

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA:  
CASO OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
ROBERTO SÁNCHEZ MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. DANIEL MUÑOZ ZAPATA

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

DICIEMBRE DE 2010

# RESUMEN

# Í N D I C E

	PÁGINA
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Objetivos del caso práctico	6
1.3 Justificación	7
1.4 Metodología	7
CAPITULO II. UBICACIÓN DE LA EMPRESA	
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1. Ámbito Externo	10
2.1.2 Ámbito Interno	13
2.2 Modelos Administrativos	
2.2.1 Análisis de FODA	15
2.2.2 Modelo Diamante de Porter	15
2.2.3 Modelo de Matriz de Boston Consulting Group	17
2.2.4 Modelo de ciclo de vida del producto	20
2.2.5 Modelo Diagnostico de IGOR ANSOFF	22
2.2.6 Modelo de Deming	24
2.2.7 Balance Scord Card.	24
CAPITULO III SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
3.1 Situación actual de la empresa	
3.1.1. Antecedentes	28
3.1.2. Problemática actual	29
3.1.2.1. Organigrama de la empresa	30
3.1.2.2. Evaluación diagnostico	31
3.1.2.3 Estados Financieros	33
3.1.2.4 Razones Financieras	38
3.1.2.3. Crecimiento de la empresa	42
3.1.2.3.1. Grafica de crecimiento por área	43
3.1.2.3.2. Grafica de crecimiento por monto	43
3.2 Diagnostico de la empresa	
3.2.1 Análisis de FODA	44
3.2.2 Modelo Diamante de Porter	45
3.2.3 Modelo de Matriz de Boston Consulting Group	46
3.2.4 Modelo Diagnostico de IGOR ANSOFF	47
2.2.5 Modelo de ciclo de vida del producto.	48
3.3. Definición del Problema	
3.4 Análisis del problema	49
3.5 Definición de alternativas de solución	
3.5.1 Recursos Humanos	50
3.5.2 Análisis Financiero	54
3.6 Desarrollo de estrategias	
3.6.1 Modelo Balance Scord Card	56
3.6.2 Ventajas del Procedimiento sugerido	57
3.7 Anexos	59
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
GLOSARIO	67
FUENTES CONSULTADAS	72

# C A P Í T U L O I

# **I N T R O D U C C I Ó N**

## **1.1 PLANTEAMIENTO**

Las empresas pequeñas o familiares creadas en base a su operación creen que pueden subsistir sin necesidad de una administración establecida, ya que es manejada por un solo dueño el cual hace las actividades tanto administrativas y operacionales.

En caso de las empresas constructoras generalmente son dirigidas por el Ingeniero o Arquitecto dueño de la misma y se basa principalmente en su operación, dejando lo administrativo rezagado, sin darle la importancia debida; aun así, de esa manera pueden operar, pero al empezar a crecer y ampliar su campo de operación se dan cuenta de los vacíos que deja la ausencia de una administración, que en momento consideran un costo que puede aumentar el gastos indirecto del presupuesto de obra.

Las empresas constructoras que van a dar el paso de convertir su operación necesitan contar con una administración sana y enfocada al campo que lo ayude a optimizar sus costos y gastos, al organizar los métodos y enfoques de la misma.

De acuerdo a lo anterior en la presente trabajo consiste en analizar la problemática que vive una empresa constructora considerada económicamente mediana en crecimiento por la ausencia de una administración efectiva, que le ayude a alcanzar un sano crecimiento y desarrollo sostenido, una vez analizada la problemática se aplican los modelos administrativos de Matriz de FODA, Cadena de Valor, Matriz de BCG, Diamante de Porter y las 5 fuerzas competitivas, para llevar a cabo su diagnostico , seguimiento y resolución del mismo a través del Modelo de el ciclo Deming o Ciclo PDSA. Obteniendo con ello una mejor estructura para el crecimiento de la empresa.

## **1.2 OBJETIVOS DEL CASO**

- El Principal objetivo de este trabajo es mostrar como la administración fortalece los cimientos de la empresa para obtener un mayor crecimiento y optimizar los recursos tanto financieros, materiales y humanos con el simple hecho de aplicarla.
- Visualizar los beneficios de utilizar los procesos administrativos dentro del esquema de una empresa dedicada a la construcción de Obra Pública y Privada.
- Revisar las actividades ya establecidas a fin de darle un esquema Administrativo que facilite el día a día, acorde con su campo.
- Aplicación de métodos de Diagnostico a fin de Establecer Debilidades y Fortalezas de una empresa constructora.

- Demostrar la problemática actual al no llevar un proceso administrativo adecuado para realizar un programa de obra así como valorar los costos administrativos, financieros y fiscales que puede traer la falta de este proceso.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La percepción del concepto de administración eficiente en el actual mercado competitivo en el que vivimos ha evolucionado notablemente, el aplicar este concepto para las empresas constructoras que se encuentran en proceso de desarrollo las ayudara a generar un crecimiento sostenido de manera positiva a fin de evitar llevarlas a un declive por falta de la capacidad de aprovechar los recursos de una manera ordenada.

El motivo de la presentación de este caso en especifico es porque reúne las características de una empresa que ha comenzado a crecer de manera gradual, por lo cual ha comenzado a resentir la ausencia de una estructura administrativa que la apoye para optimizar los recursos con los que cuenta y los que tiene adquirir para evitar la inercia de su crecimiento.

A través de este caso se pretende mostrar los beneficios Organizacionales, Financieros y Fiscales que se pueden obtener por la implementación de una adecuada administración; Al llevar y mantener un adecuado seguimiento dará como resultado la obtención de resultados que se verán reflejados sobre todo en finanzas sanas y operación que se pueda llevar de manera simplificada optimizando los recursos y disminuyendo los costos y gastos de la misma.

### **1.4 PROPUESTA METODOLÓGICA**

El trabajo se desarrollará a través la presentación de un caso práctico de una empresa constructora en vías de crecimiento ubicada en la ciudad de Tijuana, Baja California en la cual se le aplicará un análisis estratégico a través de los siguientes métodos:

- Matriz de FODA
- Cadena de Valor
- Diamante de Porter y las 5 fuerzas competitivas
- Matriz de BCG.

Los cuales van a servir como herramientas de apoyo en la toma de decisiones para la creación de estrategias adecuadas a seguir para alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenido en este mercado ferozmente competido, y el modelo que se utilizado para la solución del problema de la ausencia de administración efectiva como es el sector de la construcción.

Para realizar esta travesía a continuación se desarrollara en que consistió cada uno de los métodos que se aplicaron el desarrollo del caso.

## C A P Í T U L O    I I

## 2.1 MARCO TEÓRICO

### 2.1.1 ÁMBITO EXTERNO

En México las empresas del ramo de la construcción han tenido un auge en el lapso de últimas dos décadas, aun cuando la crisis mundial de 2009 hizo un congelamiento económico en la rama de la construcción.

De acuerdo con el informe presentado por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática) sobre los resultados de la Encuesta Nacional de Empresa Constructoras (ENEC) indica que los valores de producción crecieron un 0.48% en el mes de Octubre 2010 respecto al mes de Septiembre y el personal ocupado fue superior en 1.49% en igual lapso.

La participación de la obra contratada por el sector público se ubicó en 55.2% en octubre de 2010 y la correspondiente al sector privado en 44.8%.

El valor de producción se obtiene deflactando el valor con el Índice de Precios al Productor de la Construcción, con objeto de obtener valores en términos reales. Cabe señalar que el comportamiento de esta variable puede diferir del reportado por el Indicador de la Producción de la Industria de la Construcción proveniente del Sistema de Cuentas Nacionales de México, ya que este último considera además la autoconstrucción que realizan las empresas que se ubican en las distintas actividades económicas, así como la construcción que realizan los hogares.

En comparación anual, el valor de producción de las empresas constructoras aumento 4.4% en términos reales en octubre pasado, producto de las mayores obras relativas a Transporte; Petróleo y petroquímica; Electricidad y comunicaciones; "Otras construcciones", y a las de agua, riesgo y saneamiento. Por el contrario, descendieron las obras relacionadas con Edificación. La participación de la obra contratada por el sector público se ubicó en 55.2% en octubre de 2010 y la correspondiente al sector privado en 44.8%.

El número de personas ocupadas en las empresas en las empresas constructoras se incrementó 3.7% en el mes de Octubre 2010 con relación a octubre 2009.

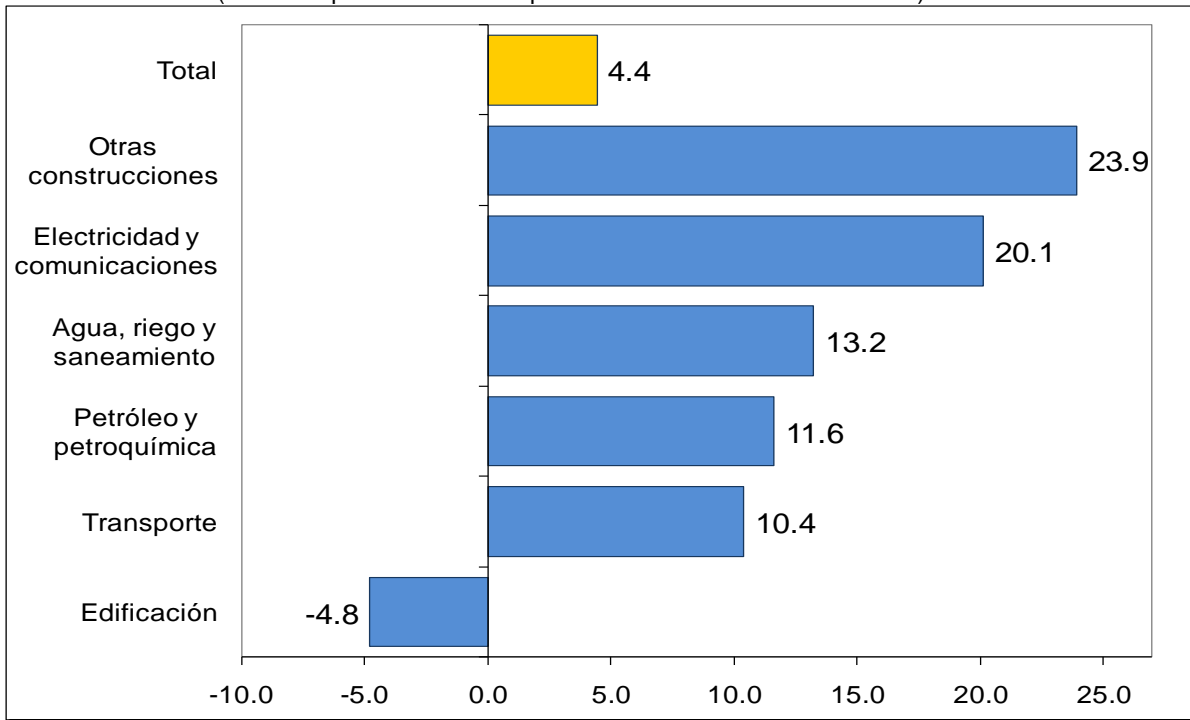
Desestacionalizar significa que eliminamos los efectos 'estacionales' en una variable.

Al desestacionalizar una cifra la podemos comparar contra el periodo previo (por ejemplo, el crecimiento en el cuarto trimestre contra el tercer trimestre). Entonces sí es posible determinar la tendencia de una variable económica.

El ejemplo típico de un efecto estacional son las ventas de helados. Éstas aumentan en la primavera y en el verano porque se eleva la temperatura promedio. Si se deseara determinar cuáles serían las ventas de helados en

mayo (por ejemplo) sin el 'efecto temperatura' habría que desestacionalizar o ajustar por estacionalidad (es lo mismo).

Gráfica 1  
**COMPORTAMIENTO DEL VALOR DE PRODUCCIÓN POR TIPO DE OBRA  
DURANTE OCTUBRE DE 2010**  
(Variación porcentual real respecto al mismo mes del año anterior)

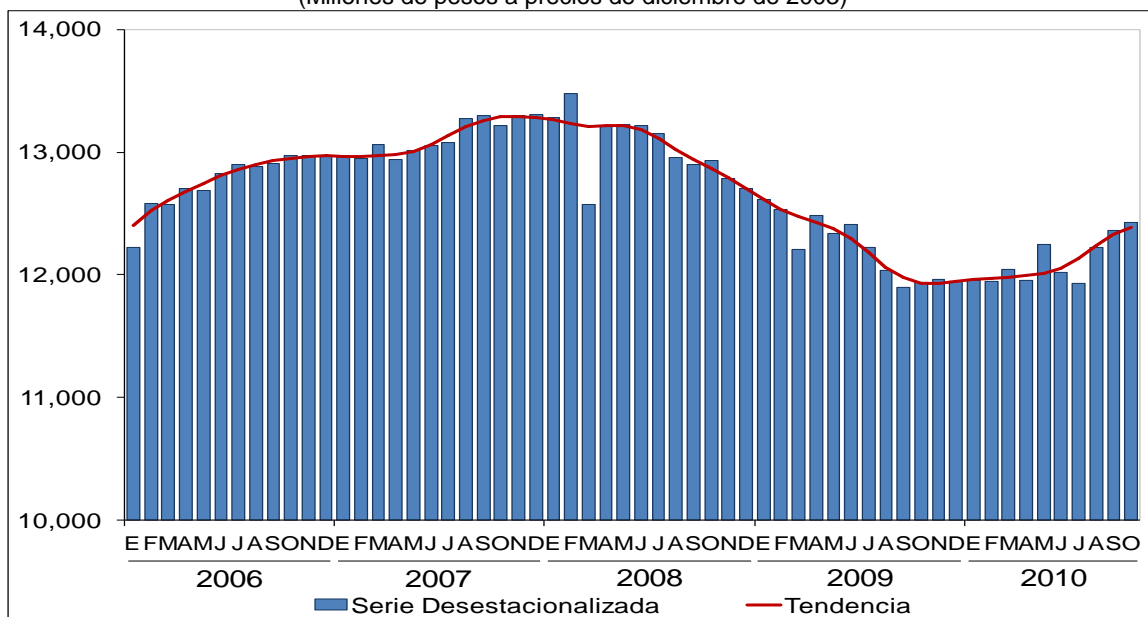


Nota: El valor de producción se deriva de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras, por lo que difiere del Indicador de Producción de la Industria de la Construcción proveniente del Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Fuente : INEGI.

Con base en cifras desestacionalizadas, el valor de producción aumentó 0.48% en octubre de 2010 respecto al mes inmediato anterior.

Gráfica 2  
**CIFRAS DESESTACIONALIZADAS Y TENDENCIA\* DEL VALOR DE PRODUCCIÓN  
 EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS A OCTUBRE DE 2010**  
 (Millones de pesos a precios de diciembre de 2003)



\*/ Se refiere a la tendencia-ciclo.  
 Fuente: INEGI.

El valor de la obra construida por las empresas constructoras se concentró básicamente en Edificación en general (como viviendas, escuelas, edificios para la industria, comercio y servicios, hospitales y clínicas, y edificaciones para recreación y esparcimiento) con una aportación de 45% del valor total durante el mes que se reporta, y en Transporte (como autopistas, carreteras, caminos, vías férreas, metro y tren ligero, y obras de urbanización y vialidad, entre otras) la contribución fue de 24.6 por ciento. Así, estos dos tipos de obra representaron en forma conjunta 69.6% del valor total.

Con menores proporciones se colocaron las obras relativas a Petróleo y petroquímica que generaron 12.2%; Electricidad y comunicaciones 6.6%; "Otras construcciones" 6%, y las de Agua, riego y saneamiento con 5.6 por ciento.

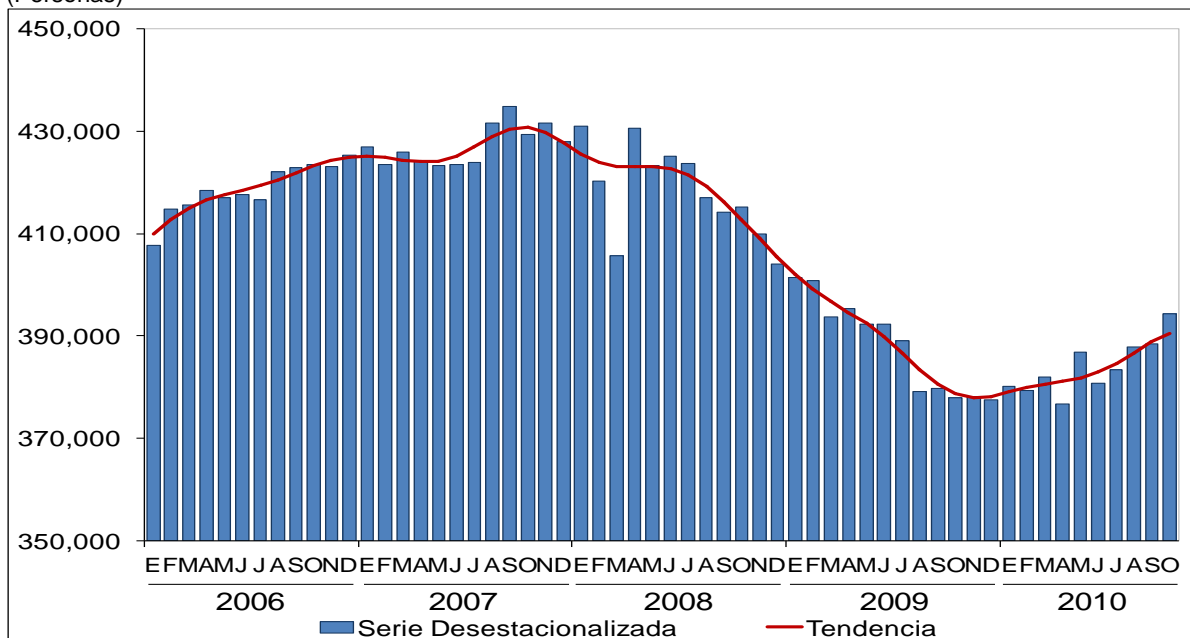
La información de octubre de este año indica que la construcción contratada por el sector público significó 55.2% del valor total, proporción mayor en 4.2 puntos porcentuales respecto a octubre de 2009, y la del sector privado participó con el 44.8 por ciento.

La Encuesta Nacional de Empresas Constructoras reportó que el personal ocupado creció 3.7% a tasa anual en el mes de referencia: el número de empleados aumentó 3.8% y el de obreros 3.7 por ciento.

En cuanto a las remuneraciones medias reales pagadas, éstas registraron una alza de 2.9% durante octubre de 2010 respecto al décimo mes de 2009. Los sueldos pagados a empleados se elevaron 4.6% y los salarios pagados a obreros lo hicieron en 2.8 por ciento.

Eliminando el factor estacional, cifras desestacionalizadas muestran que el personal ocupado se incrementó 1.49% en octubre de este año respecto al nivel de septiembre pasado, y las remuneraciones medias reales pagadas descendieron (-)0.11% en igual periodo.

Gráfica 3  
**CIFRAS DESESTACIONALIZADAS Y TENDENCIA\*/ DEL PERSONAL OCUPADO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS A OCTUBRE DE 2010**  
 (Personas)



\*/ Se refiere a la tendencia-ciclo.

Fuente: INEGI.

Según la localización de la obra, las principales aportaciones al valor total de la obra construida por entidad federativa correspondieron en el mes en cuestión a Nuevo León con 11.9%, Estado de México 8.6%, Campeche 7.8%, Veracruz de Ignacio de la Llave 7.4%, Distrito Federal y Jalisco 7.1% cada una, Tamaulipas 4.2%, Tabasco 3.9%, Baja California 3.5% y Puebla 3.2 por ciento. En conjunto, estas diez entidades contribuyeron con el 64.7% del valor producido.

Los estados restantes agregaron el 35.3% de dicho valor, registrándose las menores participaciones en Tlaxcala, Baja California Sur, Michoacán de Ocampo y en Oaxaca.

Durante los diez meses de 2010, el valor de producción de las empresas constructoras se contrajo (-)1.2% en términos reales con relación al mismo periodo de 2009 y el personal ocupado disminuyó (-)1.6%, mientras que las remuneraciones medias reales crecieron 0.3 por ciento. Por su parte, el valor de la obra construida por el sector público significó 53.8% del total; dicha proporción fue mayor en 3.1 puntos porcentuales a la del mismo lapso del año anterior.

### 2.1.2 ÁMBITO INTERNO

Las empresas constructoras para obtener un mayor apoyo en cuestión de capacitación, orientación y relación comercial se asocian dentro de la Cámara Mexicana de la industria de la Construcción, conocida por sus siglas CMIC.

La cámara de la industria de la construcción en su mayoría durante los últimos 25 años, ha ofrecido sus servicios para el sector público y privado, siendo en la última década el sector público la mayor fuente de sus ingresos. La cámara ha catalogado los servicios que prestan los constructores dentro de nueve (9) sectores los cuales son:

1. Energía
2. Agua y medio ambiente
3. Industria, comercio y turismo
4. Comunicaciones y transporte
5. Salud
6. Seguridad
7. Vivienda y desarrollo urbano
8. Educación y cultura
9. Especialidades diversas y/o instalaciones.

Dentro de esta clasificación de sectores existe una subdivisión de especialidades, la cual en la industria de la construcción representa una gama muy amplia de servicios específicos los cuales una empresa constructora puede llegar a ofrecer.

Del año 2000 al 2010, las especialidades de los socios de la CMIC delegación Tijuana más recurrentes fueron las siguientes:

1. Tendido de líneas y redes de conducción eléctrica
2. Autopistas carreteras y caminos
3. Terracerías para obras viales
4. Tendido de líneas de conducción
5. Vivienda residencial y de interés social
6. Puentes y caminos
7. Banquetas y guarniciones
8. Redes de agua y drenaje
9. Pavimentación de calles y avenidas
10. Obras de conducción de agua
11. Instalación de tubería
12. Hospitales y clínicas
13. Colegios y universidades
14. Escuelas
15. Naves industriales
16. supermercados y tiendas de conveniencia

- 17. Banco
- 18. Oficinas, remodelaciones y ampliaciones
- 19. Restaurantes
- 20. Gasolineras
- 21. Movimientos de tierra
- 22. Aire acondicionalo
- 23. Estructuras metálicas
- 24. Obras de conservación y mantenimiento de pavimentos

A continuación se presenta como dato informativo el historial de afiliados a la cámara mexicana de la industria de la construcción de la delegación de Tijuana, Baja California.

HISTORIAL DE AFILIADOS DELEGACIÓN TIJUANA	
AÑO	NO. DE AFILIADOS
1991	196
1992	190
1993	210
1994	194
1995	173
1996	186
1997	183
1998	164
1999	177
2000	137
2001	65
2002	74
2003	63
2004	77
2005	84
2006	61
2007	78
2008	61
2009	108
2010	109

Fuente: Cámara Mexicana de la Industria de la construcción, Delegación Tijuana

## **2.2 MODELOS ADMINISTRATIVOS**

Para desarrollar el caso práctico se debe explicar en qué consiste cada uno de los modelos utilizados como herramientas para analizar los problemas administrativos en que se enfrentan la empresa constructora.

### **2.2.1 ANÁLISIS FODA**

#### **ANÁLISIS FODA**

Es una Herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia. Ayuda a Identificar las fortalezas, Las debilidades, las amenazas y Oportunidades de una compañía en particular.

Las fortalezas y debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor. Puede incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus medidores. Pueden ser medidas usando evaluaciones internas o un benchmarking externo.

Las oportunidades y las amenazas son los factores externos que crean valor o destruyen valor. Una Empresa no puede controlarlas. Pero emergen de la dinámica competitiva de la industria/mercado o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales.

#### **MATRIZ DE CONFRONTACIÓN**

Herramienta para combinar los factores internos con los factores externos. A menudo las dos columnas del diagrama del análisis de FODA están señalando en direcciones opuestas. Los estrategas deben lidiar con la paradoja de crear su alineamiento equilibrado. Esto se puede haber vía la formulación de una estrategia de afuera hacia adentro (Conducido por el Mercado) o la formulación de una estrategia de adentro hacia afuera (Conducido por recursos).

### **2.2.2 MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**

#### **MODELO DE DIAMANTE DE PORTER**

El modelo del Diamante de Michael Porter para la ventaja competitiva, ofrece un modelo que puede ayudar a entender la posición comparativa en la competición global. El modelo se puede utilizar también para regiones geográficas más amplias.

Factores de la ventaja comparativa para las regiones o los países.

- 1.- Tierra
- 2.- Ubicación
- 3.- Recursos Naturales (Minerales, Energía)
- 4.- Mano de Obra
- 5.- Tamaño de la Población local

Debido a que los 5 factores apenas pueden ser influenciados, estos promueven una visión pasiva (Heredada) con respecto a las oportunidades de la economía nacional. En general la ventaja competitiva es el resultado de 4 avanzados factores y actividades ligados, en, y entre, las compañías que participan en estos Clusters. Estos factores se pueden influenciar de una manera proactiva por el gobierno.

## **LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL MODELO DE PORTER**

Las Cinco Fuerzas del Modelo de Porter es una herramienta reveladora de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria. El Análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 Fuerzas competitivas fundamentales:

1. Ingreso de competidores. Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existente.
2. Amenazas de Sustitutos. Cuan Fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando este es más barato.
3. Poder de negociación de los proveedores. Cuán fuerte es la posición de los compradores ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?
4. Poder de Negociación de los Proveedores. Cuán fuerte es la proposición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?
5. Rivalidad entre los jugadores existentes. ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? Hay un jugador muy dominante o son todos de igual.
6. En la rama de la Construcción se agrega una sexta fuerza competitiva que es el Gobierno

## **Las fortalezas del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (BENEFICIOS)**

- El Modelo es una fuerte herramienta para el análisis competitivo a nivel industrial
- Proporciona a una entrada útil para realizar el análisis F.O.D.A.

### **Limitaciones del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.**

- Se debe de tener cuidado cuando se use este modelo, no se subestime o sobreestime la importancia de las fuerzas (Existentes), de la organización (Estrategia Interiorizada)
- El modelo fue diseñado para analizar estrategias de negocios individuales. No hace frente a sinergias y a interdependencias dentro del portafolio de negocios de grandes corporaciones.
- De una perspectiva más teórica. El modelo no considera la posibilidad de que una industria pueda ser atractiva debido a que ciertas compañías están dentro de ella.
- Alguna gente demanda que el cambio de los entornos que son característicamente más rápidos, sistemáticos y radicales requieren de acercamientos más flexibles, más dinámicos o emergentes a la formulación de la estrategia.
- A veces es posible crear mercados totalmente nuevos en lugar de buscar seleccionarlos de los ya existentes.

### **2.2.3 MODELO DE LA MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP.**

#### **MODELO DE LA MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP.**

El método de la Matriz del BCG es una herramienta muy conocida de gestión de cartera; Se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group. La Matriz BCG se puede utilizar para determinar que prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contengan dos tipos de productos; Unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo. La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: Participación de mercado y Crecimiento del mercado. La Idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente es mejor para compañía.

## LOS CUATRO SEGMENTOS DE LA MATRIZ BCG.

La colocación de productos en la Matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía.



**Estrella** (Rápido crecimiento, Alta participación de Mercado)

- La Estrella está utilizando grandes cantidades de efectivo. Las Estrellas son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.
- Las Estrellas están frecuentemente en dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque las recompensas serán vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.



**Vacas Lecheras** (Crecimiento bajo, alta participación de mercado)

- Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas.
- Las Vacas lecheras son a menudo las estrellas del ayer, y ellas son el sustento de una compañía.



**Perros** (Crecimiento lento, baja participación de mercado)

- Evite y disminuya el número de Perros en una compañía.
- Tenga cuidado en emprender costosos “planes de rescate”
- Los Perros debe entregar efectivo, si no, deben ser liquidados.



**Signos de Interrogación** (Alto crecimiento, baja participación de mercado)

- Los Signos de Interrogación, Tienen las peores características de efectivo de todos, porque tiene demandas de efectivo y genera bajos retornos, debido a baja participación de mercado.
- Si la participación de mercado se mantiene invariable, los signos de interrogación, solo absorberán grandes cantidades de efectivo.

- Invierta fuertemente, o liquide, o no invierta nada y genere algún nivel de efectivo que pueda. Aumente la participación de mercado o entregue el efectivo.

### **ESTRATEGIAS**

El método de la Matriz BCG puede ayudar a entender una equivocación que ocurre frecuentemente en la en la estrategia de las empresas.

- Las unidades de negocio de Vacas Lecheras alcanzarán su meta del beneficio fácilmente. Su gestión tiene un trabajo fácil. Los ejecutivos son elogiados frecuentemente, de todos modos. Incluso peor, se permiten, a menudo, reinvertir cantidades de efectivo substanciales en sus negocios maduros.
- Las unidades de negocio del Perro estarán luchando una batalla imposible e, incluso peor, ahora y luego de las inversiones se hayan hecho. Estas son tentativas desesperadas “De mantener el Vigente”.
- Consecuentemente, todos los productos “Signo de Interrogación” y “Estrellas” recibirán solo fondos mediocres de inversión. De esta manera, nunca podrán convertirse en Vacas Lecheras. Estas inadecuadas sumas de inversión de fondos son desperdicios de dinero. De cualquier forma estas Unidades estratégicas de negocio deben recibir suficientes fondos de inversión como para permitirles lograr una dominación verdadera del mercado y convertirse en Vacas Lecheras (o Estrellas), o de otro modo, se aconseja a las compañías desinvertir. Pueden entonces intentar conseguir cualquier efectivo posible de los productos Signos de Interrogación que no fueron solucionados.

### **OTRAS LIMITACIONES Y BENEFICIOS DE LA MATRIZ BCG**

- Si una compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor, debe poder fabricar y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella, estará destinado a ser rentable.
- El modelo del BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación de su cartera de productos, distinguiéndose entre Estrellas, Vacas Lecheras, Signos de Interrogación y perros.
- El método del BCG es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia.
- El modelo es simple y fácil de entender.
- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

## **LIMITACIONES DE LA MATRIZ BCG**

- Descuida los efectos de la Sinergia entre las unidades de negocio.
- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Los Signos de Interrogación, Los Perros; pueden ganar, a veces más dinero que las estrellas y las vacas lecheras.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento de “mercado”
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones – participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento bajo.

### **2.2.4 MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO**

#### **MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO**

El término fue utilizado por primera vez por Theodore Levitt en 1965 en un artículo de la revista Harvard Business Review, “The Product Life Cycle” (***Ciclo de Vida del Producto***), (***Vol 43, Noviembre – Diciembre de 1965, pp 81-94***). Cualquier compañía está buscando constante maneras de aumentar los flujos de fondos futuros gracias a la maximización de la venta de productos y de servicios. El flujo de fondos permite que una compañía mantenga su viabilidad, la invierta en el desarrollo de un producto nuevo y mejore su mano de obra. Todo esto es un esfuerzo por adquirir una participación adicional de mercado y hacerse un líder en su industria respectiva.

Un flujo de fondos (Utilidades) constante y sostenible proveniente de las ventas del producto, es una condición dominante para cualquier inversión de largo plazo, y la mejor manera de lograr una corriente estable de beneficios es tener una o más Vacas Lecheras. Las Vacas Lecheras son los productos fuertes que han logrado una gran participación de mercado en mercados maduros.

El Ciclo de Vida del Producto moderno se está convirtiendo en ciclos cada vez más cortos. Muchos productos en industrias maduras son revitalizados por una diferenciación o una segmentación de mercado. Las organizaciones crecientemente están reconsiderando cada vez más los costos y réditos del ciclo de vida del producto, porque el tiempo disponible para vender y recuperar la inversión efectuada en un producto es cada vez más corto.

Aunque un ciclo de vida de un producto se contrae, la vida operativa de muchos productos se está alargando. Por ejemplo, la vida operativa de muchas mercancías duraderas, tales como automóviles y periféricos han aumentado substancialmente. Consecuentemente, las compañías que producen deben tomar en cuenta la vida comercial y la vida de servicio cuando estén planificando. Una vez más las compañías están procurando optimizar el rédito y beneficios sobre el ciclo de vida completo. Hacen esto en consideración con las garantías del producto, de las piezas de repuesto, y de la capacidad de aumentar los productos existentes.

Es claro que el concepto de Ciclo de Vida del Producto tiene un importante impacto sobre la estrategia de negocio y el desempeño de la corporación. El método de Ciclo de Vida del producto identifica las distintas etapas que afectan las ventas de un producto. Del inicio del producto hasta su retiro.

### **LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.**

- **Etapa de Introducción.** El producto se introduce en el mercado con un esfuerzo de comercialización enfocado e intenso, diseño para establecer una clara y para promover su máximo conocimiento. Muchas de las compras de ensayo o de impulso son las que ocurrirán en esta etapa.
- **Etapa de Crecimiento.** Puede ser reconocido por el aumento de las ventas y la aparición de competidores. Del lado del vendedor, la etapa de crecimiento también se caracteriza por actividades sostenidas de comercialización. Algunos clientes hacen compras de repetición.
- **Etapa de Evolución.** Esta fase se puede reconocer cuando los competidores comienzan a dejar el mercado. También, la velocidad de las ventas se reduce dramáticamente, y el volumen de las ventas alcanza un nivel constante. A este punto del ciclo, los clientes típicamente leales son los que compran el producto.
- **Etapa de Declinación.** Los efectos persistentes de la competencia, de las condiciones económicas desfavorables, nuevas tendencias, etc., explican a menudo la declinación de las ventas.

## VARIACIONES DEL MODELO DE CICLO VITAL.

Aunque los modelos son similares, difieren en cuanto al número y los nombres de las etapas.

- 1973: Fox.- *Precomercialización-Introducción-Crecimiento-Madurez-Declinación.*
- 1974: Wasson.- *Desarrollo de Mercado-Crecimiento Rápido-Turbulencia Competitiva-Saturación/Madurez-Declinación.*
- 1984: Anerson y Zeithaml.- *Introducción-Crecimiento-Madurez-Declinación.*
- 1998: Hill y Jones.- *Embrionario-Crecimiento-Reestructuración-Madurez-Declinación.*

### 2.2.5 MODELO DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE IGOR ANSOFF

#### **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE IGOR ANSOFF**

También conocida como la matriz producto/mercado de ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. La Matriz producto/mercado tiene dos dimensiones: Productos y Mercados. Sobre estas dos dimensiones se pueden formar cuatro estrategias de crecimiento:

1. **Penetración de Mercado.**- Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen. Los sistemas típicos son descuento por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y Gestión de la relación con el cliente. La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes.
2. **Desarrollo de Mercado.**- Venda más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas. Tenga cuidado las diferencias culturales.

3. **Desarrollo de Producto.**- Venda nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a clientes regulares. Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones, o productos totalmente nuevos. Ventas cruzadas a menudo, se utilizan los canales de comunicación existentes.
4. **Diversificación.**- Venda nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Estas estrategias son el tipo de estrategia más riesgoso. A menudo un foco de credibilidad en la comunicación para explicar porque la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos, porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. La diversificación se puede hacer de cuatro maneras:
- **Diversificación Horizontal.** Esto ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente una relación con la línea de productos existentes.
  - **Diversificación Vertical.** La compañía se integra con el giro del negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.
  - **Diversificación Concéntrica.** Esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergia tecnológica y/o de comercialización con las líneas de productos existentes. Aun cuando los productos puedan interesar a un nuevo de clientes.
  - **Diversificación Conglomerada.** Esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Utilizando a veces por las compañías grandes que buscan balancear una cartera cíclica con otra no cíclica.

Aunque la Matriz de Ansoff tiene decenios de edad. Sigue siendo un modelo valioso para la comunicación alrededor de los procesos estratégicos de la unidad y el crecimiento del negocio.

*“La Matriz también se le conoce como: La Matriz de Ansoff, La Matriz de la extensión del mercado de producto, y La Matriz del vector de crecimiento.”*

*“Derek F. Abell ha sugerido que una Definición Tridimensional del negocio es superior al modelo de Ansoff.”*

## 2.2.6 CICLO DE DEMING

### EL CICLO DE DEMING PDSA (CICLO PDCA)

El ciclo Deming o Ciclo PDSA, es un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetitivos para el mejoramiento y aprendizaje continuo: **Plan, Do, Study (Check) and Act (Planifica, Ejecuta, Estudia (revisa) y Actúa)**. El ciclo del **PDCA** también se conoce como el Ciclo Deming, o como la rueda de Deming o como el espiral del mejoramiento continuo. Originado en los años 20 con el inminente estadístico *Walter A. Shewhart*, quien introdujo el concepto del plan, ejecuta y ve. Deming modificó el ciclo de *Shewhart* hacia: **PLANIFICA, EJECUTA, ESTUDIA y ACTUA.**

### VENTAJAS DEL CICLO DEMING

- Hay una rutina diaria de administración del individuo y/o del equipo.
- Es un proceso que soluciona problemas.
- Gestión de proyecto
- Desarrollo continuo
- Desarrollo del Vendedor
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Desarrollo de productos nuevos, y
- Ensayos de procesos

### LAS 4 PARTES DEL CICLO DEMING EXPLICARON

- **PLAN.** Planifique antes del cambio. Analice y prediga los resultados.
- **HAGALO.** Ejecute el plan, tomando medidas pequeñas en condiciones económicas controladas.
- **ESTUDIO.** (Inspección). Estudie los resultados.
- **ACTO.** Tome la acción para estandarizar o para el mejorar el proceso.

## 2.2.7 BALANCE SCORD CARD

### BALANCE SCORD CARD

También llamada Tablero de Estrategias de Comando o Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992, por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -

Desempeño Financiero, Conocimiento del Cliente, Procesos Internos del negocio y de Aprendizaje y Crecimiento – Para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo –en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien en gerencia la última línea para bombardear utilidades de corto plazo. Cambiando la manera en que se mide la gerencia de un negocio.

El balance Score Card permite la estrategia a términos operativos, y lo hace logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto estratégico que permite como se logran los objetivos a través de PERSPECTIVAS que la dirección de la empresa, a través del trabajo en equipo efectuado, considere importantes para garantiza el éxito del negocio.

- **Perspectiva Financiera:** Objetivos de satisfacción de los accionistas o dueños de la organización, Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.  
Analiza el desempeño de los indicadores reflejando lo que ocurre con las inversiones y el valor económico, de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera.  
Los indicadores financieros más utilizados son (Índice de Liquidez, Índice de endeudamiento, Índice de Dupont e Índice de rendimiento del capital invertido) los cuales están basados en la contabilidad de la compañía y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que debe efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.
- **Perspectiva del cliente:** Objetivo de satisfacción de los clientes internos y externos con relación a los productos, servicios y atención de la organización. Se diseñan protocolos básicos de atención y utiliza la metodología de cliente incognito para la relación del personal en contacto con el cliente.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Objetivos de excelencia en los procesos internos del negocio al buscar el menor desvío de los ejecutivos y personal interviniente de la organización, para satisfacer plenamente accionistas, clientes internos y externos y a los proveedores. Distinguiéndose cuatro tipos de procesos:
  - A) **Proceso de Operación:** Se desarrolla a través de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costo, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
  - B) **Proceso de Gestión de Clientes.-** Primero se Selecciona los clientes, se retienen y se va incrementando.

C) Proceso de Innovación.- Consiste en la introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

D) Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.- En estos procesos se utiliza indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

- **Perspectiva de Aprendizaje e Innovador** : Deja un camino perfectamente apuntado y estructurado , clasificando los activos relativos al aprendizajes y mejoras en :

Capacidad y competencia de las personas.

Sistemas de información.

Cultura Clima Motivacional para el aprendizaje y la acción.

A continuación se muestra como cada uno de los siguiente modelos fueron utilizados para realizar el caso practico presentado.

# C A P Í T U L O    I I I

### 3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 3.1.1. ANTECEDENTES

El caso que aquí se presenta nos muestra un modelo de una empresa pyme (pequeña y mediana empresa) del ramo constructor, creada en el año 2006, por un Ingeniero civil teniendo como principal objetivo el diseño arquitectónico y de ingeniería civil de proyectos y supervisión de obra pública y privada.

Esta empresa se encuentra en un proceso de crecimiento está basado en la misma estructura con la fue creada por lo que ha comenzado a resentir la necesidad de cambios en su estructura básica de administración y operación, por lo que está pasando por un proceso de rehabilitación de los sistemas para que estos se ajusten a las necesidades actuales y que le permitan estar actualizados y mejorar la competitividad para enfrentar los nuevos retos del mercado.

Pero aun con el proceso de rehabilitación en el que se encuentra, necesita un estudio desde sus bases para realizar una reestructuración que le permita situarse en el mercado como una empresa competitiva.

La empresa busca desarrollar su crecimiento sostenido a niveles de competitividad, buscando la superación profesional y económica de cada uno de los forman parte de la misma.

#### **MISIÓN DE LA EMPRESA**

Consolidar el desarrollo urbano de la comunidad a través del diseño arquitectónico y de Ingeniería civil de proyectos de obra pública y privada.

#### **PROPOSITO**

Desarrollar la empresa a niveles de competitividad, buscando la superación profesional y económica de cada uno de los individuos que forman parte de la empresa.

#### **PRODUCTO O SERVICIO**

- Diseño arquitectónico e ingeniería civil y urbanización
- Construcción y supervisión de obra publica y privada

### **3.1.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL**

La empresa de rama de la construcción se encuentra con las siguientes problemáticas administrativas:

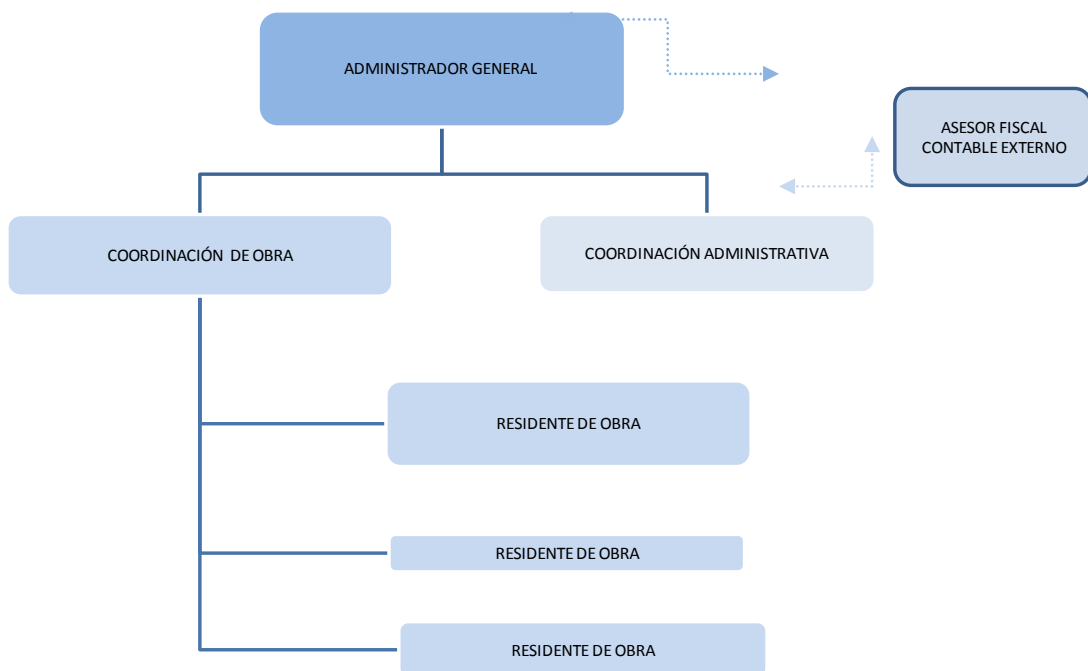
#### **Proceso de Concursos de Obra:**

- A través de Compranet, Publicación en el periódico y/o Invitación se nos hacen llegar convocatorias para participar en la presentación de presupuestos de obra pública o privada.
- Se aceptan de acuerdo al capital contable y capacidad instalada en la empresa.
- Se participa generalmente en la visita a la obra y en las juntas de aclaraciones (Muchas veces se omiten debido al tiempo y de acuerdo a la viabilidad del proceso).
- Se inicia el proceso de inscripción y compra de bases de la licitación
- Basándose en el catalogo de conceptos se comienza el proceso de cotización de materiales, productos o servicios, necesarios para el precio de cada concepto, se analiza la mano de obra, los gastos indirectos y el porcentaje de utilidad.
- Cabe mencionar que no se conserva un registro de los proveedores consultados, las cotizaciones ni comentarios de los mismos, este proceso se reinicia en cada licitación o presupuesto.
- Se documenta la licitación o presupuesto de acuerdo a la convocatoria, los documentos legales adjuntos. Se ha recomendado realizar un archivo por cada dependencia ya que en cada licitación piden la misma documentación y ahorraría tiempo en la elaboración de mismo, pero debido a que llevan el tiempo contra reloj, no lo llevan a cabo.
- Generalmente se cierra y el concurso un día antes de la fecha de presentación, muchas veces se tiene que foliar y pasa al proceso de firma por parte del representante legal. El proceso anterior generalmente se realiza de manera presionada por el tiempo muchas veces genera incertidumbre ya que no hay tiempo de revisarlo de manera adecuada.

Actualmente se cotiza y se compra día a día dependiendo de las necesidades que la obra en vigor demanda.

### 3.1.2.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

La empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera.



El Organigrama de la empresa, es de estructura vertical; pero carece de Descripciones de Puestos así como la asignación de responsabilidades. Las relaciones de autoridad y Coordinación no se realizan mediante los niveles de jerarquía determinados.

La estructura de la empresa a pesar de ser uno de los elementos clave de la organización carece de dinamismo, pierde su propósito y sus funciones se convierten en una desventaja importante para la misma.

No se debe olvidar que sirve para reflejar su estructura organizativa, así como velar por su permanente revisión y actualización, principalmente en las PYMES, a través de manuales de organización, además de que el Administrador requiere de este instrumento para los estudios y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal; Pero su función más importante, ayuda a descubrir y eliminar defectos y fallas de organización, comunica y refleja los cambios organizativos.

### 3.1.2.2 EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO

Para conocer la situación original de la empresa se realizó una evaluación diagnóstica que se presenta a continuación.

ETAPA	HALLAZGOS Y DEFICIENCIAS
<b><u>LEGAL</u></b>	
Nombre y/o Razón Social	<b>OBRAS DE CALIFORNIA SA DECV</b>
Acta Constitutiva (Registro Público de la Propiedad)	Si cuenta
Modificaciones al Acta Constitutiva	Si Cuenta
Protocolización de Actas de Asamblea	Si cuenta
Registro de Integrantes del Consejo de Admón.	Si
Registro de Accionistas	Si
Inscripción Hacienda	Si cuenta
Cedula de RFC	Si cuenta
Alta Patronal IMSS	Si cuenta
Registro Estatal	Si
Permiso de Salubridad	NO Aplica
Permiso de Protección Civil	NO Aplica
Contratos de Arrendamiento	Local prestado
Contratos de Prestación de Servicios Profesionales	No tiene a pesar de tener prestación de servicios
Contratos de Comodato	No tiene contratos a pesar de si tener equipo en comodato.
Contratos de Servicios (Iguales)	Contador Público , Arquitectos , Ingenieros y Servicio de Copiado
Civiles	NO
Litigios      Mercantiles	
Fiscales	
Legales	

ETAPA	HALLAZGOS Y DEFICIENCIAS
<b>DIRECCIÓN Y ADMINISTRATIVO</b>	
Lema Logotipo (Descripción)	No tiene
Políticas	No definidas
Organigrama	Existe pero no se aplica
Descripciones de Puesto	No definidas
Procedimientos	No definidos
Misión, Visión y Valores	No definidos
Objetivo General y por Área	No definido
Plan de Negocios	Solo lo conoce el administrador
Análisis de Costo-Beneficio	Se realiza de una manera rudimentaria
Certificaciones de Calidad	No se aplican
Programas	No definidos

<b>FINANCIERO</b>	
Cuenta de Cheques	Si cuenta
Créditos Bancarios	Si cuenta
Inversiones	Si cuenta
Flujo	No se aplica
Estados Financieros	No se toman en cuenta para futuros planes y presupuestos
Auditorías Internas y Externas	No existe un programa definido.
Situación Fiscal Real	Existe contingencia debido a que no se liquidan los impuestos en tiempo y forma, lo que genera gastos por actualización y recargos.
<b>CONTROL</b>	
Sistemas	No definidos
Procesos	No definidos
Áreas de Aplicación	No definidas
Herramientas	No definidas
Calidad	No definidas

<b>ELEMENTOS ESPECIFICOS</b>	
Adquisiciones	El proceso de adquisición de material para obras se basa en presupuestos directos, en muchos de los casos se realizan con mucha premura, lo que limita el conseguir el mejor precio y el mejor proveedor.
Almacenes e inventarios	No se cuenta con las instalaciones para manejar un sistema de almacén.
Coordinación	NO SE APLICA
Distribución del espacio	NO SE APLICA
Exportaciones	NO PROCEDE
Globalización	NO PROCEDE
Importaciones	NO PROCEDE
Informática	CONTPAQ I, AUTOCAD, OPUS
Investigación y desarrollo	NO PROCEDE
Marketing	El administrador realiza esta actividad sin ninguna planeación

Operaciones	Se realiza de manera directa entre el Administrador y los Residentes de Obra sin tener un proceso definido.
Proveedores	No Existe una cartera de proveedores establecida, cada concurso se investigan precios con los proveedores pero no existe evidencia de estos precios, y al realizar la obra se buscan en el directorio telefónico quien puede surtir el material.
Proyectos	No se conocen
Recursos financieros y contabilidad	La información no fluye de manera adecuada.,
Servicio a clientes	No se aplica

### 3.2.2.3 ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presentan los Estados Financieros de los ejercicios 2008, 2009 de la empresa en cuestión, para analizar financieramente como se encuentra.

## **OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.**

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
FONDO FIJO DE CAJA	1,500.00	PROVEEDORES	12,125.06
BANCOS	295,918.01	ACREEDORES DIVERSOS	730,369.46
CLIENTES	496,746.64	IMPUESTOS POR PAGAR	254,033.99
PAGOS ANTICIPADOS	11,880.00		<hr/>
IMPUESTOS ANTICIPADOS	221,844.50	<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<hr/> 996,528.51 <hr/>
ACTIVO FIJO	5,067,653.64		
DEPOSITOS EN GARANTIA	441.00	<b>CAPITAL</b>	
	<hr/>	CAPITAL CONTABLE	5,005,000.00
		Utilidad o (perdida) del Ejercicio	94,455.28
			<hr/>
		<b>SUMA DEL CAPITAL</b>	<hr/> 5,099,455.28 <hr/>
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<hr/> 6,095,983.79 <hr/> <hr/>	<b>SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<hr/> 6,095,983.79 <hr/> <hr/>

**OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C. V.**

Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2008.

	<b>Periodo</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>	<b>%</b>
<b><i>Ingresos</i></b>				
<i>INGRESOS</i>				
OBRA PUBLICA	377,255.68	52.27%	377,255.68	14.99%
OBRA PRIVADA	344,465.11	47.73%	2,140,081.23	85.01%
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.10	0.00%	3.10	0.00%
Total INGRESOS	721,720.89	100.00%	2,517,340.01	100.00%
<b><i>Total Ingresos</i></b>	<b>721,720.89</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,517,340.01</b>	<b>100.00%</b>
<b><i>Egresos</i></b>				
GASTOS DE OBRA	397,905.61	55.13%	2,422,112.15	96.22%
GASTOS FINANCIEROS	266.00	4.00%	772.50	3.00%
OTROS GASTOS	0.00	0.00%	0.08	0.00%
<b><i>Total Egresos</i></b>	<b>398,171.61</b>	<b>55.17%</b>	<b>2,422,884.73</b>	<b>96.25%</b>
<b><i>Utilidad (o Pérdida)</i></b>	<b>323,549.28</b>	<b>44.83%</b>	<b>94,455.28</b>	<b>3.75%</b>

**OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.**

**Posición Financiera, Balance General al 31 de Diciembre del 2009**

<i><b>ACTIVO</b></i>		<i><b>PASIVO</b></i>	
FONDO FIJO DE CAJA	1,000.00	PROVEEDORES	14,699.94
BANCOS	10,936.11	ACREEDORES DIVERSOS	2,059,635.50
CLIENTES	972,647.35	IMPUESTOS POR PAGAR	779,713.50
PAGOS ANTICIPADOS	20,147.00		
IMPUESTOS ANTICIPADOS	537,378.40	<b>SUMA DEL PASIVO</b>	2,854,048.94
ACTIVO FIJO	9,444,178.17		
DEPRECIACION ACUMULADA	<b>-9,900.00</b>	<b>CAPITAL</b>	
DEPOSITOS EN GARANTÍA	441.00		
		CAPITAL CONTABLE	7,970,509.28
		Utilidad o (perdida) del Ejercicio	152,269.81
		<b>SUMA DEL CAPITAL</b>	8,122,779.09
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<u>10,976,828.03</u>	<b>SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<u>10,976,828.03</u>

**OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.**  
**Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009.**

	Periodo	%	Acumulado	%
<b><i>Ingresos</i></b>				
<i>INGRESOS</i>				
OBRA PUBLICA	890,532.96	100.00	2,063,202.55	33.43
OBRA PRIVADA	0.00	0.00	4,107,634.04	66.56
PRODUCTOS FINANCIEROS	38.92	0.00	65.57	0.00
<b>Total INGRESOS</b>	<b>890,571.88</b>	<b>100.00</b>	<b>6,170,902.16</b>	<b>100.00</b>
<b><i>Total Ingresos</i></b>	<b>890,571.88</b>	<b>100.00</b>	<b>6,170,902.16</b>	<b>100.00</b>
<b><i>Egresos</i></b>				
GASTOS DE OBRA	508,800.73	57.13	5,910,192.39	95.78
GASTOS FINANCIEROS	761.00	0.09	11,123.00	0.18
IMPUESTOS ANUALES	97,218.00		97,218.00	
OTROS GASTOS	26.00	0.00	98.96	0.00
<b><i>Total Egresos</i></b>	<b>606,805.73</b>	<b>57.22</b>	<b>6,018,632.35</b>	<b>95.96</b>
<b><i>Utilidad (o Pérdida)</i></b>	<b>283,766.15</b>	<b>42.78</b>	<b>152,269.81</b>	<b>4.04</b>

### 3.1.2.4 RAZONES FINANCIERAS

Analizando los Estados Financieros de los ejercicios 2008 y 2009 la se presentan las siguientes cifras obtenidas de las razones financieras para conocer la situación de la empresa.

#### **Razones de solvencia y actividad.**

Las razones de solvencia miden la capacidad de la empresa de enfrentar sus obligaciones en el plazo de su vencimiento, las de actividad reflejan la efectividad con que se administran los activos de la empresa.

**1.- Capital Neto de Trabajo, índice de Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra** = Es el resultado de la diferencia entre el Activo Circulante (AC) y el pasivo Circulante (PC) del Balance General.

Expresa la cantidad de recursos permanentes que habrá que mantener materializados en inversiones circulantes para que el ciclo de operaciones no se interrumpa. Generalmente se considera un índice favorable cuando el resultado es positivo, sin embargo, pueden llegar como resultado cero y no considerarse un saldo deficiente pues depende de las características de la actividad de que se trate.

**2.- Índice de solvencia** = Refleja la relación entre los activos y pasivos totales. Muestra la relación entre el total de recursos de que dispone la empresa y el total de fuentes ajenas o prestadas. Se utiliza también como una razón de análisis del endeudamiento. Esta razón es de hecho, el inverso de la razón de endeudamiento.

**3. Razón Circulante, liquidez media, índice o razón corriente, liquidez a corto plazo o solvencia** = Refleja un análisis relativo del Capital de trabajo neto. Es el resultado del cociente que expresa la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante de una empresa y expresa la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo.

**4. Liquidez inmediata, prueba ácida, prueba de fuego o Proporción Neta Rápida** = Se determina deduciendo de los activos circulantes el valor de los inventarios y dicho resultado se divide entre los pasivos circulantes

<b>EJERCICIO</b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>	
	806,044.65		1,006,795.78	
	-		-	
Razón Capital de Trabajo	<u>742,494.52</u>		<u>2,074,335.44</u>	
	63,550.13		(106,739.60)	
Razón Severa o Prueba del Acido	<u>806,044.65</u>	<b>1.08559003</b>	<u>1,006,255.78</u>	<b>0.46338062</b>
	742,494.52		2,171,553.44	
Razón de Liquidez o de pago Inmediato	<u>794,164.65</u>	<b>1.06958991</b>	<u>984,583.46</u>	<b>0.45340052</b>
	742,494.52		2,171,553.44	
Razón de Endeudamiento	<u>996,528.51</u>	<b>0.16347296</b>	<u>2,854,048.94</u>	<b>0.26000671</b>
	6,095,983.79		10,976,828.03	
Razón de Apalancamiento Externo	<u>5,099,983.79</u>	<b>0.83661374</b>	<u>7,970,509.28</u>	<b>0.72612136</b>
	6,095,983.79		10,976,828.03	
Razón de Protección al Pasivo Circulante	<u>5,099,455.28</u>	<b>5.11721966</b>	<u>7,970,509.28</u>	<b>2.79270238</b>
	996,528.51		2,854,048.94	
Razón de Margen de Utilidad	<u>152,269.81</u>	<b>0.06048838</b>	<u>152,269.81</u>	<b>0.02467545</b>
	2,517,340.01		6,170,902.16	
Razón de Rentabilidad de la Inversión	<u>152,269.84</u>	<b>0.02497871</b>	<u>152,269.81</u>	<b>0.01387193</b>
	6,095,983.79		10,976,828.03	

Como se puede observar la empresa no tiene la solvencia adecuada, debido a que se esta generando sus ingresos sin ninguna planeación, análisis, control y dirección adecuada,

**OBRAS DE CALIFORNIA , S.A. DE C.V.**  
**Balance General al 30 de Noviembre del 2010.**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
FONDO FIJO DE CAJA	5,000.00	PROVEEDORES	816,593.49
BANCOS	534,067.71	CREDITOS BANCARIOS	168,442.47
INVERSIONES	1,090,385.57	ACREEDORES DIVERSOS	1,495,327.84
CLIENTES	1,367,458.51	IMPUESTOS POR PAGAR	93,380.13
DEUDORES DIVERSOS	411,720.78		
PAGOS ANTICIPADOS	25,328.81	<b>SUMA DEL PASIVO</b>	2,573,743.93
IMPUESTOS ANTICIPADOS	76,544.62		
ACTIVO FIJO	7,967,653.64	<b>CAPITAL</b>	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-9,900.00	CAPITAL CONTABLE	8,122,648.09
DEPOSITOS EN GARANTÍA	441.00	Utilidad o (perdida) del Ejercicio	189,536.28
		<b>SUMA DEL CAPITAL</b>	8,312,184.37
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>10,885,928.30</b>	<b>SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>10,885,928.30</b>

**OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.**  
**Estado de Resultados del 01 de Enero al 30 de Noviembre del 2010**

	Periodo	%	Acumulado	%
<b><u>Ingresos</u></b>				
<i>INGRESOS</i>				
OBRA PUBLICA	544,003.06	78.23%	7,662,297.42	42.02%
OBRA PRIVADA	151,344.31	21.76%	4,210,510.21	57.97%
PRODUCTOS FINANCIEROS	82.72	0.01%	348.71	0.01%
Total INGRESOS	695,430.09	100.00%	11,873,156.34	100.00%
<b>Total Ingresos</b>	695,430.09	100.00%	11,873,156.34	100.00%
<b><u>Egresos</u></b>				
GASTOS DE OBRA	579,472.37	83.33%	11,666,497.90	98.26%
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00%	17,082.00	0.14%
OTROS GASTOS	0.08	0.00%	40.16	0.00%
<b>Total Egresos</b>	579,472.45	83.33%	11,683,620.06	98.40%
<b><u>Utilidad (o Pérdida)</u></b>	<b>115,957.64</b>	<b>16.67%</b>	<b>189,536.28</b>	<b>1.60%</b>

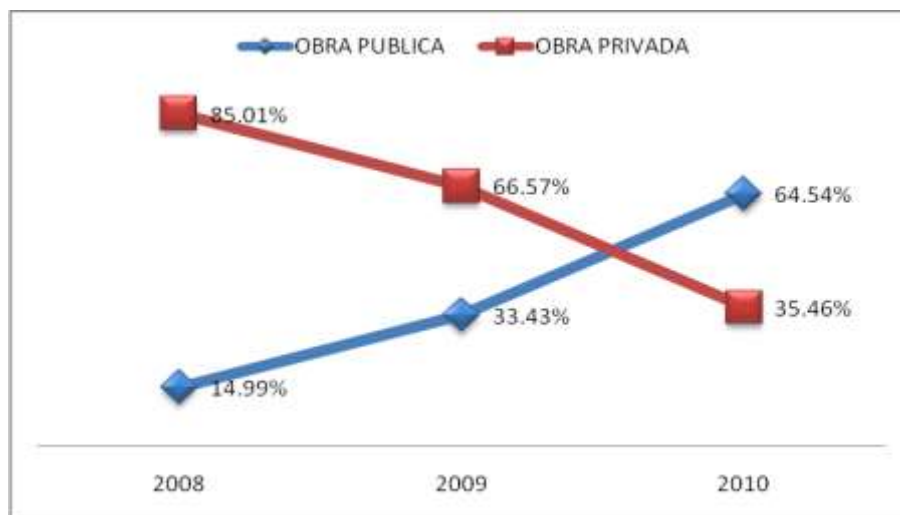
### 3.1.2.5 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa muestra un crecimiento constante, por lo es primordial que se reorganice desde sus bases para poder enfrentar los retos que se le presentan. Aunque fue creada en el año 2006, empezó a generar operaciones hasta el 2008, enfocándose en la obra privada, ya en el 2009 amplio su estructura para entrar en la obra pública consolidándose en el 2010 cambiando su enfoque como una empresa que puede captar ambos campos de obra y supervisión pública y privada.

#### 3.1.2.5.1 GRÁFICA DE CRECIMIENTO POR ÁREAS

Para proyectar más claramente el crecimiento de la empresa analizada, se graficará de acuerdo a sus áreas de oportunidad.

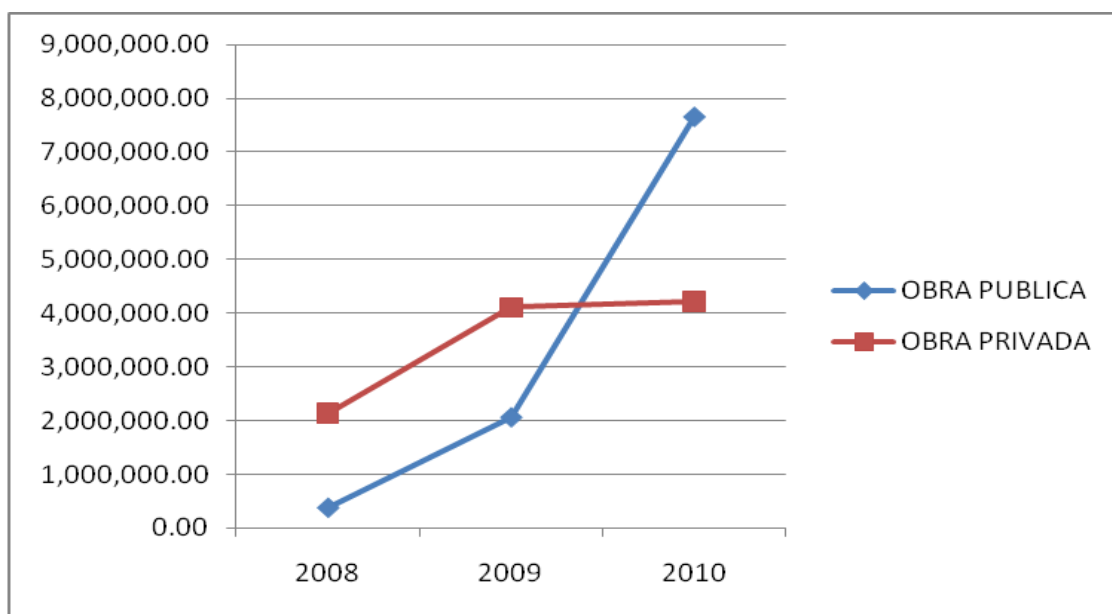
AÑOS	2008	2009	2010
OBRA PÚBLICA	14.99%	33.43%	64.54%
OBRA PRIVADA	85.01%	66.57%	35.46%
TOTALES	100.0%	100.0%	100.0%



### 3.1.2.5.2 GRAFICA CRECIMIENTO POR MONTO

Analizando un poco más, se proyecta una grafica utilizando montos visualizando el crecimiento de la empresa

	2008	2009	2010
OBRA PÚBLICA	377,255.68	2,063,202.55	7,662,297.42
OBRA PRIVADA	2,140,081.23	4,107,634.04	4,210,510.21
	2,517,336.91	6,170,836.59	11,872,807.63



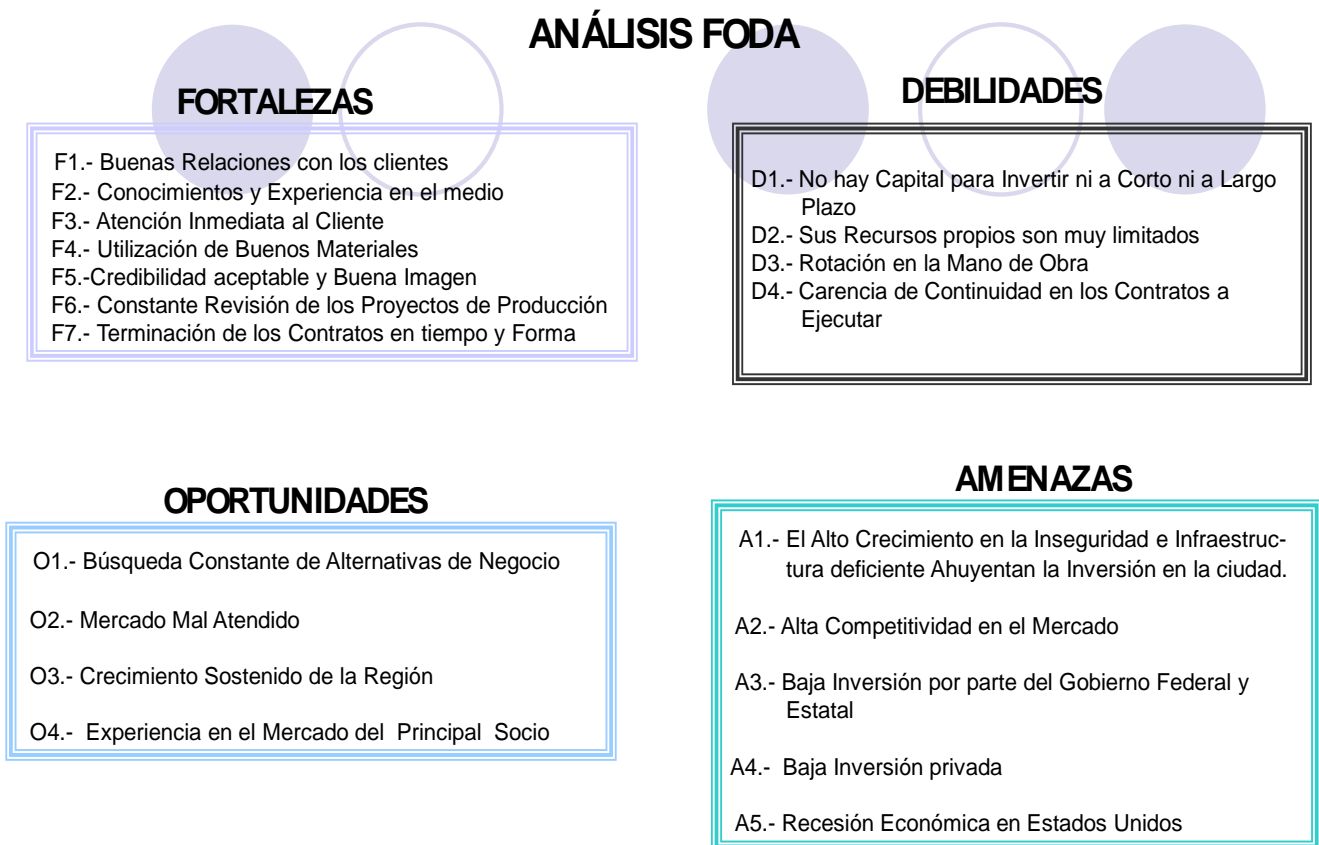
Como se indica dentro de las graficas presentadas, se ve un incremento en montos, pero financieramente, no existe un incremento en la utilidad de la empresa esto es a causa de que los gastos son incrementados en la misma proporción de los ingresos.

### 3.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Utilizando las herramientas administrativas se visualiza el diagnostico de la empresa

#### 3.2.1 ANÁLISIS DE FODA:

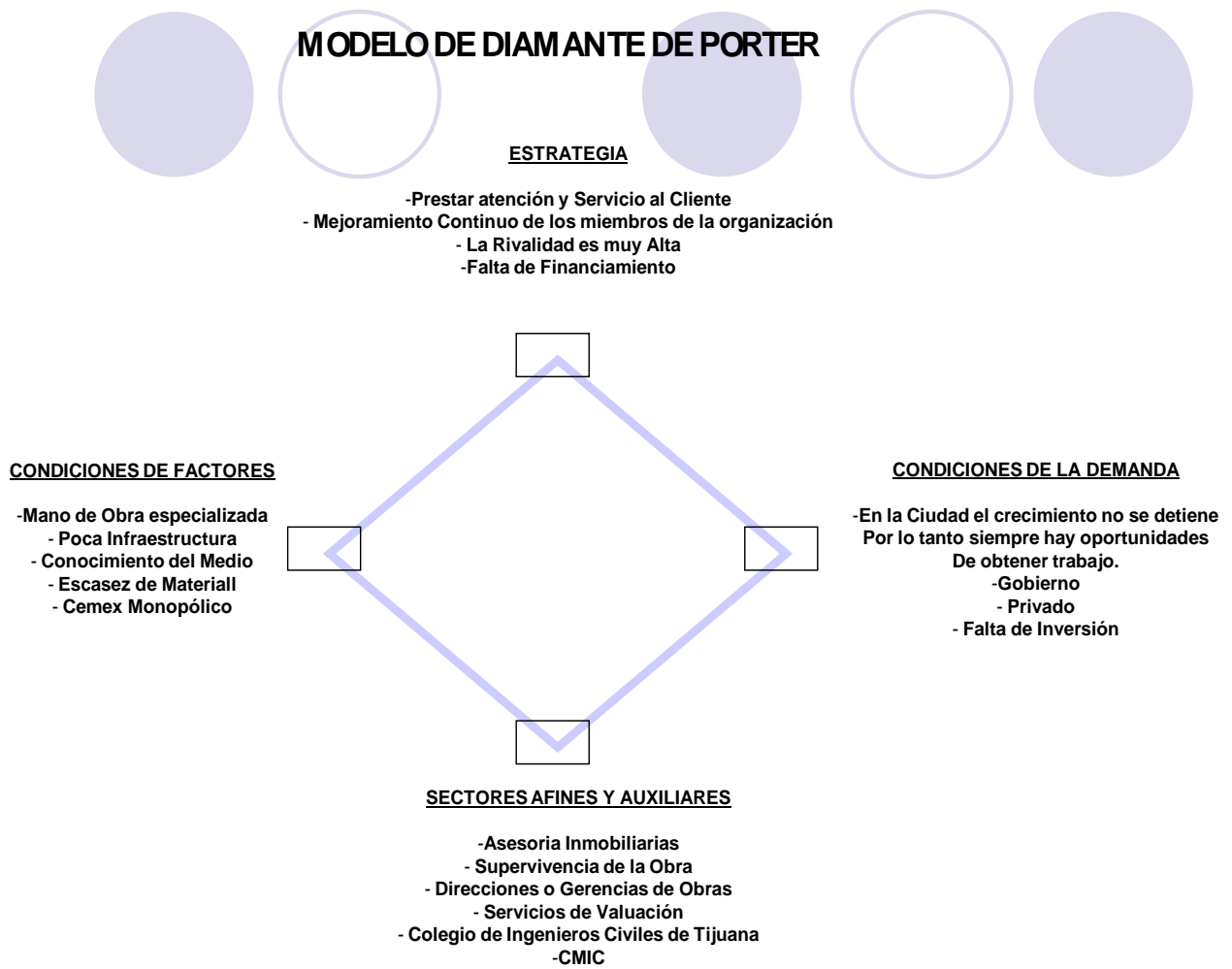
Análisis de FODA se expresa sus fortalezas, sus amenazas, sus debilidades y Oportunidades de la empresa constructora que se encuentra dentro del caso práctico.



**SE IMPLEMENTA LA ESTRATEGIA ALTERNATIVA ED AUMENTAMOS NUESTRAS FORTALEZAS, DISMINUYENDO NUESTRAS DEBILIDADES**

### 3.2.2 MODELO DEL DIAMANTE PORTER

El modelo del Diamante de Michael Porter que se utiliza para la ventaja competitiva que tiene la empresa dentro de la región de Baja California,





### 3.2.4 MODELO DE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE IGOR ANSOFF

A través de este modelo se observa que la empresa constructora se encuentra En el nivel de planeación las estrategias para obtener un crecimiento de la empresa y entre estas estrategias es la de cambiar de obra privada a obra publica.

#### DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE IGOR ANSOFF

##### RESULTADOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

	SUMATORIO	REACTIVO	PROMEDIO	RESULTADOS
<b>Medio Ambiente</b>	35	13	2.69	3
<b>Estrategias</b>	17	7	2.43	2
<b>Capacidades</b>	77	26	2.96	3

<b>Medio Ambiente</b>	1	2	3	4	5
<b>Estrategias</b>	1	2	3	4	5
<b>Capacidades</b>	1	2	3	4	5

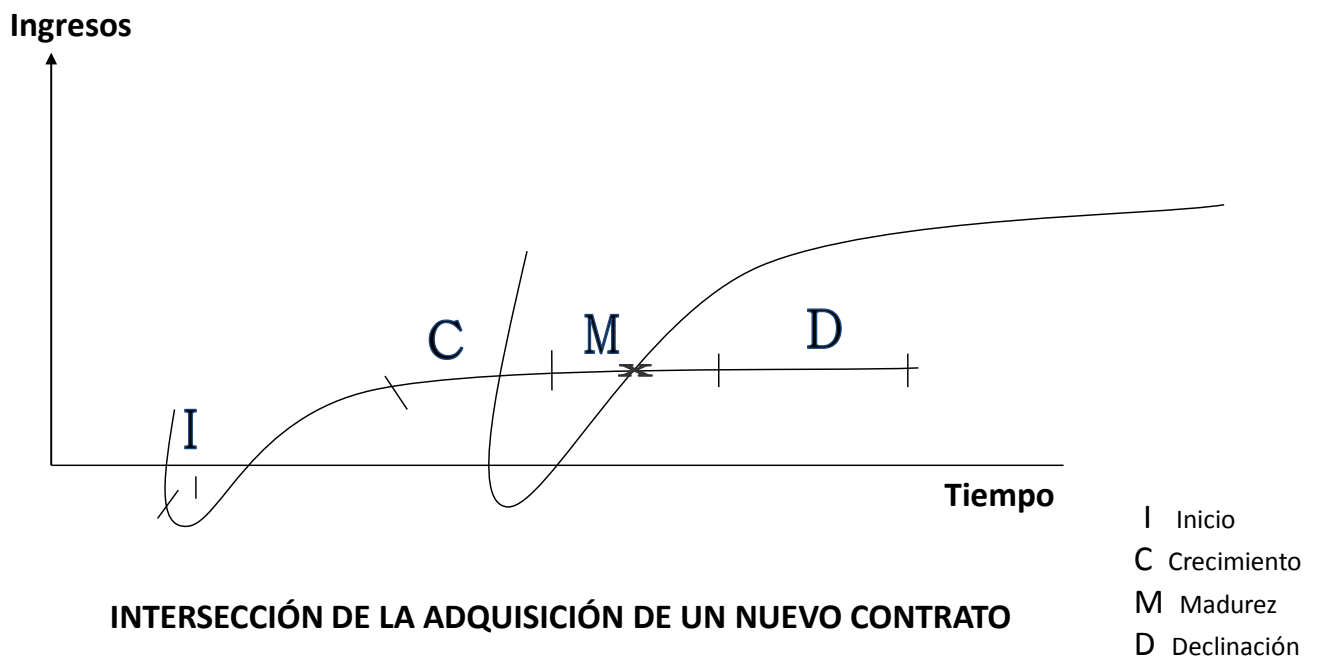
- 1.- Nivel Alta Estabilidad
- 2.- Nivel Menos Estable
- 3.- Nivel Todavía Puedo Planear
- 4.- Nivel de Crisis
- 5.- Nivel de Crisis Superior

**No se contempla el ambiente a futuro por  
Eso no se queda atrasada en estrategias**

### 3.2.5 MODELO DE CICLO DE VIDA DE SERVICIO

Como toda empresa el ciclo de vida del servicio tiene un importante impacto sobre la estrategia y el desempeño del negocio desde sus inicios hasta la actualidad.

#### CICLO DE VIDA DEL SERVICIO



### **3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**

El principal problema que tiene la empresa es la falta de controles administrativos en la relación entre los presupuestos de obra y la realización del proceso de obra, en donde solo se toman en cuenta el área operacional, dejando a un lado lo administrativo, debido a que le ven poca importancia.

### **3.4 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.-**

La causa principal de la falta de controles administrativos dentro de la empresa del ramo constructor se debe principalmente a que no le dan la importancia debida, a consecuencia de que se trabaja a marchas forzadas, logrando como objetivo principal es realizar los trabajos de obra y solucionar los problemas sin tomar dejando a un lado la supervisión y el análisis de costos debido a que se encuentra a contra reloj para la ejecución del trabajo.

La falta de un proceso de compra organizado da como resultado que se compre al precio menos competitivo y con condiciones que afectan directamente el costo de la obra.

Generalmente no se compra el material con el proveedor al cual se le cotiza para presentación la licitación o presupuesto.

No existe continuidad en el proceso, ya no es la misma persona quien hace las cotizaciones para todas las obras en general sino se hace de manera particular, perdiendo la oportunidad de mejorar el costo de los materiales con el volumen de compra.

No existe una planeación formal del proceso, así que se llega en muchas ocasiones a duplicarse el trabajo, perdiéndose un tiempo que en la obra se traduce en pérdida de dinero.

En muchas ocasiones el mismo residente traslada los materiales de la negociación a la obra, descuidando la misma.

Al no existir una política de pago a proveedores o un sistema de cuentas por pagar el material no se llega en tiempo y forma a la obra, retrasando los tiempos de entrega y los costos de la mano de obra que estará parada sin producir.

No se cuenta con un directorio de proveedores, que sirva para la consulta directa de las condiciones de compra, observaciones de calidad, condiciones de pago.

Se autoriza la compra en la cotización que el cliente manda, por lo que no se deja precedente que sirva para próximas compras.

En ocasiones cada residente de obra negocia precios con los proveedores para una obra determinada, pero la información no fluye para las demás obras, aprovechando la compra al mayoreo para disminuir los costos.

El proveedor pasa a la oficina administrativa y corretea a residente de obra sin tener un horario o día de pago se llega a realizar la misma actividad varias veces al día, pendiente tiempo que se podría aprovechar en otras actividades.

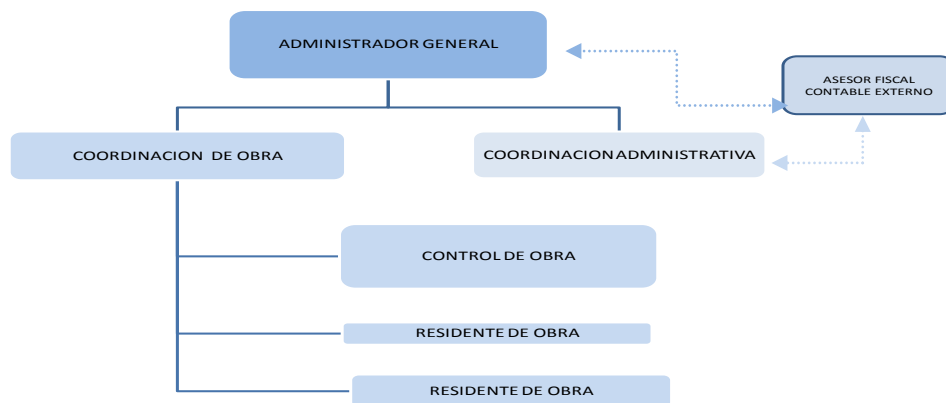
En el área de estructura administrativa así como la contratación del personal para residente de obra ingenieros, arquitectos se realiza de acuerdo a recomendación del mismo personal que ahí labora, lo conoces lo recomiendas y entra a la oficina y empieza a laborar en la obra, y van conociendo sus actividades y responsabilidades en el transcurso de la obra.

### 3.5 DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

De acuerdo a la problemática principal encontrada dentro del caso práctico que es la falta de controles administrativos en la elaboración de presupuestos y los procesos de la obra, se implementa a través de un Cuadro de mando Integral o también conocido como Balance Score Card.

#### 3.5.1 RECURSOS HUMANOS

Principalmente se contrata a un Ingeniero Civil que efectúe las actividades de Control de obra, que ayude a supervisar tanto el área operacional como apoye en el área administrativa por lo que la empresa se estructura de la siguiente manera:



Efectuando la descripción de puestos para organizar y evitar la duplicidad de funciones dentro de la misma empresa.

## **Descripción de Puesto**

Coordinación Administrativa.- Contador Público o Licenciado en Contaduría preferentemente de sexo femenino con experiencia en el área de la construcción, que tenga conocimientos en planeación de tiempos y movimientos, habilidad de trabajar bajo presión y disponibilidad de horario.

Coordinación de Obra.- Ingeniero Civil, preferentemente de sexo masculino, con experiencia en administración en obra pública y obra privada, experiencia en administración, control y supervisión de obra, manejo de personal de obra y residentes, proveedores, subcontratistas.

Control de Obra.- Ingeniero Civil o Arquitecto, Sexo Indistinto, experiencia en elaboración de licitaciones de obra pública y presupuestos de obra privada, elaboración de estimaciones y cotizaciones.

Residente de Obra.- Ingeniero Civil o Arquitecto, sexo Indistinto, experiencia en supervisión de obra, elaboración de estimaciones, conocimiento de formatos de dependencias gubernamentales, coordinación y manejo de personal.

## **ANÁLISIS DE PUESTOS**

Se determina las actividades que realiza cada uno de los puestos que se tendrán dentro de la empresa.

### **Coordinación Administrativa**

- Registros Contables.- Captura de movimientos contables, elaboración de estados financieros, conciliaciones bancarias, revisión de movimientos contables.
- Elaboración y presentación de declaraciones fiscales Federales y Estatales
- Control y elaboración de archivo en general (Contable, Obras y Administrativo)
- Recepción de documentación en oficina
- Recepción de llamadas
- Revisión de correos electrónicos
- Revisión diaria de movimientos y saldos bancarios, Tarjeta Empresarial e Inversión
- Correspondencia
- Elaboración y seguimiento a facturación de obra
- Responsabilidad y seguimiento del programa de cadenas productivas
- Asistencia a administrador único
- Seguimiento a observaciones del asesor fiscal

## **Control de Obra**

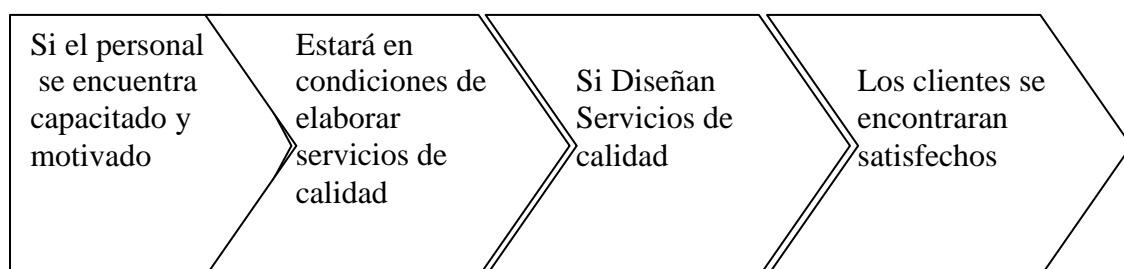
- Cuantificación de material necesario para que las actividades que se realicen no se detengan por falta del mismo.
- Solicitud de material por medio de cotizaciones con los diferentes proveedores y realizar comparativas para verificar cual material es el idóneo en calidad y precio.
- Elaboración de generadores con volúmenes de obra y compararlos con los proyecto para su verificación con supervisión.
- Formación de estimaciones con los generadores de obra para la cobranza de los trabajos realizados durante determinado periodo.
- Elaboración y presentación de Licitaciones y presupuesto para distintas dependencias tanto públicas como privadas.
- Cotización de Insumos necesarios en los concretos para la elaboración del precio unitario.
- Verificación de rendimientos de mano de obra y maquinaria utilizada en los distintos conceptos.
- Análisis de los costos indirectos que intervienen en la formación del presupuesto junto con la utilidad que se propondrá en la presentación del presupuesto.
- Elaboración de los distintos programas que intervienen en la licitación: De Mano de Obra, Materiales, Equipo y Herramientas y Personal Directivo.
- Análisis de la mano de obra verificando los factores que intervienen en su formulación.
- Cierre de presupuesto verificando que toda la información se haya cargando correctamente.
- Impresión de presupuesto siguiendo los formularios dados por la dependencia y con las características para la integración de las mismas.
- Elaboración de la Documentación adjunta a la presentación de las propuestas, la cual varía de acuerdo a la dependencia.
- Seguimiento a los fallos de cada licitación.
- Atención de las Visitas de Obra y Juntas de aclaraciones de cada Licitación.

- Apoyando a los residentes de obra para el trabajo en equipo logrando una mejor coordinación de la misma.
- Control y Supervisión de las Obras en proceso
- Supervisión de los Residentes de Obra en la ejecución y la Evaluación del proceso de obra y Administración de Insumos.
- Cerrado de concursos y presupuestos de obra
- Calculo de Indirectos y Utilidad para Concurso de Obra
- Supervisión y Control de Comparativas de Insumos y Gastos de las Obras.
- Procedimiento Constructivo.

#### Residente de Obra

- Coordinación y Supervisión directa en campo
- Coordinación con el Supervisor de la Obra (En el Caso de Obra Pública)
- Elaboración y Supervisión de la Bitácora de Obra
- Coordinación de personal de Obra
- Preparar y elaboración de estimaciones y documentos adjuntos para elaborar la Factura
- Elaboración de la nomina semanal
- Comparativos del Rendimiento en Obra
- responsabilidad estratégica en la organización

Para obtener un mejor resultado en recursos humanos de la empresa se debe comunicar claramente la visión, la misión y los valores que sustentan la estrategia a todo el personal sin excepción. Verificando que todos hayan comprendido y aporten ideas y den seguimiento para poder involucrarse dentro de la visión, misión y valores de la empresa. Realizando a cada área a definir sus objetivos alineados con la estrategia empresarial ocasionando una relación Causa y efecto que beneficia a ambas partes:



### 3.5.2 ANÁLISIS FINANCIERO

#### COMPARATIVO DE RAZONES FINANCIERAS

Implementando la administración dentro de la empresa podemos observar como mejora la empresa sus finanzas:

	EJERCICIOS		
	2008	2009	2010
	806,044.65	1,006,795.78	2,825,860.23
	-	-	-
Razón Capital de Trabajo	<u>742,494.52</u>	<u>2,074,335.44</u>	<u>2,573,743.93</u>
	63,550.13	(106,7539.66)	252,116.30

En 2010 se incrementa la capacidad para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo en función de recursos circulantes.

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón Severa o Prueba del Acido	<u>806,044.65</u>	<b>1.08559003</b>	<u>1,006,255.78</u>	<b>0.46338062</b>	<u>2,825,860.23</u>	<b>1.09795703</b>
	742,494.52		2,171,553.44		2,573,743.93	

Existe en 2010 un incremento en la cobertura de los pasivos que el año anterior no se lograba cubrir.

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón de Liquidez o de pago Inmediato	<u>794,164.65</u>	<b>1.06958991</b>	<u>984,583.46</u>	<b>0.45340052</b>	<u>2,825,860.23</u>	<b>1.13929264</b>
	742,494.52		2,171,553.44		2,480,363.80	

En 2010 se incrementa la liquidez a un 68% con relación al ejercicio anterior.

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón de Endeudamiento	<u>996,528.51</u>	<b>0.16347296</b>	<u>2,854,048.94</u>	<b>0.26000671</b>	<u>2,573,743.93</u>	<b>0.23642852</b>
	6,095,983.79		10,976,828.03		10,885,928.30	

Se disminuye el endeudamiento un 3% en comparación con el ejercicio anterior

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón de Apalancamiento Externo	<u>5,099,983.79</u>	<b>0.83661374</b>	<u>7,970,509.28</u>	<b>0.72612136</b>	<u>2,573,743.93</u>	<b>0.30963509</b>
	6,095,983.79		10,976,828.03		8,312,184.34	

Para el Ejercicio 2010 se disminuye el 42% el apalancamiento externo, ya que se están concentrando proveedores para obtener mejores precios en los materiales.

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón de Protección al Pasivo Circulante	<u>5,099,455.28</u>	<b>5.11721966</b>	<u>7,970,509.28</u>	<b>2.79270238</b>	<u>10,885,928.30</u>	<b>4.22960815</b>
	996,528.51		2,854,048.94		2,573,743.93	

En comparación con el ejercicio anterior aumenta 1.43 cubrir el pasivo a corto plazo con los activos que tiene la empresa.

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón de Margen de Utilidad	<u>152,269.81</u>	<b>0.06048838</b>	<u>152,269.81</u>	<b>0.02467545</b>	<u>189,536.28</u>	<b>0.01596343</b>
	2,517,340.01		6,170,902.16		11,873,156.34	

Desgraciadamente a pesar de que los ingresos han aumentado, la utilidad de la empresa ha disminuido a comparación con los ejercicios anteriores.

	EJERCICIOS					
	2008		2009		2010	
Razón de Rentabilidad de la Inversión	<u>152,269.84</u>	<b>0.02497871</b>	<u>152,269.81</u>	<b>0.01387193</b>	<u>189,536.28</u>	<b>0.01741113</b>
	6,095,983.79		10,976,828.03		10,885,928.30	

La rentabilidad de la empresa ha aumentado referente al ejercicio anterior.

### 3.6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y SU COSTO

#### ADMINISTRACIÓN DE OBRA:

Para implementar el cuadro de mando integral llevando un control tanto en los presupuestos como en el desarrollo de la obra se recomienda orientar los recursos, el presupuesto, las distintas áreas de la empresa y las unidades de negocio hacia el logro de los objetivos establecidos en la estrategia, a continuación se presentara los procesos que se recomiendan para llegar al objetivos.

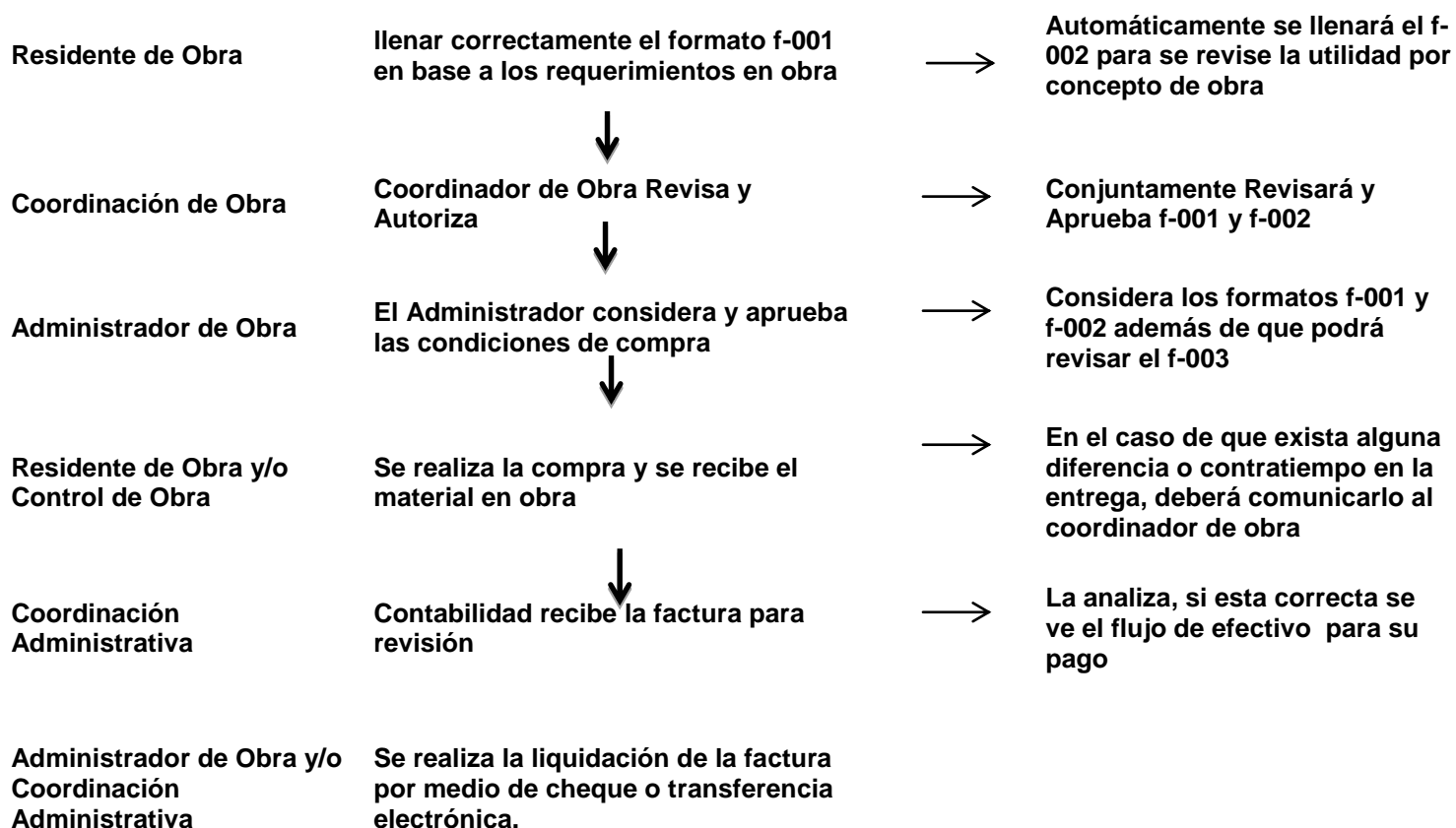
Para realizar la presentación de Licitación y Presupuesto se involucra el siguiente personal

- Administrador General,
- Coordinador Administrativo
- Coordinador de Obra
- Control de Obra

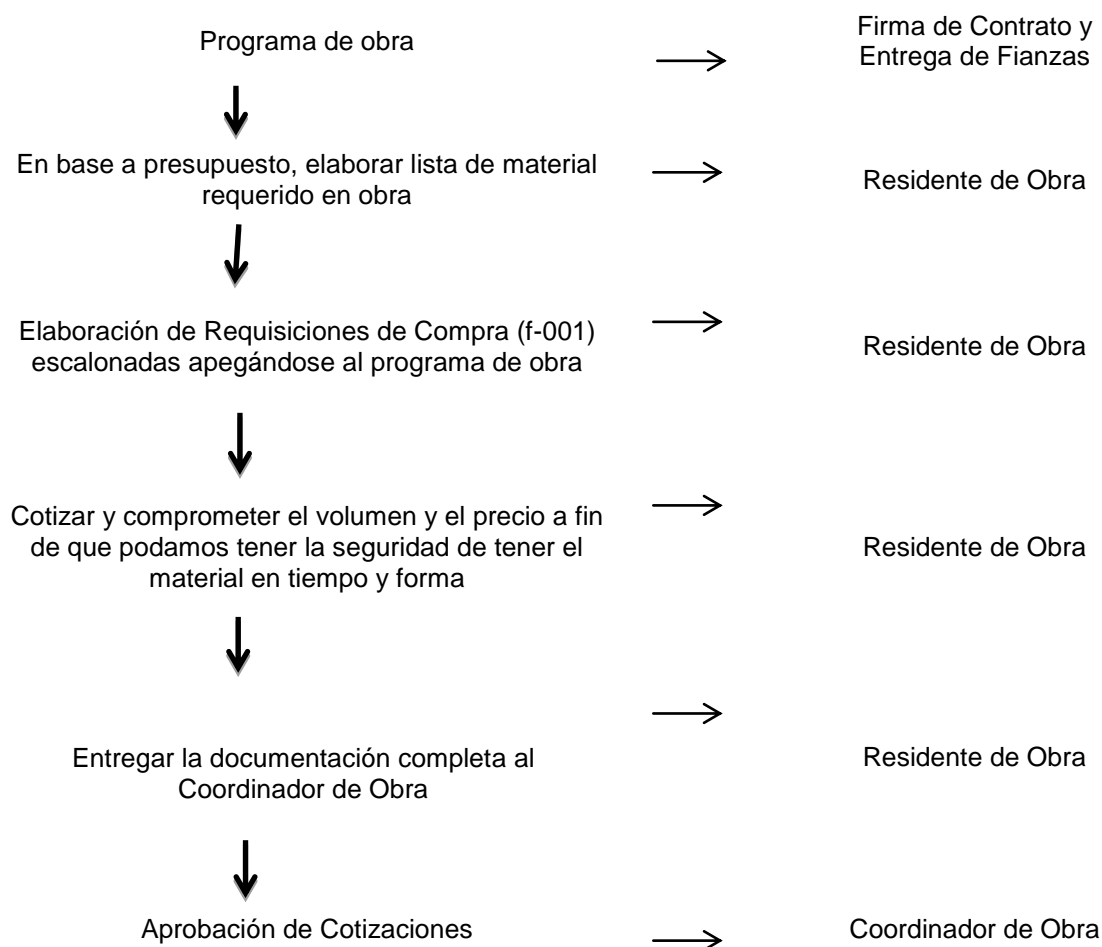
#### 3.6.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Se establecen procesos para la compra de materiales y adquisición de servicios.

#### PROCESO AUTORIZACIÓN DE REQUISICIÓN COMPRA DE MATERIAL Y/O SERVICIO



## PROGRAMA DE OBRA CONTRATADA PRIVADA Y/O PUBLICA



### 3.6.2 VENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO SUGERIDO.

El residente de obra, realizará la requisición en base al presupuesto y programa de obra establecido.

El coordinador de obra revisará y autorizará la requisición para la revisión por parte del administrador.

Se elabora y se le dará continuidad a un directorio de proveedores, clasificado por tipo de material, donde se puedan obtener las mejores condiciones de compra, tales como créditos, entregas de material en obra; Este proceso lo haría el encargado del Control de Obra directamente, ya que es el que elabora las licitaciones, presupuestos y precios unitarios extraordinarios, con la supervisión, actualización y mejoramiento del proceso del Coordinador de Obra.

El encargado del control de obra, realizará las cotizaciones en base a las requisiciones recibidas, buscando siempre las mejorar condiciones de compra, comprometer la entrega del material en la obra en tiempo y forma.

El residente de obra deberá realizar la inspección cuantitativa del material cuando este llegue a la obra, que este cumpla con los requerimientos solicitados e informar al encargado del control de obra sobre el resultado.

El proveedor entregara la factura en la oficina administrativa acompañada por la requisición y cotización de compra debidamente firmada y autoriza, en los horarios y tiempo previamente establecidos.

La coordinación administrativa revisara la factura recibida, elaborara el cheque para la firma del Administrador general.

El Cheque será entregado en día y horario determinado previamente.

OPUS 2000

Obra Editar Vista Elemento Herramientas Formato Ventana Ayuda

Presupuesto normal

C:\OPUS2000\ISE-HOS\ISE-HOS Hoja de Presupuesto

Sit	Tipo	Clave	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio U.	Total
-	Nivel 3	4.2	<b>PLAFONES</b>				<b>6.00</b>
	Concepto	4.201	SUMINISTRO E INSTALACION DE PLAFON REGISTRABLE TEXTURA FINA MARCA ARMSTRONG MOD. ULTIMA TEGULAR BIS	M2	992.00	0.00	0.00
	Concepto	4.202	ELABORACION DE PLAFON RIGIDO CON HOJA DE YESO DE 1/2" RESISTENTE A HUMEDAD, INCLUYE: SOPORTERIA, CANAL	M2	140.00	0.00	0.00
	Concepto	4.203	ELABORACION DE CAJILLOS Y PLAFOND RIGIDO DE CARTON DE YESO DE 1/2", CON FALDON DE 15 A 30 CMS, ESQUINE	M2	194.00	0.00	0.00
	Concepto	4.204	SUMINISTRO E INSTALACION DE PLAFON FRP (COLOR BLANCO) COLOCADO CON HOJA DE 1/2", INCLUYE: SOPORTERIA,	M2	256.00	0.00	0.00
-	Nivel 3	4.3	<b>CANCELERIAS</b>				<b>538,098.46</b>
	Concepto	4.301	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 2.50	PZA	1.00	13,075.03	13,075.03
	Concepto	4.302	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.30	PZA	1.00	17,039.74	17,039.74
	Concepto	4.303	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.04	PZA	1.00	15,725.78	15,725.78
	Concepto	4.304	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 2.18	PZA	1.00	11,452.59	11,452.59
	Concepto	4.305	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA CORREDIZA DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.40X2.13 M	PZA	5.00	7,487.88	37,439.40
	Concepto	4.306	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA CORREDIZA DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.22X2.13 M	PZA	2.00	6,808.11	13,216.22
	Concepto	4.307	SUMINISTRO E INSTALACION DE CANCEL FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.37X2.13 MTS C-1	PZA	2.00	7,327.92	14,655.84
	Concepto	4.308	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA CORREDIZA DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.60X2.13 M	PZA	1.00	8,516.19	8,516.19
	Concepto	4.309	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA CORREDIZA DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.40X2.13 M	PZA	2.00	7,487.88	14,975.76
	Concepto	4.310	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA ABATIBLE Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.85X2	PZA	3.00	9,847.28	29,541.84
	Concepto	4.311	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJOS DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 6.5	PZA	1.00	32,761.47	32,761.47
	Concepto	4.312	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.11	PZA	3.00	16,205.67	48,617.01
	Concepto	4.313	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.10	PZA	1.00	16,205.67	16,205.67
	Concepto	4.314	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.11	PZA	1.00	16,205.67	16,205.67
	Concepto	4.315	SUMINISTRO Y COLOCACION DE FUJOS DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.90X2.13 MTS C-390X21	PZA	1.00	20,193.22	20,193.22
	Concepto	4.316	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 250	PZA	1.00	13,075.03	13,075.03
	Concepto	4.317	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.30	PZA	1.00	17,039.74	17,039.74
	Concepto	4.318	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.17	PZA	1.00	16,685.54	16,685.54
	Concepto	4.319	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTA CORREDIZA Y FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 2.14	PZA	1.00	11,166.95	11,166.95
	Concepto	4.320	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA CORREDIZA DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.40X2.13 M	PZA	3.00	7,487.88	22,463.64
	Concepto	4.321	SUMINISTRO E INSTALACION DE FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.30X2.13 MTS C-130X213 E	PZA	1.00	6,848.03	6,848.03
	Concepto	4.322	SUMINISTRO E INSTALACION DE FUJO DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 1.51X2.13 MTS C-151X213 E	PZA	2.00	7,910.64	15,821.28
	Concepto	4.323	SUMINISTRO E INSTALACION DE PUERTA ABATIBLE Y FUJOS DE ALUMINIO ANODIZADO NATURAL, EN DIMENSION DE 3.50	PZA	1.00	17,759.56	17,759.56
	Concepto	4.324	SUMINISTRO E INSTALACION DE VENTANA TIPO GUILLOTINA Y PELLA-3K4 DE MARCA PELLA, LINEA 10, PROLINE, DOBLE.	PZA	3.00	5,048.50	15,145.50
	Concepto	4.325	SUMINISTRO E INSTALACION DE VENTANA EN ALUMINIO ANODIZADO V-001 (1.80X0.60 MT) NATURAL EN SERIE 2", MOLD	PZA	9.00	1,401.41	12,612.69
	Concepto	4.326	SUMINISTRO E INSTALACION DE VENTANA EN ALUMINIO ANODIZADO V-002 (1.20X0.60 MT) NATURAL EN SERIE 2", MOLD	PZA	3.00	1,078.07	3,234.21
	Concepto	4.327	SUMINISTRO E INSTALACION DE VENTANA EN ALUMINIO ANODIZADO V-003 (0.60X0.60 MT) NATURAL EN SERIE 2", MOLD	PZA	4.00	712.45	2,849.80
	Concepto	4.328	SUMINISTRO E INSTALACION DE VENTANA EN ALUMINIO ANODIZADO V-004 (0.80X1.20 HASTA 1.36X1.20) NATURAL EN	PZA	14.00	1,290.59	18,068.26
	Concepto	4.329	SUMINISTRO E INSTALACION DE CANCELERIA TIPO HERCULITE V-005 COMPLETO POR PUERTA ABATIBLE DE 2 HOJAS L	PZA	1.00	78,973.77	78,973.77
	Concepto	4.33	SUMINISTRO E INSTALACION DE CANCELERIA TIPO HERCULITE V-006 COMPLETO POR 2 VARIOS FUJOS DE 1.27X2.60 M	PZA	1.00	26,643.03	26,643.03
-	Nivel 3	4.4	<b>PINTURAS</b>				<b>776,113.71</b>

Inicio OPUS 2000 Windows Live Messen... Hotmail - dominus\_eq...

Este es un de los programas utilizados para realizar los presupuestos de obra es el OPUS 2000.

### 3.7 ANEXOS

#### F-001 FORMATO DE REQUISICIÓN DE MATERIAL O SERVICIO

<b>OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.</b>				
FOLIO <sub>1</sub>	OBRA <sub>2</sub>		FECHA <sub>3</sub>	
			DIA	MES
CODIGO <sub>4</sub>	CANTIDAD <sub>5</sub>	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL Y/O SERVICIO <sub>6</sub>	PRECIO UNITARIO <sub>7</sub>	MONTO <sub>8</sub>
NOTAS <sub>12</sub> <b><i>Estimado proveedor agradeceremos nos envíe la presente            Cotización a nuestro correo electrónico.</i></b>			IMPORTE <sub>9</sub>	
			IMPUESTO <sub>10</sub>	
			TOTAL <sub>11</sub>	
RESIDENTE DE OBRA <sub>13</sub>				
COORDINACIÓN DE OBRA <sub>14</sub>				
ADMINISTRADOR <sub>15</sub>				
OBSERVACIONES: <sub>16</sub>				

## Instructivo del llenado del formato de requisición de obra

### **El formato lo llenara el responsable directo del área destinada**

- 1.- Número Consecutivo para identificar la cotización
- 2.- Número y Descripción de la Obra
- 3.- Fecha de Elaboración
- 4.- Número de Identificación del producto o servicio
- 5.- Cantidad Solicitada
- 6.- Descripción completa de producto o servicio
- 7.- Precio Unitario del producto o servicio
- 8.- Resultado de la Multiplicación de la cantidad solicitada por el precio unitario
- 9.- Suma de los montos
- 10.- Impuestos la valor agregado (11%) Zona Fronteriza y (16%) Resto de la Republica
- 11.- Suma de los montos mas Impuesto al valor agregado
- 12.- Espacio para mensajes u observaciones para los proveedores
- 13.- Nombre y firma del residente de obra que elabora la requisición
- 14.- Nombre y firma del Coordinador de Obra
- 15.- Nombre y firma del Administrador
- 16.- Observaciones en general

Formato general para solicitar material y/o servicio puede ser aplicado a cualquier Área de la empresa.

Auxiliar general para el control de las adquisiciones, además de ayudar en futuras compras y auditorias de obra

**F-002 FORMATO DE DETERMINACIÓN DE UTILIDAD MARGINAL POR MATERIAL O SERVICIOS EN UNA OBRA DETERMINADA**

## OBRAS DE CALIFORNIA, S.A. DE C.V.

<b>FOLIO</b> <sub>1</sub>	<b>OBRA</b> <sub>2</sub>		<b>FECHA</b> <sub>3</sub>			
			<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	
<b>CODIGO</b> <sub>4</sub>	<b>CANTIDAD</b> <sub>5</sub>	<b>DESCRIPCION DEL MATERIAL Y/O SERVICIO</b> <sub>6</sub>	<b>PRECIO UNITARIO</b> <sub>7</sub>	<b>MONTO</b> <sub>8</sub>	<b>COSTO DIRECTO</b> <sub>9</sub>	<b>UTILIDAD</b> <sub>10</sub>
			<b>IMPORTE</b> <sub>11</sub>			
			<b>IMPUESTO</b> <sub>12</sub>			
			<b>TOTAL</b> <sub>13</sub>			
<b>RESIDENTE DE OBRA</b> <sub>14</sub>						
<b>COORDINACION DE OBRA</b> <sub>15</sub>						
<b>ADMINISTRADOR</b> <sub>16</sub>						
<b>OBSERVACIONES:</b> <sub>17</sub>						

F-002

Instructivo de llenado del f-002 formato de determinación de utilidad marginal por material o servicios en una obra determinada

**El formato lo llenara el responsable directo del área destinada**

El administrador requiere saber la utilidad que se podrá generar con la Compra o servicio requerido a fin de tener en tiempo real un control de

Los costos de cada obra.

Al presentar la información a través de un formato se evitara las fugas y ausencias de información para toma de decisiones en tiempo y forma

- 1.- Número Consecutivo para identificar la cotización
- 2.- Número y Descripción de la Obra
- 3.- Fecha de Elaboración
- 4.- Número de Identificación del producto o servicio
- 5.- Cantidad Solicitada
- 6.- Descripción completa de producto o servicio
- 7.- Precio Unitario del producto o servicio
- 8.- Resultado de la Multiplicación de la cantidad solicitada por el precio unitario
- 9.- Precio presentado en el presupuesto (Costo Unitario por actividad determinada)
- 10.- Diferencia entre el monto y el costo directo
- 11.- Suma de los montos  
Impuestos al valor agregado (11%) Zona Fronteriza y (16%) Resto de la
- 12.- Republica
- 13.- Suma de los montos mas Impuesto al valor agregado
- 14.- Nombre y firma del residente de obra que elabora la requisición
- 15.- Nombre y firma del Coordinador de Obra
- 16.- Nombre y firma del Administrador
- 17.- Observaciones en general

Nota.- En el caso de requisición de parte del área administrativa no aplicará este formato ya que solo aplica para determinar el costo directo en obra y para el control en el formato f-003



# C A P Í T U L O   I V

## **CONCLUSIONES**

### **RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LOS COSTOS**

#### **VENTAJAS DE OBTENER UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

En muchas ocasiones nos preguntamos qué beneficios se obtendrán al crear o tener una estructura administrativa sólida, la respuesta es conocer, y comprender lo importante que es, como a través de llevarla a cabo se eleva el nivel económico, social, y cultural de la empresa y del colaborador de la misma ya que se le da seguridad de lo que está haciendo, y se puede analizar y ver las ventajas y desventajas de cada proceso debido se manejan procedimientos establecidos, evitándose duplicidad de funciones, fijándose responsabilidades, capacitando y motivando al personal, generando una mayor supervisión de la obra, disminuyendo costos, analizando los costos beneficios de tiempos y movimientos, obteniendo una mejor relación comercial con los proveedores, realizando las compras de material y servicios, utilizando plazos de crédito y generando un historial crediticio que beneficie a la empresa.

A través de este trabajo, llego a la conclusión de que en ocasiones se introduce uno tanto en el área operativa que por querer entregar los trabajos con la calidad y la atención más ideal tanto en tiempo y forma para el cliente que se descuidaba por completo los grandes beneficios de llevar una buena administración, al dar una mayor capacitación y motivación al personal y los colaboradores de la empresa, en ocasiones los empresarios llegamos a idea que los colaboradores o trabajadores tienen que realizar el trabajo porque es su obligación para eso se les paga, sin darnos cuenta que al incentivarlos logramos un mayor desempeño y aunado a un cambio en la estructura laboral, y descripción de sus actividades, llevando procedimientos se les puede dar mayor formación y ellos logran con entusiasmo que su labor es muy importante logrando una unificación de la visión, misión y metas de la entidad.

En conclusión, El implementar el Balance Score Card a la empresa ocasiona tener como objetivos principales:

1. Establecer una estructura organizacional.
2. Crear los procedimientos administrativos pertinentes para sistematización de procesos.
3. Supervisión y análisis de los procedimientos y costos.
4. Capacitación y motivación del personal para involucrarlos a la visión, misión de la entidad.
5. Disminución de costos estableciendo relaciones comerciales y crediticias realizando compras en forma conjunta para surtir las diversas obras, para obtener mejores precios en materiales.

## CONCLUSIÓN FINAL

A través de este trabajo, me doy cuenta como uno se visualiza en función del trabajo operacional ,realizado presupuestos, concursos y obras, pero en muchas ocasiones a la administración no la toma en cuenta, reconociéndola importancia que tiene dentro de cualquier actividad económica que uno realiza.,

En el desarrollo de esta trabajo y analizando la información y el conocimiento obtenido dentro del transcurso de la maestría como la realización de este trabajo , se puede analizar claramente las ventajas y desventajas financieras de implementar y desarrollar la administración dentro de la empresa.

Para lograr los máximos beneficios económicos y una mejor estrategia , es indispensable conocer las distintas leyes que regulan la actividad económica, así como comprender el papel que desempeñan cada uno de los sujetos que participan de esta actividad, como son gobierno, trabajadores, patrones y demás organismos.

En la ejecución de este trabajo, un patrón o administrador, se puede percatar con detalle, como un simple cambio de actitud mueve todo nuestro sistema y llevar un proceso sistematizado y analizado nos ayudara a verificar la disminución de los costos reales , más allá de ver en un cheque por un monto determinado semanal o quincenalmente. La verdad es que muchos empresarios no tienen una idea clara de todos los pagos y obligaciones que tienen, hasta que realizan un análisis como este.

La competitividad se traduce en lograr mayores grados de eficiencia y en la maximización de los recursos materiales y humanos, si logramos ahorros económicos, motivación al personal, vamos por el rumbo de la competitividad.

## GLOSARIO

**Administración**.- Hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones; a la vez que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocada a la satisfacción de un interés. El termino proviene del *latín ad – ministrare (Servir) o ad manus Trahere (Manejar o Gestionar)*.

**Empresa**.- Unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando un producto o prestando un servicio en el mercado. (Andersen 1999)

**PYME**.- Acrónimo de Pequeña y Medianas Empresas.

**Análisis**.- Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Control**.- Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

**Coordinar**.- Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

**Organizacional**.- Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

**Diagnostico**.- Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, mas sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Dirigir**.- Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

**Eficiencia**.- Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**Estrategia**.- En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Abarca los objetivos, las metas, los fines. La política y la programación de acciones de un todo organizacional o individuo.

**Evaluar.**- Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**Fines.**- Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

**Flujo grama.**- Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

**Foda.**-Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Formulario.**-Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

**Función.**- Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

**Gerencia.**- Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

**Índice.**- Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

**Logística.**-1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

**Macroanálisis Administrativo.**-Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

**Manual.**-Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

**Manual De Funciones.**- Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

**Manual De Organización.**- Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una

organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

**Manual De Políticas.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

**Manual De Procedimientos.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, fluxograma).

**Manual De Puestos.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

**Manual Técnico.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.

**Meta.-** Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo + cantidad + unidad de medida + tiempo + localización.

**Método.-** Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

**Microanálisis Administrativo.-** Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con las funciones del Estado y con las demandas de la población.

**Modelo.-** Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

**Objetivo Específico.-** Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

**Objetivo General.-** Se define como "un deseo a lograr".

**Organizar.-** Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

**Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

**Plan Anual Operativo.**-Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

**Plan.**-Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

**Planificación.**-Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Planificación Administrativa.**-Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

**Planificación Socioeconómica.**-Proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Política.**- Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

**Presupuesto.**- Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

**Problema.**- Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

**Procedimiento.**- Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

**Producto.**- Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

**Prognosis.**-Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

**Programa.**-Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

**Proyecto.**- Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

**Puesto.**-Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

**Recursos.-** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

**Reingeniería.-** Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

**Responsables.-** Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

**Salud Ocupacional.-** Ciencia encargada del estudio interdisciplinario de los accidentes y enfermedades del trabajo. El estudio se divide en tres áreas: Higiene Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo.

**Sistema.-** Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

**Sistema Abierto.-** Se caracteriza porque su estado original se modifica constantemente por la acción retro alimentadora del ambiente, desde su nacimiento hasta su extinción. Su vida útil depende de su adaptabilidad a las exigencias del ambiente ( homeostasis).

**Sistema Cerrado.-** Se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por sí mismo para adaptarse a las demandas del ambiente. Es irreversible y su estado presente y final está determinado por su estado original. Son perecederos por desgaste ( entropía).

**Supervisar.-** Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

**Táctica.-** Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.

**Trabajo.-** Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

**Unidad De Medida.-** Identificación clara del medio u objeto (kilos, casas, informes, visitas, dólares) con el cual se va a medir la cantidad de bienes o servicios de la meta.

## FUENTES CONSULTADAS

### OBRAS

- **Hernández Orozco, Carlos.** *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*; EUNED, Costa Rica, 1998.
- **Michael E. Porter** *Competitive Strategy, The Competitive Advantage of Nations*
- **Georgy Lorens 8/8/2009** *Reflexiones sobre el Artículo “Los Clusters y la Estrategia” de Michael E. Porter*
- **Carl W. Stern, George Stalk.** *Perspective on Strategy from The Boston Consulting Group.*
- **Mary Watson.** *The Deming Management*
- **Kaplan, Robert & Norton, David.** “Cuadro de mando Integral –The Balance Score Card” -1997, Editorial Gestión 2000
- **Vázquez, Alfonso** “La imaginación estratégica ,2000 Editorial Granica.

### RED INTERNACIONAL.-

- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción
- Instituto Nacional de Estadística , Geografía e Informática
- *Method.12 manage.com/methods.*  
<http://www.tablero-decomando.com>  
[http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_es.html)  
[http://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html)  
[http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_es.html)  
[http://www.12manage.com/methods\\_product\\_life\\_cycle\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_product_life_cycle_es.html)  
[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html)