económico, que tener un Área de Organización bien definida.
3. **Dueño de la empresa.** En tercer lugar se encuentra el dueño de la empresa, ya que éste, por lo general, no tiene conocimientos administrativos, y delega





todas sus responsabilidades al personal, sin duda esto es falta de compromiso hacia su compañía.

4. **Personal.** Por último pero no menos importante esta el personal, ya que este por motivos personales, de falta de interés, o de conocimientos de su puesto, no realiza su trabajo con la eficiencia necesaria. Sin olvidar que en muchas ocasiones no existe un organigrama empresarial, el cual defina la jerarquización de los puestos de trabajo.

Cada una de estas causas son importantes, pero si en una misma empresa, existen todas, se desencadenan una serie de problemas que al final la única solución es la desintegración, por falta de organización.

Es por ello que siempre que se inicia una empresa, se debe de investigar cómo es que esta debe de funcionar, definir cada uno de los elementos que la integran, sin dejar a un lado ninguno, pues todos tienen la misma importancia.

4.4. SOLUCIONES A LOS PROBLEMA

Como anteriormente se mencionó se dará solución a seis puntos importantes dentro del Área de Organización, los cuales son:

- Planeación Estratégica.
- Manual de Organización.
- Organigrama Empresarial.
- Control de actividades que se realizan dentro de la empresa.





- Reuniones entre los responsables de la empresa para la planeación de estrategias a futuro.
- Relación de gastos indirectos de la empresa.

La forma en que se abordaran cada uno de ellos es la siguiente:

1. Se explicará paso a paso como se solucionaría para cualquier empresa el problema.
2. Por último se dará la solución para el problema de la empresa en cuestión.

4.4.1. Planeación Estratégica (P.E.).

En el Capítulo 1° se habló de la Planeación Estratégica de una forma general, en este inciso, se expondrá cada uno de los puntos que lo integran, para recordar, la Planeación Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos.

4.4.1.1. Proceso para elaborar la Planeación Estratégica.

Las etapas que conforman la Planeación Estratégica son:

- Establecer metas.
- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.





Establecer metas.

Definimos la palabra metas como el punto de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr en un plazo menor a un año, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Formulación de la estrategia.

En esta etapa se desarrollan distintos elementos de la Planeación estratégica, los cuales son:

❖ *Establecimiento de la Visión y Misión.*

Visión:

El establecimiento de la visión, se formula en función del tiempo y la cobertura de los productos o servicios sociales en la comunidad, orienta a la organización hacia la formulación de los objetivos.

Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de la misión.

Misión:

El establecimiento de la misión, surge de la historia, creencia, valores, e identidad corporativa, está basada en la razón de ser de la organización y no en los productos o servicios que ofrece.

Una formulación efectiva de una Misión responde a preguntas tales como:





- * ¿Cuál es el objetivo de nuestra organización?
- * ¿Quiénes son nuestros clientes?
- * ¿Por qué nos compran?

Los elementos de la misión son:

- * *Clientes:* ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- * *Productos o servicios:* ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- * *Mercados:* ¿Dónde compite la empresa?
- * *Tecnología:* ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- * *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:* ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- * *Filosofía:* ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- * *Concepto de sí misma:* ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- * *Interés por la imagen pública:* ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- * *Interés por los empleados:* ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?





Una Misión de negocios con base en el cliente, en vez de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización.

❖ *Identificación de debilidades y fortalezas internas.*

Debilidades:

Las debilidades son actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Fortalezas:

Las fortalezas son actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.

Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la planeación estratégica.





❖ *Determinación de las amenazas y oportunidades externas.*

Amenazas:

Serie de tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como en hechos que son especialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Oportunidades:

Tendencias económicas, sociales, políticas tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Un principio básico de la planeación estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

❖ *Fijación de objetivos.*

Los objetivos se pueden definir como resultados a largo plazo (más de un año) que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación, son esenciales para actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

❖ *Desarrollo de estrategias.*

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos.





Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre cambios tales como largo plazo contra corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas.

Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones.

Implementación de la estrategia.

La ejecución de estrategias es un proceso con orientación operativa debido a que las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse en toda la organización.

Para la implementación fructífera de las estrategias es necesario el diagnóstico y cambio en la estructura de la organización.

Evaluación de la estrategia.

Las estrategias con frecuencia no afectan los resultados operativos a corto plazo, sino hasta que es demasiado tarde para efectuar cambios.

La evaluación de estrategia requiere el análisis de cuestiones como: ¿han cambiado nuestras debilidades y fortalezas internas claves?; ¿han variado nuestras amenazas y oportunidades externas?; ¿se están logrando nuestros objetivos y metas?; ¿qué acciones correctivas se requieren para mejorar nuestra posición competitiva?





4.4.1.2. La Planeación Estratégica de la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Una vez que se explicó paso a paso como se elabora la Planeación Estratégica, se llevará a cabo el correspondiente para la empresa en EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Planeación estratégica de EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Establecer metas

Nuestra compañía se ha propuesto lograr las siguientes metas:

- Capacitar al cien por ciento los empleados según su área de trabajo.
- Conseguir nuevos proyectos en un periodo de seis meses.
- Cerrar las deudas atrasadas al cien por ciento con nuestros proveedores.

Formulación de la estrategia.

❖ Establecimiento de la Misión y Visión.

Misión.

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez brindar apoyo a los trabajadores de la compañía para impulsar su desarrollo personal y profesional por medio de capacitación continua y de esta manera fomentar nuestro crecimiento y el del país entero.

Visión.

Nuestra visión como empresa es ser líder en el mercado por medio del desarrollo de proyectos y construcciones con grandes estándares de calidad y servicio.





❖ *Identificación de debilidades y fortalezas internas y determinación de amenazas y oportunidades externas:*

| Análisis | Positivo | Negativo |
|----------|---|---|
| Interno | <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> + El equipo de cómputo de la empresa está en buen estado. + Tenemos capacidad de autofinanciamiento. + Existe una buena relación con las instituciones bancarias. + Beneficio neto de la empresa es satisfactorio para su crecimiento. + Buena comunicación entre los miembros de la empresa. | <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> – No se cuenta con planeación estratégica. – No se tiene con un manual de organización. – No posee un Organigrama Empresarial. – No se lleva a cabo un control de actividades que se realizan dentro de la empresa. – No se realizan reuniones entre los responsables de la empresa para la planeación de estrategias a futuro. – No hay una relación de gastos indirectos de la empresa. – No cuenta con página de internet. – Falta de equipo de construcción. – Falta de capacitación periódica de los trabajadores. – No hay un plan de marketing. – El plazo de pago a los proveedores no es el óptimo. |
| Externo | <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La mano de obra es barata. – Un gran auge en los subcontratos. – Créditos bancarios para un mayor crecimiento de la empresa. – Gran variedad de proveedores. – Gran cantidad de desarrollos inmobiliarios que brindan trabajo a las PyMEs. | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El sindicato de trabajadores. – Gran diversidad de constructoras. – Tecnología atrasada de la construcción. – Cambio constante en los precios de los productos para la construcción. |





❖ *Fijación de objetivos.*

Los objetivos de nuestra empresa son los siguientes:

- * Estar a la vanguardia.
- * Capacitar a los empleados.
- * Mejorar continuamente la empresa.
- * Manejar una excelente calidad para lo que se realiza.

❖ *Desarrollo de estrategias.*

Las estrategias que se fijarán para nuestra empresa son las siguientes:

- Elegir a los empleados más destacados, para capacitarlos, y estos a su vez capacitar a los demás empleados de sus respectivas áreas de trabajo y de esta forma contar con una mejor fuerza de trabajo
- De los proveedores que se manejan en la empresa, categorizar de la siguiente manera:
 - Por el que mejores productos tiene.
 - Por el que proporciona mejor crédito.
 - Y por el que mejor servicio desde calidad hasta rapidez en entrega del producto.

Esto nos servirá para optimizar las compras y reducir el número de deudas de la empresa.

- Control de entradas y salidas de dinero por obra en proceso y anteriores.





Implementación de la estrategia.

Como se menciona en el inciso anterior la implementación de estrategias es un proceso, por lo que como su nombre lo dice es implementar las estrategias establecidas en la parte de la Planeación Estratégica correspondiente a la formulación de estrategias.

Evaluación de la estrategia.

Al igual que la implementación, la evaluación de la estrategia es un proceso que como se menciona en el inciso 4.4.1.1., se debe realizar de forma continua, para que no se detecten los problemas demasiado tarde.





4.4.2. Organigrama Empresarial.

En el Capítulo 1 se expusieron algunos tipos de organigramas, mientras que en este capítulo se incluirán el proceso de cómo se elaboran.

4.4.2.1. Proceso para elaborar el Organigrama Empresarial

Se deberá representar gráficamente la relación ordenada de las áreas que componen una unidad administrativa, reflejando en forma sistemática la ubicación del órgano administrativo, su integración, sus niveles jerárquicos y sus líneas de autoridad y asesoría.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la dependencia, y sus funciones básicas.

Los organigramas, por sus características:

- Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta.
- Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de la institución.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- En las tareas de organización, ayudan a descubrir posibles duplicidades o dispersiones en el quehacer o las atribuciones; fracturas en los procesos; dualidades de mando; omisiones; incongruencia en relaciones de dependencia y niveles jerárquicos; y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.





- Constituyen un elemento valioso en el apoyo de la inducción y capacitación de los trabajadores.
- En general, auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Para la elaboración de los organigramas se deberá observar lo siguiente:

- Conocer la organización de la Dependencia.
- Dibujar el organigrama con figuras de dimensiones semejantes para representar cada área y con líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstas.
- Ubicar cada área representada, de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde.
- Conectar todas las áreas dependientes del titular de la Dependencia, por medio de una sola línea.
- Representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.
- Establecer la relación principal de autoridad, a través de líneas de conexión.
- Representar áreas de asesoría (staff), mediante líneas discontinuas colocadas perpendicularmente a la autoridad principal o área.
- Utilizar una línea de trazo discontinuo en forma transversal, para indicar órganos o unidades desconcentradas.
- El organigrama deberá representar los niveles jerárquicos que han sido autorizados, desde el máximo nivel y hasta jefatura de departamento.



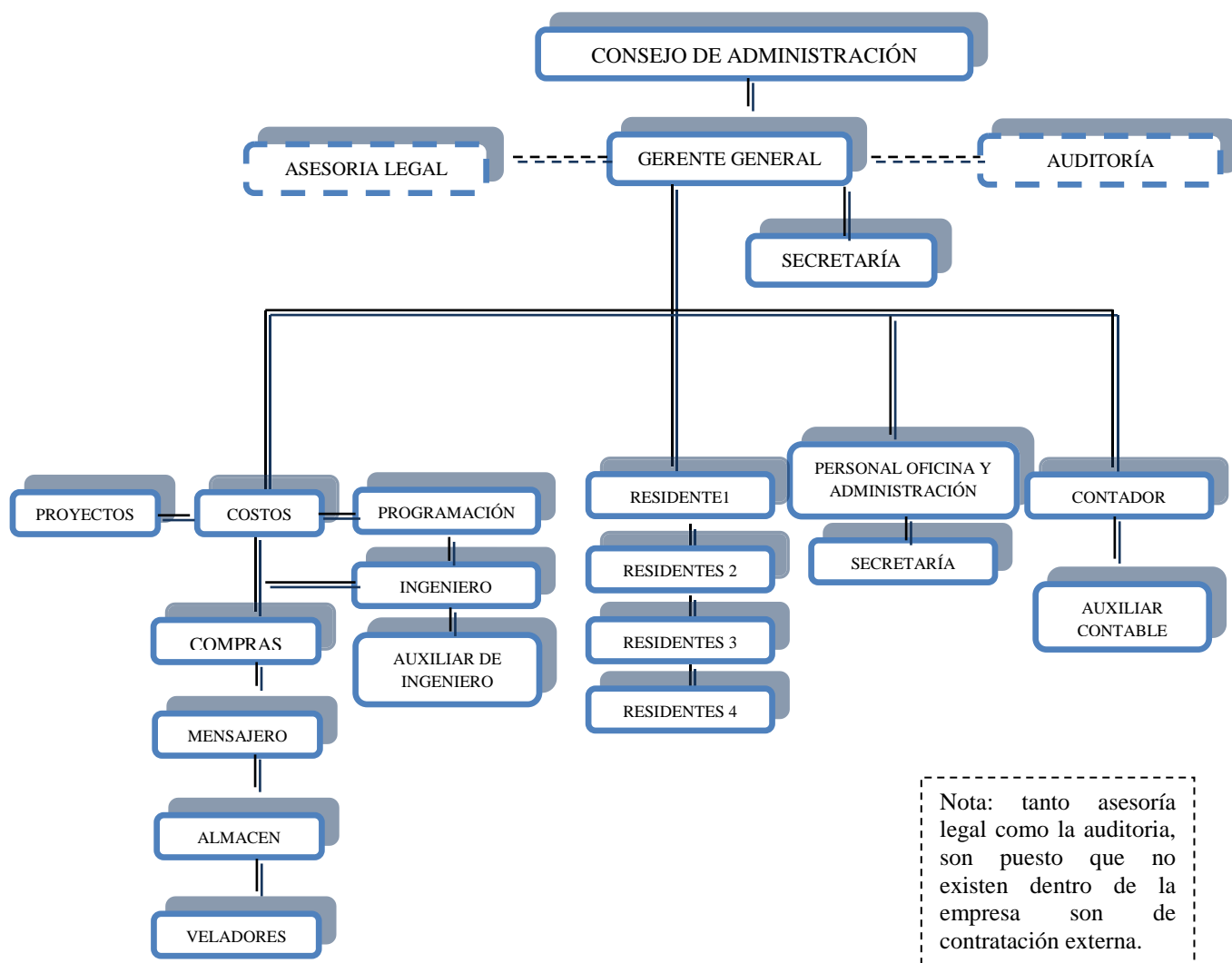


4.4.2.2. Organigrama Empresarial de la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Ya que se expuso la forma de elabora un organigrama empresarial, se llevará a cabo el correspondiente para la empresa en EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Organigrama Empresarial de EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

En el capítulo 1 se presentaron tres tipos de organigramas, y como anteriormente se mencionó la empresa EDYLAB CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V., es una mediana empresa, por lo que el organigrama de la empresa resulta como a continuación se ilustra.





4.4.3. Manual de Organización.

El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico-administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

El objetivo del Manual es proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

4.4.3.1. Proceso para elaborar el Manual de Organización

Los elementos que integran el Manual de Organización son de identificación y de contenido.

IDENTIFICACIÓN

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán anotarse los siguientes datos:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la empresa.
- Título del manual de organización.
- Fecha de implantación o, en su caso, de actualización.





CONTENIDO

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos principales que comprende.

Ejemplo:

CONTENIDO

I. Introducción.

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones.

Es recomendable que al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los siguientes rubros:

- * Propósito y utilidad.
- * Síntesis del contenido.
- * Ámbito de su aplicación.
- * Áreas que participaron en la elaboración del manual.
- * Importancia de mantener permanentemente actualizado este manual.
- * La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- * La introducción habrá de elaborarse en un máximo de tres cuartillas.





II. *Objetivo del manual.*

En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual.

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar la eficiencia en la organización y funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar: qué se hace; y la segunda, para qué se hace.

La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo y en un máximo de cinco líneas.

III. *Antecedentes históricos.*

Se darán a conocer las principales transformaciones sobre la organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente, en orden cronológico indicando las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen y/o modificado la estructura organizacional de la misma.

IV. *Marco jurídico.*

En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.





Se deberá ordenar y jerarquizar los documentos jurídico-administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Leyes.
3. Códigos.
4. Reglamentos.
5. Decretos.
6. Convenios.
7. Acuerdos.
8. Circulares y/u oficios.
9. Documentos Normativo-Administrativos (manuales, guías o catálogos).
10. Otras disposiciones (se anotarán los documentos que por su naturaleza no pueden ser incluidos en la clasificación anterior).

Se deberán indicar en forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos y citar su número de referencia (capítulo, artículo, fracción y en su caso, letra de inciso), fecha de publicación o expedición, así como su última reforma. Debe seguirse el orden cronológico en que fue expedida cada disposición.

V. Atribuciones.

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones son medios para alcanzar fines. En el caso de los órganos administrativos, las atribuciones están representadas por las competencias que marca la Ley. Las atribuciones le dan su amplitud y su limitación, determinan su ámbito de competencia.





Se deberá hacer una transcripción textual y completa de las atribuciones de la unidad administrativa con base en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en el Reglamento Interior de la Dependencia de que se trate.

VI. Misión y visión.

La Misión es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La Visión representa el escenario altamente deseado por la Dependencia que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

VII. Estructura orgánica.

Deberán identificarse y mostrarse los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre sí cada uno de los órganos que integran la estructura autorizada apegándose al número de código organizacional establecido por la D.G.P.O.P.; en seguida del número del código organizacional, se anotarán los nombres de los órganos que integran la unidad administrativa de acuerdo con la estructura autorizada.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la nomenclatura de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico y al orden de presentación.

Se deberán representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo, siempre y cuando formen parte de la estructura orgánica autorizada.

Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 áreas subordinadas.





Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.

VIII. Organigrama.

En el inciso “4.4.2.1. Proceso para elaborar el Organigrama Empresarial” se expuso la forma de cómo se elabora un organigrama, por lo que excluirémos el desarrollo de este tema.

IX. Objetivos y funciones.

Objetivo

El objetivo constituye el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

Se plantearán como máximo tres objetivos por área.

La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo, y se evitará el uso de adjetivos calificativos.

Describe la finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de una unidad administrativa, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución a una dependencia y/o unidad administrativa.

Las unidades administrativas pueden participar en el cumplimiento de una o varias actividades de la institución, por lo que sus objetivos reflejarán su contribución al cumplimiento de éstas.





Para el objetivo:

Especificar la finalidad que pretende alcanzar el área a través del desarrollo de sus funciones, es decir el QUÉ, el CÓMO y el PARA QUÉ, debiendo ser congruente con el objetivo del área superior de la cual depende funcional y jerárquicamente.

Cuando exista más de un objetivo, jerarquizar de acuerdo a su importancia y con relación a sus atribuciones.

Funciones

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el desarrollo de las atribuciones y objetivos planteados. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área que se trate.

Las funciones descritas para cada órgano administrativo serán las más relevantes con relación al ámbito de su competencia e incluirán sólo las de carácter sustantivo. Se recomienda un máximo de diez.

La descripción de las funciones deberá iniciarse con un verbo en infinitivo.

Funciones Sustantivas:

Son las que identifican la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.

Se derivarán de las atribuciones conferidas a cada unidad administrativa en el Reglamento Interior vigente de la Dependencia.





La redacción de las funciones deberá tener características de ser veraz, breve, clara y precisa. Cada función iniciará con verbo en infinitivo, teniendo especial cuidado en vigilar que las funciones asignadas a los órganos de nivel jerárquico superior, cuenten con el respaldo correspondiente en sus unidades subordinadas.

Funciones de apoyo:

Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que por su naturaleza técnico-administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por todas las dependencias.

Se debe enunciar el objetivo y a continuación las funciones de cada una de las áreas que integran la unidad administrativa, encabezando cada descripción con el nombre del área.

X. Glosario de términos.

Es un listado alfabético de definiciones de aquellas palabras o términos utilizados en el documento y que pueden prestarse a confusión en virtud de que no siempre tienen la misma acepción o no son ampliamente conocidos.

Para redactarlo se recomienda ajustarse a los criterios siguientes:

- Defina con la mayor claridad y concreción posible los términos técnico-administrativos señalados en el manual.
- Incluya solamente los términos que se presten a confusión.
- Ordene los términos en forma alfabética.
- Describa los conceptos sin incluir para ello el término que pretende definir.





FORMALIZACIÓN DEL MANUAL

Una vez elaborado el manual de organización, la unidad enviará una copia a la Dirección de Organización, para que proceda a la dictaminación y validación del manual.

- *Dictaminación y validación:* Consiste en revisar el documento y emitir las observaciones correspondientes y de ser necesario, conjuntamente la unidad administrativa y la Dirección de Organización, acordarán y harán las modificaciones que sean necesarias al manual.
- *Trámite de expedición:* Consiste en integrar al documento la Hoja de Autorización.
- *Difusión del manual expedido:* La Dirección de Organización, enviará a la unidad administrativa correspondiente, copia del manual de organización, adjuntando una copia de la Hoja de Autorización para su difusión.

IMPLANTACIÓN

Para llevar a cabo la implantación del nuevo manual de organización es conveniente elaborar un programa de trabajo que determine las actividades secuenciales que se desarrollarán fijando fecha de inicio y terminación, así como los recursos que se utilizarán y los responsables de cada actividad.

Además deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo a las características del nuevo manual de organización y las condiciones bajo las cuales se va a introducir en la unidad.





4.4.4. Control de actividades que se realizan dentro de la empresa.

Son diversas las actividades que se realizan dentro de cualquier empresa y es sumamente importante tener un control de cada una de estas, esto sirve para que al dirigente de la empresa le sea más fácil conocer lo que cada uno de los empleados debe realizar en un día normal de trabajo.

Cada actividad es de gran importancia para el sustento de la empresa, desde la más sencilla hasta la más complicada, pues una depende de la otra.

Es importante conocer cuáles son las funciones de cada una de los puestos de una mediana empresa, por lo que a continuación se enlistan:

- **Gerente general:** dirige y administra las diferentes actividades que se realizan para la ejecución de proyectos de obra, aplicando la destreza y habilidad. Sus principales funciones son:
 - Administración general de la empresa.
 - Control de las finanzas de la empresa.
 - Control de calidad de los proyectos.
 - Controlar el adecuado uso de los recursos de la empresa.
 - Relaciones públicas.
- **Secretaría:** es el apoyo para el desarrollo adecuado de las actividades administrativas y logísticas de la empresa. Sus principales funciones son:
 - Labores de recepción.
 - Archivo.





- Control de bancos y chequeras.
 - Facturación.
 - Control de estimación de obra (cuentas por cobrar)
 - Control de cuentas por pagar.
- **Contador:** es el que dirige y administra las diferentes actividades que se realizan para la ejecución del proceso contable y fiscal de la empresa. Sus principales funciones son las siguientes:
 - Revisión y emisión de estados financieros de la empresa.
 - Cálculo y presentación de obligaciones fiscales.
 - Implementar medidas de control interno.
 - Supervisa y asesora al auxiliar contable.
 - Establecer y supervisar plan de trabajo del auxiliar contable.

El contador tiene un subordinado el cual es:

- **Auxiliar contable:** es el que codifica y captura la información para el proceso contable y fiscal, y la elaboración de nomina. Sus principales funciones son las siguientes:
 - Revisión de documentación contable.
 - Codificación de información y elaboración de nominas.
 - Emitir reportes contables.





- **Proyectos:** realizar proyectos de la empresa, ya sea propios o de los clientes.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Llevar a cabo proyectos nuevos.
 - Realizar los proyectos que los clientes solicitan.
 - Archivar cada uno de los proyectos para futura consulta.
 - Revisar que los proyectos sean ejecutados como se especifica.
-
- **Costos:** analista de costos, jefe de compras y control técnico-administrativo de las obras. Sus principales funciones son:
 - Analista de precios unitarios.
 - Elaboración de presupuestos.
 - Dirige y supervisa al encargado de compras, chofer, almacén y velador.
 - Cuantificación de materiales para las obras.
 - Controlar compras contra explosión de insumos.
 - Detectar diferencia entre proyecto y obra.

El encargado de costos tiene los siguientes subordinados los cuáles son:

- * **Compras:** es el encargado de realizar las compras de los materiales requeridos en obra. Sus principales funciones son las siguientes:
 - Compra de materiales requeridos en obra.





- Cotización de materiales con los proveedores de la empresa, para futuros presupuestos.
 - Búsqueda de mejores precios de los productos en el mercado.
 - Control de los materiales requeridos por obra.
- * **Chofer:** trasladar a las obras los materiales, equipos y herramientas necesarias, así como vigilar su adecuado mantenimiento y estado de conservación. Sus principales funciones son las siguientes:
- Apoyo al encargado de costos y a su vez del residente de obra.
 - Trasladar a obra los materiales, equipos y herramientas requeridos.
 - Mantenimiento preventivo de equipo y vehículo.
- * **Almacén:** se encarga del almacén de las obras. Sus principales funciones son las siguientes:
- Control de inventario de equipo y herramienta.
 - Control de entradas y salidas de bodega.
- * **Velador:** vigilante de las obras y de las oficinas de la empresa. Sus principales funciones son las siguientes:
- Realizar recorridos nocturnos de vigilancia en la obra, o si es el caso en las oficinas.
 - Cuidar que todo esté en orden.
 - Cuidar los almacenes en horarios nocturnos.





- **Programación (Ingeniero):** programar el tiempo de duración de una obra.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Realizar el programa de obra.
- Vigilar el cumplimiento del programa.
- Programar las compras de material según explosión de insumos.
- Reajustar el programa de obra cuando sea necesario.

El ingeniero encargado de programación tiene un subordinado el cual es:

***Auxiliar de Ingeniero:** el cual tiene la función de apoyar en las diferentes actividades que realiza el ingeniero encargado de programación.

- **Residentes:** administrador de las diferentes actividades que se realizan para la ejecución de obra. Sus principales funciones son:

- Administración general de la obra.
- Control de la obra.
- Control de calidad.
- Cuantificación para solicitar los materiales de obra.
- Elaboración de números generadores.

Para el apoyo del residente de obra, existe un subordinado, el cual es el siguiente:

- **Auxiliar de residente:** apoyo de las diferentes actividades que realiza el residente de obra. Sus principales funciones son las siguientes:
 - Apoyo al residente de obra.





- Control de la obra.
- Control de calidad.
- Localización de materiales a utilizar en obra.
- Cálculo de conceptos de obra ejecutados.

Una forma muy sencilla de llevar a cabo este control es como se muestra a continuación.

| PUESTO | ACTIVIDADES REALIZADAS POR DÍA DE LA SEMANA | | | | | |
|-----------------------------|---|--------|-----------|--------|---------|--------|
| | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | SABADO |
| Gerente General | | | | | | |
| Secretaria | | | | | | |
| Contador | | | | | | |
| Auxiliar Contable | | | | | | |
| Proyectos | | | | | | |
| Costos | | | | | | |
| Compras | | | | | | |
| Chofer | | | | | | |
| Almacén | | | | | | |
| Velador | | | | | | |
| Programación (Ingeniero) | | | | | | |
| Auxiliar de Ingeniero | | | | | | |
| Residentes | | | | | | |
| Auxiliar de Residente. | | | | | | |





En la tabla anterior se muestra una lista de los puestos existentes dentro de la empresa, los cuales se describieron anteriormente, además de los días de la semana, esta tabla es sumamente sencilla de manejar y nos sirve para conocer las actividades que realiza cada empleado.

Una forma sencilla para que el gerente general de la empresa, se cerciore que estas actividades se realizan de forma adecuada, y que todos los empleados saben que conlleva la práctica de su puesto, es la siguiente:

- Cada uno de los empleados anotara en la tabla las actividades que realiza durante la semana, en donde corresponda su puesto.
- Después el director de la empresa, revisará la tabla, para corroborar que las actividades que se realizan durante la semana son las correctas y las necesarias para que la empresa funcione de forma adecuada.
- Cada uno de los empleados revisará y anotará durante una semana que uno de sus compañeros realice las actividades que le corresponden según la tabla de actividades, esto servirá para controlar las labores de los empleados.
- Una vez concluida dicha semana se procederá a calificar el desempeño de los empleados, esto servirá para que cada uno de los trabajadores este al corriente de cuáles son las actividades que no realiza, y además servirá para que se lleve a cabo las labores de la empresa de forma organizada y así no existan fallas.

Esta actividad es una excelente dinámica de trabajo para que todos los empleados conozcan las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa y a su vez para que la empresa funcione de forma correcta y en armonía con todos sus integrantes.





4.4.5. Reuniones entre los responsables de la empresa para la planeación de estrategias a futuro.

Como en cualquier organización es necesario que se realicen reuniones continuas para la planeación de estrategias a futuro, que sirven a la empresa para conocer el punto de vista de cada uno de los principales integrantes de la compañía, esto además, sirve para optimizar las funciones de las áreas funcionales de la empresa.

Esto no solo es promover una reunión para conocer puntos de vista, sino que se debe llevar un control de las mismas, para que cada uno de las estrategias propuestas, siendo estas viables, se realicen en periodos cortos de tiempo, esto será de gran ayuda para el dirigente, pues de alguna manera se está aligerando el trabajo de él mismo, ya que no sólo él será el encargado de proponer y promover las estrategias, sino que se creará un trabajo en equipo.

A continuación se presentan un ejemplo de cómo llevar a cabo el control de estas reuniones.

| LISTA DE ASISTENCIA | | | | | |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| No. | NOMBRE | PUESTO | HORA | | FIRMA |
| | | | ENTRADA | SALIDA | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |





La lista de asistencia servirá para conocer a cada uno de los empleados que se presenten a la reunión.

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | REUNIÓN ENERO | |
| 2 | Fecha de reunión: | |
| 3 | PROPUESTA No. 1 | |
| 4 | Quien la propone | |
| 5 | Propuesta | |
| 6 | Como realizarse | |
| 7 | Beneficios | |
| 8 | Fecha de implementación | |

Esta tabla se emplearía para llevar el control de las propuestas realizadas durante cada reunión del año, los elementos de la tabla son los siguientes:

1. Mes en que se realiza la reunión.
2. Fecha exacta en que se realiza la reunión.
3. Número de propuesta.
4. Nombre y cargo del empleado quien hace la propuesta.
5. Propuesta.
6. Como se realizara la propuesta.
7. Beneficios que traería para la empresa en caso de que sea implementada la propuesta.
8. Fecha en que se implementaría la propuesta (si es el caso).





Para que estas reuniones tengan éxito, antes de que se realice la primera reunión, se debe dar a conocer a los empleados de que se tratan dichas reuniones, esto se puede hacer mediante un memorándum o una reunión previa.

Esto servirá para que el día que se presenten a la reunión, no se pierda el tiempo en explicaciones y en propuestas sin fundamentos, sino que por el contrario los asistentes, acudan a la reunión con una propuesta bien elaborada.

4.4.6. Relación de gastos indirectos de la empresa.

La relación de gastos indirectos de una empresa es un elemento de gran importancia cuando se elabora un presupuesto, pues es necesario conocer cuánto es el monto que se necesita para cubrir estos gastos y así aplicar el porcentaje de los mismos, sin la necesidad de que se calculen para cada uno de ellos, además nos sirve para controlar los gastos que tiene la empresa de forma continua.

En algunos programas de computadora existe ya un formato predeterminado para el establecimiento de costos indirectos en relación con los costos directos de obra a realizar, un ejemplo de esto es el programa Neodata.

Enseguida se mostrará un ejemplo del cálculo de costos indirectos para una obra en particular, basándonos en el formato del programa Neodata.





| DESGLOSE DE COSTOS INDIRECTOS | | | | |
|---|--------------------------------|------------|---------------------------------|------------|
| MONTO DE LA OBRA A COSTO DIRECTO \$ 84,176,558.01 | | | | |
| CONCEPTO | TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS | | | |
| | ADMINISTRACION OFICINA CENTRAL | | ADMINISTRACION OFICINA DE CAMPO | |
| | MONTO | PORCENTAJE | MONTO | PORCENTAJE |
| I. HONORARIOS SUELDOS Y PRESTACIONES | | | | |
| a. Personal directivo incluye: Prestaciones | 424,666.67 | 0.5045% | | |
| b. Personal técnico incluye: Prestaciones | 218,400.00 | 0.2595% | 2,960,533.33 | 3.5171% |
| c. Personal administrativo incluye: Prestaciones | 315,466.67 | 0.3748% | 169,866.67 | 0.2018% |
| d. Cuota Patronal del Seguro Social del inciso a, b y c (consideradas) | | | | |
| e. Prestaciones de la LFT del inciso a, b y c (consideradas) | | | | |
| f. Pasajes y viáticos (consideradas) | | | | |
| Los que derivan de suscripción de contratos de trabajo del inciso a, b y c. | | | | |
| SUBTOTALES | 958,533.33 | | 3,130,400.00 | |
| II. DEPRECIACION, MANTENIMIENTO Y RENTAS | | | | |
| a. Edificios y Locales | 168,353.12 | 0.2000% | 252,529.67 | 0.3000% |
| b. Locales de Mantenimiento y Guarda | 84,176.56 | 0.1000% | 378,794.51 | 0.4500% |
| c. Bodegas | 63,132.42 | 0.0750% | 589,235.91 | 0.7000% |
| d. Instalaciones Generales | 67,341.25 | 0.0800% | 168,353.12 | 0.2000% |
| e. Muebles y enseres | 37,879.45 | 0.0450% | 168,353.12 | 0.2000% |
| f. Depreciación o Renta, y Operación de Vehículos | 50,505.93 | 0.0600% | 336,706.23 | 0.4000% |
| g. Campamentos | | | 84,176.56 | 0.1000% |
| SUBTOTALES | 471,388.72 | | 1,978,149.11 | |
| III. SERVICIOS | | | | |
| a. Consultores, Asesores, Servicio y Laboratorios | 198,319.97 | 0.2356% | 2,525,296.74 | 3.0000% |
| b. Estudios e Investigación | 168,353.12 | 0.2000% | 336,706.23 | 0.4000% |
| SUBTOTALES | 366,673.09 | | 2,862,002.97 | |
| IV. FLETES Y ACARREOS | | | | |
| a. De Campamentos | | | 63,132.42 | 0.0750% |
| b. De Equipo de Construcción | | | 589,235.91 | 0.7000% |
| c. De Plantas y elementos para Instalaciones | | | 84,176.56 | 0.1000% |
| d. De mobiliario | | | 210,441.40 | 0.2500% |
| SUBTOTALES | | | 946,986.28 | |
| V. GASTOS OFICINA | | | | |
| a. Papelería y útiles de escritorio | 199,077.56 | 0.2365% | 336,706.23 | 0.4000% |
| b. Teléfonos y tarjetas 3 G | 199,153.32 | 0.2366% | 168,353.12 | 0.2000% |
| c. Equipo de computación y servicio de internet de banda ancha | 1,116,181.16 | 1.3260% | 21,044.14 | 0.0250% |
| d. 4 Equipos de cámaras de video digitales de alta resolución | | | 12,626.48 | 0.0150% |
| e. Copias y duplicados | 21,044.14 | 0.0250% | 84,176.56 | 0.1000% |
| f. Luz, gas y otros consumos | 37,879.45 | 0.0450% | 8,417.66 | 0.0100% |
| g. Gastos de la licitación | 71,550.07 | 0.0850% | 8,417.66 | 0.0100% |
| SUBTOTALES | 1,644,885.70 | | 639,741.84 | |
| VI. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO | 71,550.07 | 0.0850% | 252,529.67 | 0.3000% |
| VII. SEGURIDAD E HIGIENE | 71,550.07 | 0.0850% | 336,706.23 | 0.4000% |
| VIII. SEGUROS Y FIANZAS | | | | |
| a. Primas por Seguro | 252,529.67 | 0.3000% | 757,589.02 | 0.9000% |
| b. Primas por Fianzas | 126,264.84 | 0.1500% | 463,095.84 | 0.5501% |
| SUBTOTALES | 378,794.51 | | 1,220,684.86 | |

Estas cantidades son el monto total a pagar por el periodo que dura la obra.

Los porcentajes se obtienen de dividir el monto de costos indirectos por el de costos directos.

Monto total de costos directos por el porcentaje predeterminado.

Porcentajes predeterminados por el programa.

Porcentajes predeterminados por el programa.

Monto total de costos directos por el porcentaje predeterminado.

Porcentajes predeterminados por el programa.

Porcentajes predeterminados por el programa.

Monto total de costos directos por el porcentaje predeterminado.





| IX. TRABAJOS PREVIOS Y AUXILIARES | | | | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|---------|--------------------|-----------------|
| a. | Construcción y conservación de caminos de acceso | | | 210,441.40 | 0.2500% |
| b. | Montaje y desmantelamiento de equipo | | | 168,353.12 | 0.2000% |
| c. | Construcción de Instalaciones generales | | | | |
| 1. | De Campamentos | | | 168,353.12 | 0.2000% |
| 2. | De equipo de construcción | | | 142,510.91 | 0.1693% |
| 3. | De plantas y elementos para instalaciones | | | 63,132.42 | 0.0750% |
| 4. | Letrero nominativo de obra | | | 63,132.42 | 0.0750% |
| SUBTOTALES | | | | 815,923.38 | |
| | | 3,963,375.51 | 4.7084% | 12,183,124.35 | 14.4733% |
| | | TOTALES \$ 16,146,499.86 | | % INDIRECTO | 19.1817% |

Porcentajes predeterminados por el programa.

RESUMEN DE COSTOS INDIRECTOS

| MONTO DE LA OBRA A C.D. \$ 84,176,558.01 | | | | | | |
|--|---------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| CONCEPTO | ADMINISTRACION OFICINA CENTRAL | | ADMINISTRACION DE CAMPO | | TOTALES | |
| | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % |
| I. Honorarios sueldos y prestaciones | 958,533.33 | 1.1387% | 3,130,400.00 | 3.7189% | 4,088,933.33 | 4.8576% |
| II. Depreciación, mantenimiento y rentas | 471,388.72 | 0.5600% | 1,978,149.11 | 2.3500% | 2,449,537.84 | 2.9100% |
| III. Servicios | 366,673.09 | 0.4356% | 2,862,002.97 | 3.4000% | 3,228,676.06 | 3.8356% |
| IV. Fletes y acarreos | | | 946,986.28 | 1.1250% | 946,986.28 | 1.1250% |
| V. Gastos oficina | 1,644,885.70 | 1.9541% | 639,741.84 | 0.7600% | 2,284,627.54 | 2.7141% |
| VI. Capacitación y adiestramiento | 71,550.07 | 0.0850% | 252,529.67 | 0.3000% | 324,079.75 | 0.3850% |
| VII. Seguridad e higiene | 71,550.07 | 0.0850% | 336,706.23 | 0.4000% | 408,256.31 | 0.4850% |
| VIII. Seguros y fianzas | 378,794.51 | 0.4500% | 1,220,684.86 | 1.4501% | 1,599,479.37 | 1.9001% |
| IX. Trabajos previos y auxiliares | | | 815,923.38 | 0.9693% | 815,923.38 | 0.9693% |
| | 3,963,375.51 | 4.7084% | 12,183,124.35 | 14.4733% | 16,146,499.86 | 19.1817% |
| | TOTALES \$ 16,146,499.86 | | % INDIRECTO | | 19.1817% | |

Nota: Los datos aquí expuestos, no son reales y no tienen relación alguna con la empresa en estudio.

Como se muestra en las tablas anteriores, no es complicado llevar el control de los gastos indirectos de la administración central y la administración de campo, ya que estos se obtienen mediante sumas, multiplicaciones y divisiones, operaciones básicas que nos ayudan a obtener el porcentaje total de estos costos.

Como sabemos es importante tener el control de los mismos para futuras aclaraciones o simplemente para saber cómo se gasta el dinero de nuestra empresa.



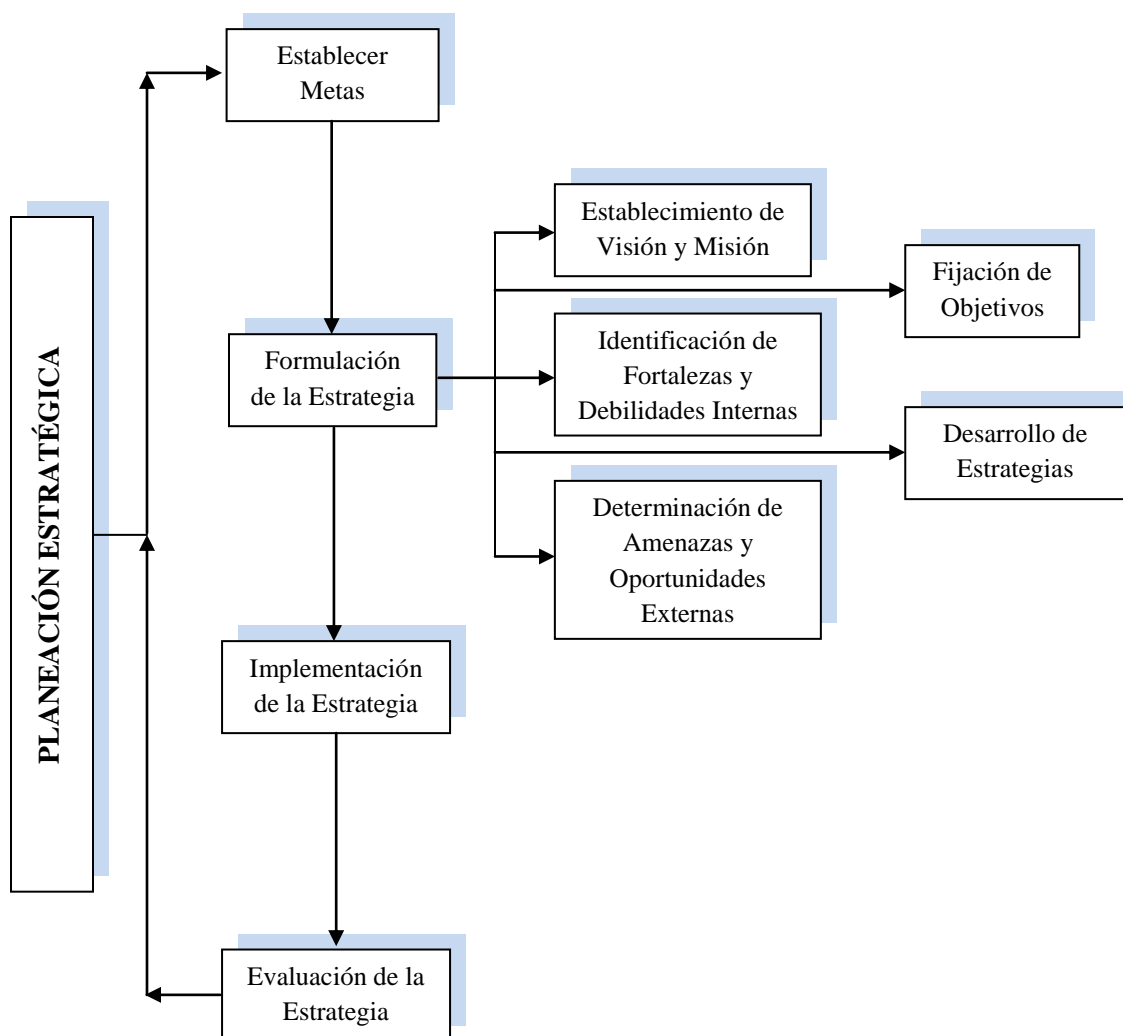


Hay muchas formas de llevar a cabo este control, pero sin duda este ejemplo nos es de mucha ayuda.

4.4.7. Metodología de análisis para el área de organización.

Durante el desarrollo de esta investigación se han tocado diferentes puntos, y el más importantes es la Planeación Estratégica, ya que a partir de esta se propondrá una metodología para el manejo del Área de Organización de una Empresa Constructora.

En el siguiente diagrama se muestra los elementos de la Planeación Estratégica, los cuales debemos seguir para llegar a su desarrollo.





Las flechas indican que es un proceso infinito, ya que siempre habrá un retorno, por el hecho de que una empresa estará en crecimiento constante y por lo tanto se tiene que iniciar con el establecimiento de nuevas metas, formular nuevas estrategias para obtenerlas, implementar las estrategias formuladas y por último evaluar las estrategias, lo que nos lleva nuevamente al inicio para mejorar las metas establecidas y constituir nuevas.

Cada uno de los temas que se tocaron durante este capítulo depende de la Planeación Estratégica de la Empresa, como por ejemplo, el Manual de Organización, parte de éste se encuentra instituido en la P.E., como son la Visión, la Misión, los objetivos, etc., y sirven para tener una mejor productividad en la empresa.

RELACIÓN BENEFICIO - COSTO.

- *BENEFICIO*: Algunos de los beneficios que nos genera llevar a cabo la Planeación Estratégica son los siguientes:
 - Mejora el desempeño de la Organización.
 - Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
 - Es esencial para cumplir con las responsabilidades de los Directivos.
 - Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
 - Simula un futuro.
 - Exige el establecimiento de objetivos.
 - Deja ver las debilidades y fortalezas internas.
 - Deja ver las amenazas y oportunidades externas.
 - Mide el desempeño.
 - Señala asuntos estratégicos.





- Entre otros beneficios más.
- *LIMITACIONES*: Algunas de las limitaciones que nos genera llevar a cabo la Planeación Estratégica son las siguientes:
 - La planeación es cara.
 - No es una herramienta para el manejo de crisis.
 - El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
 - Resistencia interna.
 - Planear es difícil.
 - Los planes concluidos limitan las opciones.
 - Entre otras limitaciones.

Como en todo ejercicio dentro de las empresas se tendrá sus ventajas y desventajas al implementarlo, pero si ponemos en una balanza la relación beneficio / costo de la Planeación Estratégica, se obtiene, que es necesario que el ambiente de la organización en la que se efectuara la P.E. sea el adecuado para que los resultados obtenidos sean mayormente benéficos.

Por lo que se concluye que la Planeación Estratégica tiene un mayor beneficio dentro de la institución si se encuentra preparada para seguir cada uno de los pasos para su implementación, de lo contrario provocarán que se generen gastos extras, por lo tanto, antes de iniciar con la planeación, los integrantes de la empresa deben conocer en qué consiste y comprometerse a llevarla a cabo de forma adecuada para obtener excelentes resultados.





CONCLUSIÓN CAPITULAR

En este capítulo llegamos a la conclusión, de que, es sumamente importante tener los conocimientos necesarios de cómo opera una empresa de forma correcta, esto para evitar que se generen problemas dentro de la misma.

Además como es posible percatarse, el llevar el control de lo que sucede dentro de los departamentos de trabajo de la compañía no es complicado y es de gran ayuda para optimizar el funcionamiento de los mismos, sin olvidar que el contar con elementos, como, la Planeación Estratégica y el Manual de Organización, sirve para tener una mejor concepto de lo que es y de que queremos de la empresa.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La primera conclusión a la que se llega en esta investigación, la cual era el objetivo principal de la misma, es que la hipótesis fue validada, ya que sin duda alguna es necesario implementar una metodología de análisis para el área de organización de la empresa en estudio, cabe mencionar que es necesario elaborar una metodología para cada una de las áreas y así mejorar la productividad de la empresa, ya que la forma en la que laboran hasta el momento, en la mayoría de las empresas, no es la optima.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, es posible percatarse de que los problemas que se generan dentro de las empresas constructoras son causados por distintas circunstancias que en ocasiones son difíciles de controlar, así como también se dio a conocer que dentro de cada área de trabajo de una empresa, se presentan diversas dificultades, tanto internas como externas, por lo cual, en esta tesis se presentaron





soluciones para los problemas que se forman dentro de una de estas áreas, el Área de Organización.

Es importante mencionar que al constituir una empresa es necesario, en primera instancia, saber cómo debe funcionar, cuales son los problemas que se pueden generar dentro y fuera de la misma y además que es lo que se desea obtener de ella en un futuro.

Siempre se debe tener presente que cada una de las áreas de trabajo de la empresa es de gran importancia para su funcionamiento, por lo cual no debemos descuidar las actividades que se desarrollan en todas las áreas y no solo enfocarnos en una sola. Para ello es de gran ayuda el basarnos en lo expuesto en esta investigación sobre cada una de las áreas, es una forma rápida y cómoda de conocer lo elemental de cada una.

Cabe señalar que el producto de esta investigación no solo nos sirve de apoyo para el manejo de las empresas constructoras, sino que también es de gran beneficio para el funcionamiento de cualquier tipo de empresa.

TEMAS FUTUROS

Como anteriormente se menciono, esta tesis ha dejado abierta la investigación para temas futuros, como ampliar el conocimiento sobres las áreas de trabajo: Área de Mercadotecnia, Área de Producción, Área Económico-Financiera y Área de Recursos Humanos.

Esto a su vez nos serviría para dar solución a los problemas que se generan dentro de las organizaciones y así tener un mejor manejo de cada una de las áreas de trabajo de las empresas constructoras.





Además se tocaron temas como valoración y autoevaluación de las empresas, que sin duda, son puntos que se pueden abordar como una línea futura a investigar.





BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- 📖 Carlos Suárez Salazar.
Costo y Tiempo en Edificación. 3° Edición
Editorial: Limusa. México 2005.

- 📖 Rodolfo Caldera Mejía.
Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teoría.
Managua, Nicaragua.

- 📖 Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez.
La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de Mando Integral.
Ediciones Díaz de Santos, España 2005.

- 📖 Mary Walton
El Método Deming en la Práctica.
Traducción Margarita Cárdenas
Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.

- 📖 Luis Fernando Díaz.
Análisis y planeamiento.
Editorial: Universidad Estatal a Distancia, san José, Costa Rica, 2005.





- ✎ José Francisco Vilar Barrio, Fermín Gómez Fraile y Miguel Tejero Monzón.
Las 7 Nuevas Herramientas para la mejora de la Calidad.
Fundación Confemetal, España.
- ✎ Oriol Amat
Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y aplicaciones.
Editorial: Gestión 2000, año 2008, Impreso en España.
- ✎ Agustín Reyes Ponce.
Administración de empresas, teoría y práctica, 2º Edición.
Editorial: Limusa, Grupo Noriega Editores, México, Distrito Federal.
- ✎ Bernat López-Pinto Ruiz.
La esencia del marketing.
Ediciones de la Universidad Politecnica de Catalunya, Barcelona, 2001.
- ✎ Silvia Ruiz Blanco, Renata Paz Couso y David Fernández Pereira.
Gestión de la Pymes, Estrategias y Políticas para la Administración Empresarial
Editorial: Ideas Propias, España 2004.

APUNTES, MANUALES Y TESIS.

- ✎ M.I. Salvador Díaz Díaz.
Apuntes de Administración en Ingeniería.
Semestre 2009-1, programa de Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería UNAM.
- ✎ Gloria Ma. Castañeda Urriza.
Manual de Calidad para la pequeña y mediana empresa.
Editorial: Universidad Iberoamericana, México, D.F.
- ✎ Tesis: Manual de Organización para micro ó pequeña empresa constructora en Aguascalientes.





Víctor Manuel Muñoz Herrera.

Instituto Tecnológico de la Construcción A.C., Año 2004.

- 📖 Dr. Jesús Hugo Meza Puesto.
Apuntes de Matemáticas Aplicadas
Semestre 20010-1, programa de Licenciatura, Facultad de Ingeniería UNAM
- 📖 Apuntes de Administración de Empresas de Ingeniería.
Ingeniería Civil. Universidad La Salle.
México 2008.

PÁGINAS DE INTERNET

- 📖 <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml/>
- 📖 <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>
- 📖 <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/20/congenpro.htm>
- 📖 <http://www.cmic.org/>
- 📖 <http://www.cmicsinaloasur.org/>
- 📖 <http://www.concorconstructora.com.ar/Organigrama.html>
- 📖 <http://www.leycosa.es/organigrama.htm>
- 📖 http://corporaciongeo.com/organigrama.aspx?Menu_Id=1&lenguaje=&Sbme_Id=5%22

PUBLICACIONES

- 📖 Guía técnica para la elaboración de manuales de organización.





Publicado por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

❏ Guía para poner tu negocio

❏ Artículo sobre “Visión general de la administración estratégica.”

