

DÍA 5

11

**LA C OMPETITIVIDAD EN LA P EQUENA
EMPRESA C ONSTRUCTORA:
ANÁLISIS FODA**



MTRO. ALEJANDRO CERVANTES ABARCA

INTRODUCCIÓN

LA COMPETITIVIDAD es en la actualidad el reto más importante de cualquier empresa para asegurar su permanencia y/o su crecimiento. Competitividad, del sustantivo competencia; Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa; Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

Así, la competitividad inicia desde la creación de la empresa, debiendo asegurarnos de que los objetivos de la empresa se puedan cumplir, en base a la formación profesional del plantel directivo y a sus especialidades, es decir reconocer para que somos competentes, cuales son nuestras fortalezas y cuales nuestras debilidades.

Competente. Bastante, oportuno, adecuado, apto, idóneo. Es decir, examinar que servicio vamos a ofrecer al cliente, y en que medida somos aptos o idóneos para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, al crear una empresa debemos conocer exactamente a que nos vamos a dedicar, que servicios vamos a ofrecer. En la actualidad las Pymes es conveniente que apuesten a competir básicamente con una o varias especialidades, con base en su capacidades o fortalezas y no como constructoras generales, a no ser que ya tengan una clientela segura.

Así encontraremos entre muchas otras, empresas especializadas en:

- Diseño o proyectos.
- Cálculo de estructuras.
- Programación de obras
- Instalaciones eléctricas, sonido y telefonía.
- Muros y plafones de panel de yeso.
- Aluminio y vidrio. Etcétera.

Sin embargo no es limitativo, una empresa que tenga la capacidad puede cubrir dos o más de estas especialidades, como por ejemplo:

- Diseño, programación y calculo de edificios.
- Diseño y cálculo de estructuras.
- Acabados en general, Etcétera.

También podrá ser una empresa especializada en algún género de edificación como:

- Vivienda de interés social.
- Vivienda residencial
- Edificación asistencial
- Plantas industriales
- Urbanización.

En la planeación de una empresa de construcción, existirán dos grandes incógnitas.

1. ¿Cual será el volumen de construcción que podemos ejecutar?
2. ¿Cuál deberá ser la planta administrativa para atender el volumen de obra esperado?

Se recomienda considerar al recurso humano como la parte sustancial, por lo que se sugiere diseñar: Primero con el personal disponible, la estructura técnica-administrativa, que sustentara la empresa y con posterioridad definir el volumen de obra a realizar en forma eficiente.

Es conveniente asignar a las personas involucradas, sueldos de supervivencia (mínimos posibles) y participación (a largo plazo). Dado que es muy probable que en los primeros 2 años de vida queden muy pocas utilidades o se produzcan perdidas.

Es necesario contemplar las necesidades de oficinas, bodegas, mobiliario y equipo así como de maquinaria, solo a nivel de indispensables y con el menor costo posible. En esta etapa se han de fijar los objetivos, las políticas, los métodos y técnicas, así como sus controles, Estas políticas expresaran las metas de cada actividad. Posteriormente se determinarán los procedimientos a seguir para cada una de nuestras actividades. Para que una empresa sea competitiva, debe hacer básicamente hincapié en el trinomio; calidad, costo y tiempo.

LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad será el cumplimiento de las especificaciones, atributos y propiedades que se desean del producto, y está directamente relacionada con el desempeño de la empresa a través de sus aptitudes y actitudes, así como de los controles que realice.

LAS FORTALEZAS

Las aptitudes son en sí; capacidades, talentos y habilidades. Las actitudes serán cualidades de responsabilidad, puntualidad, compromiso y cumplimiento. Los controles serán indicativos de las inspecciones, vigilancias, revisiones, registros y observaciones. Dando por resultado el grado de eficacia, empuje, valdes, virtud y vigencia de nuestra empresa (ser competitivos).

- **De carácter económico**, como: el capital social de la empresa, tener fuentes de financiamiento con bajos intereses, tener crédito con proveedores, etcétera.
- **De carácter técnico como**: el dominio de ciertas técnicas o procesos vanguardistas que nos den ventaja sobre nuestros competidores, o el equipo disponible para realizar los trabajos, un producto novedoso, el uso y dominio de paquetes de computo, etcétera.
- **De perfil administrativo**; conocer bien de contratos, de reglamentos, tramites y permisos, tener una buena contabilidad, ser excelentes coordinadores de los trabajos, tener dominio de la ruta critica, magníficos controles, toma de decisiones, etcétera.
- **Excelencia en relaciones personales**; dar seguridad y confianza al cliente, inspirar al trabajador, don de convencimiento y persuasión, saber vender, saber cobrar, don de mando, etcétera.

DEBILIDADES

Para que una empresa sea competitiva debe reconocer y superar (insuficiencias, carencias y amenazas) en la medida de sus posibilidades, y la herramienta más importante que se tiene para superarlas es La Capacitación.

LA CAPACITACIÓN

Destinada a incrementar la calidad y la productividad, a través de la preparación y actualización del personal. A través de ella el hombre se agiganta y sí capacitar es construir, una empresa sin una política definida de capacitación, estará imposibilitada a desarrollarse.

Es ineludible el derecho de todo colaborador a capacitarse y juzgamos que en tanto este lo haga, en esa medida o mayor aun, la empresa mejorará su productividad y competitividad. Su costo debe considerarse como una inversión indispensable, debiendo estimarse según los recursos y las políticas de cada empresa.

Estrategias para la capacitación. Es nuestra opinión que la capacitación de mandos altos a mandos intermedios y de estos a personal de primera línea pudiera ser la solución, siempre y cuando, logremos implantar en los primeros, la conciente obligatoriedad de capacitarse y posteriormente capacitar, con la idea de iniciar una progresión geométrica de enseñanza.

Mandos altos y medios. La capacitación insume tiempo y el tiempo es el recurso más escaso. Es nuestra experiencia, que una mezcla de sacrificio de tiempo de trabajo de la empresa y sacrificio de tiempo de descanso del personal, permite el logro del objetivo, a modo de no lesionar la productividad.

Cursos mensuales de 3 o 4 horas como parte de un plan general, con apuntes entregados, dos semanas antes de su iniciación, impartidos los sábados de 6 a 10 a.m. o de 2 a 5 p.m., son efectivos si no se interrumpen. Se sugieren los siguientes temas:

- Conocimiento profundo de la operación de la empresa.
- Complementación y reafirmación de los conocimientos académicos indispensables.
- Exposición de conocimientos actualizados necesarios.
- Intercambio de experiencias.
- Becas para seminarios y congresos.

Personal de obra. A la mitad de la semana y de 16 a 19 horas, puede ser conveniente para la capacitación quincenal del personal de obras, con las áreas y secuencias siguientes:

- Conocimiento general de la empresa.
- Alfabetización y acondicionamiento social.
- Conocimiento del uso de la herramienta.
- Métodos y procedimientos de trabajo.

En cuanto a grupos de trabajo, los géneros de edificios definen las especialidades de los operarios que intervienen en su desarrollo, siempre y cuando estén en función de:

- La intensidad y tipo;
- La organización en cuanto a número y jerarquía;
- Características y cantidades por ejecutar.
- Los rendimientos de los grupos.

CUADRILLAS DE TRABAJO

El aprovechamiento de cuadrillas muy especializadas proporciona confiabilidad, rapidez y calidad en los trabajos, a un costo razonable, son de aplicación eventual, en función de la etapa de construcción y no alteran los cuadros básicos del personal. Ejemplo: grupos de topografía, demolición, habilitado de varilla (fierros), carpinteros de obra negra (cimbra), estructura metálica, colocadores de lámina, montaje de maquinaria y equipo, coladores de concreto, etc.

Además de estar en igualdad de condiciones, experiencia, apoyos y habilidad y por medio de un cuidadoso proceso de selección, es posible incrementar desde 30 hasta 50% el rendimiento, con tan solo el 80 o 75% de los operarios, si éstos se encuentran convenientemente motivados (bien pagados), esta situación nos derrama ahorros de consideración a fin de cuentas.

EL COSTO.

Se entiende por costo todas las erogaciones en que se incurre para la adquisición de los bienes y servicios, materiales, equipos, herramientas, pago de salarios, etc., con el objetivo de que se generen ingresos en un futuro, que los absorban.

- **Pronostico de costos.** Debemos tomar en cuenta los costos históricos, haciendo las adecuaciones necesarias para acercarse lo más posible a las condiciones del nuevo proyecto.
- **Costo predeterminado.** Debe ser el mejor intento de cálculo para que su valor se acerque a una futura realidad, y un costo es exacto, solo cuando se ha ejecutado su gasto. Así los presupuestos se integran con costos predeterminados que aspiran a ser realidad.
- **El analista de costos.** Debe conocer y manejar las técnicas de cuantificación de obra, análisis de precios, integración de costos, índices, parámetros de cantidades, recursos unitarios, programación de obra, asignación de recursos, etc.
- **Para ser competitivos a través del costo del producto,** debemos hacer la optimización de los recursos materiales, mano de obra, herramienta y maquinaria.

1. LOS MATERIALES.

- **Selección de proveedores.** El precio de adquisición de los materiales varía de acuerdo a los proveedores. Al hacer la investigación de mercado, y seleccionar a uno o varios proveedores, es conveniente estipular los precios, la vigencia de los mismos y analizar la estabilidad de los precios, así como la probabilidad de cambio de los mismos.

- **Determinar las condiciones de pago.** La empresa podrá recurrir a financiarse vía proveedores si estos no requieren el pago inmediato. Es común, dada la competencia de mercado que se da entre proveedores, que tengamos la facilidad de adquirir materiales a crédito o con pagos diferidos.
- **La economía de escala.** Se puede negociar con los proveedores mejores condiciones y menor precio en la adquisición de volúmenes considerables, como: el cemento, el concreto, el acero, la madera, etc. A través de las economías de escala se pueden establecer contratos de suministro directamente del fabricante y evitar la intermediación y los costos asociados.

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.

La transformación de los materiales exige cuidado en la técnica y en el cambio de unidades, contemplando el rendimiento y el desperdicio como factores imprescindibles a considerar. El rendimiento se obtendrá en función de la transformación entre la obtención del insumo, su forma o presentación (por pieza, bulto, lata, tramo, a granel, etc.) y la aplicación o inclusión de éste en las diferentes etapas del proceso constructivo que lo solicite.

Además se deben tomar en cuenta los efectos de pequeños o grandes hurtos, para lo cual, será necesario valorar el costo de la intensidad de control ante esta situación que es previsible. Su importe o costo deberá considerarse con los fletes, las maniobras, las mermas, los impuestos de compra, su manejo y almacenaje hasta su utilización.

EL RENDIMIENTO DEL MATERIAL, esta en función de:

- La cantidad en que intervenga en un proceso.
- Los proporcionamientos y resistencias.
- La textura y posición de las superficies sobre las que se aplicará.
- Los cortes necesarios por diferencias de tamaño entre los insumos y la longitud, superficie o volumen requeridos.
- Si la presentación es insuficiente frente al requerimiento, estará en función de los conectores necesarios.
- El desperdicio, que debe ser consecuencia y resultado del aprovechamiento óptimo del material, en función de la siguiente dualidad: presentación-uso o aplicación racional y responsable, inicial y progresiva.

NOTA: El manejo del mismo exige hasta la forma de tomar la cuchara o la brocha por el operario. De ninguna manera deben confundirse como consecuencia de actitudes irresponsables o ineptas.

2. EL PERSONAL OBRERO. (Mano de obra)

- **En la industria de la construcción**, los contratos de obra son finitos, y esto crea la necesidad de mano de obra intensa por periodos cortos, es decir no es permanente.

- **El personal obrero.** Procede del campo o de zonas marginadas, de estratos educativos bajos, haciéndose notoria la escasa formación en comparación con otras industrias, lo cual determina la escasez de trabajadores calificados.
- **Las empresas constructoras.** La mayor parte contratan al personal obrero por obra determinada, y no siempre se tiene una continuidad en la contratación de nuevas obras, por lo que dan poca importancia a la capacitación.

El personal obrero, al no tener las ventajas que se obtienen en otras industrias con contratos definitivos, como: obtención de derechos por antigüedad, reconocimientos, escalafón de puestos, etc., no cuida su trabajo, por lo que con cualquier disgusto o llamada de atención abandona el trabajo sin previo aviso, además de tener vicios añejos, el famoso “San lunes”, entre muchos otros. Lo anterior, crea un círculo vicioso, dejándonos al margen de las ventajas competitivas que proporcionan la capacitación y el adiestramiento, y a la vez hace insuperable el problema de escasez de trabajadores calificados.

3. HERRAMIENTA.

- El contratista general toma en cuenta el costo correspondiente, cargándolo por facilidad de estimado como factor porcentual en cualquiera de las tres siguientes opciones:
- En función del costo del material que interviene en la unidad de producción
- Lo considera y ejerce en función del costo de la mano de obra.
- En función de la mano de obra para pagar al subcontratista o responsable del mando intermedio.
- En el primer caso, la participación en costos se aplica con este criterio, el 4% sobre material en aquellas partidas en donde el análisis no es aplicable.
- En nuestro medio, la última opción se elige con mayor frecuencia. Respecto al porcentaje, antes se consideraba del orden de 3%, pero actualmente se ha incrementado hasta un 5% del monto de la mano de obra, esto en virtud de que la mano de obra va disminuyendo porcentualmente con respecto al costo directo de la obra, antes fluctuaba en un 40% y hoy en 30%, debido a la industrialización y la prefabricación.

4. MAQUINARIA Y EQUIPO.

Los análisis de costo directo de equipos y maquinaria los encontramos en varios libros como el de “Costo y Tiempo en Edificación” de Suárez Salazar, o el de BIMSA Comunicación S. A. Sin embargo, frente a la disyuntiva de selección entre comprar o rentar, si optamos por comprar, el cargo unitario de este concepto en la partida que se analiza puede deducirse mediante las fórmulas que infiere Suárez Salazar, incrementando el costo por operarios.

Conviene tomar en cuenta y con cautela los estudios de rendimientos que proporcionan los fabricantes o proveedores, ya que dichos estudios se presentan en condiciones ideales de trabajo. En obras pequeñas o para no distraer de otras al equipo disponible, puede justificarse el rentar.

Los estudios de rendimiento-costo-horario, a los que hay que aumentar el porcentaje de indirectos, utilidad de la arrendadora y fletes (desarrollados por “Costos y Presupuestos”) pueden ser utilizados como parámetros confiables de costo de aplicación.

En porcentaje de precio de adquisición y por grupos, éstos serían:

Tipo de equipo	Costo horario
Ligero (taladro, cortadora)	0.30 a 0.50%
Medio ligero (compactador vibrador)	0.26%
Mediano (revolvedora, malacate)	0.20%
Pesado (retroexcavadora)	0.16%

EL TIEMPO.

Para ser competitivos debemos tener una buena programación del tiempo de ejecución de los trabajos por realizar, no debemos olvidar que el tiempo tiene un costo, ya sea por los intereses que devengaría el capital, por las multas a que nos podemos hacer acreedores por incumplimientos, o por los costos indirectos que se generan.

El constructor debe tomar en cuenta en su programación, los tiempos necesarios para hacer las pruebas de instalaciones y para los componentes funcionales de un proyecto, como los equipos de bombeo, hidroneumáticos, sistemas de elevadores etc. Igualmente, en los presupuestos se debe considerar los costos necesarios para realizar estas pruebas y considerar todos los recursos necesarios para la puesta en operación del proyecto.

LOS PROGRAMAS DE OBRA.

Un problema frecuente por lo que no se cumplen los programas de obra, es querer avanzar sin concluir cada trabajo o etapa. Cuando iniciamos una obra existe mucho frente por atacar y cada vez que se termina una actividad los detalles de acabado y las pruebas de funcionamiento se aplazan, pensando que la puesta en marcha esta muy lejana. Al final se acumulan todos los pendientes provocando retraso a la fecha de entrega. Finalizar los trabajos iniciados en la obra siempre es tarea difícil, es frecuente dar por terminados los trabajos sin hacerles pruebas, o existe algún pretexto para no concluirlos.

En la etapa final es cuando se aprecian las imprecisiones de la geometría, las deficientes calidades en los trabajos, los vicios ocultos. Así, para dar solución a todo esto y poder entregar la obra, se llevara un tiempo fuera de programa, con los consecuentes costos y sus penas convencionales, que provocaran dificultades de cobranza al cliente y/o perdidas al constructor.

LA PROMOCIÓN.

En la empresa constructora que quiera ser competitiva, el capítulo promoción, no es semejante al de otras empresas y sólo a través de una continua seriedad en compromisos de tiempo-costo y calidad pactados, podrán incrementarse las ventas de los servicios.

Por lo tanto, el capítulo: propaganda y relaciones, deberá ser en primera instancia con los obreros, empleados y ejecutivos de la misma, dado que estos son la base de las ventas. ¡ Hacer que se pongan la camisa !

Entre las acciones de promoción podemos enlistar: Actividades de celebraciones de oficina, actividades deportivas, de reconocimientos profesionales con base en la productividad, regalos anuales a clientes y empleados, atenciones a clientes, licitaciones de concursos de obra y de proyectos.

LA OBTENCIÓN DE CONTRATOS.

El trabajo promocional para la obtención de contratos de obra cuando la empresa se dedica a una especialidad, radica esencialmente en las relaciones de la empresa, así como en la información oportuna de los grandes proyectos, de quien o que constructora los va a realizar, de tal modo que podamos ofrecer nuestros servicios oportunamente, y poder competir como sub-contratistas.

Cuando se trata de constructoras de obra en general que pretendan participar en las licitaciones de obra a través de concursos, se recomienda a las Pymes tener cuidado especial, dado que estarán compitiendo con las medianas y las grandes empresas, las cuales cuentan con mayores recursos técnicos y económicos, y considerar que en un porcentaje muy alto, no serán ganados por su empresa, por lo que deben poner atención a los costos económicos y de tiempo de proyecto que después de fuertes erogaciones no son realizados.

LA ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA.

La evaluación, la aprobación y el manejo interno de los costos de operación, es un indicador relevante de las políticas y estilos de administración de las empresas y de sus obras. Es común que los constructores dediquen muchas horas-hombre al cálculo de los costos directos y, lamentablemente pocas horas al cálculo de los costos indirectos.

Castillo Tufiño nos dice, analice los costos de operación con el mismo rigor que los costos directos. Por eso se recomienda que la cuantía de los indirectos comprenda la suma de sus gastos, y que en su cálculo utilice el mismo criterio que el que se emplea para el cálculo de los precios unitarios. Continúa diciendo, la suma de los gastos se obtiene elaborando un presupuesto anual de los gastos de la oficina central, donde las políticas de la empresa se reflejan en los diversos conceptos de gastos, en su cuantía y en sus costos. La misma política deberá aplicarse a los gastos de obra.

Se deben considerar dentro de los costos indirectos, los gastos administrativos y técnicos, necesarios para la correcta realización de los procesos constructivos de la obra, incluyendo los imprevistos como: suspensión o demora en el trabajo por mal tiempo, por escasees o atraso en la entrega de materiales, de equipo o de mano de obra, por omisiones o modificaciones al proyecto, por conflictos patronales o por accidentes.

Toda empresa que quiera ser competitiva debe optimizar sus costos de operación de oficina o indirectos de administración central, costos de operación de campo o indirectos de administración de obra y costos indirectos de funcionamiento.

LA COMPETITIVIDAD Y EL USO DE LA TECNOLOGIA

En la actualidad el uso de la tecnología a nuestro alcance debe ser prioritario en cualquier empresa que quiera ser competitiva. Aunque para muchos este punto parezca obvio, en una reciente investigación que realice se aplico una encuesta directa con directivos de las PyMEs constructoras, y un dato importante que encontré, fue el que al solicitar su correo electrónico, tan solo el 17% contaba con este importante medio de comunicación, lo cual indica que el 83% de dichas empresas esta al margen de las ventajas de competitividad que proporciona Internet.

La computadora como herramienta. El uso de la computación y los programas, son una herramienta maravillosa de uso universal y de aplicaciones infinitas. Esta en toda actividad que requiera información rápida y oportuna, orden y exactitud, quien no la maneja hoy en día, estará rallando en la nueva definición de analfabeto.

Actualmente encontramos en el mercado programas de software para prácticamente todo tipo de actividad profesional. Así mismo a través de los servicios de Internet podemos localizar prácticamente todo tipo de información, producto o servicio. Por la gran variedad de proyectos de construcción, por su inmenso número de actividades, por los diversos sistemas constructivos y por las condiciones particulares de cada obra, el software de costos debe ser permanentemente modificado en la parte correspondiente a sus recursos unitarios.

Por esto, si el mejor software se alimenta con datos equivocados, por no haber hecho las correcciones correspondientes, la computadora los aceptará. No debe creerse que la máquina hará sola las correcciones necesarias para dar resultados correctos. Por otro lado no debemos confundir a los buenos capturistas de software, con un buen analista de costos programador, de obra, o estructurista, el que se maneje bien un programa de costos, de programación, o cálculo de estructuras, no los hace expertos en el tema.

La programación de flechas como herramienta. La programación de fechas, o cronológicas, desempeña un papel principal en la ingeniería de costos. Se tienen disponibles varios métodos para construir una red, incluyendo el método de la ruta crítica (CPM), el método de diagramación de precedencias, y la técnica de revisión y evaluación de programas (PERT). Sin embargo el método que más extensamente se usa en la industria de la construcción, es el método de la ruta crítica, por sus bondades y concreción.

Una ruta crítica permite durante la ejecución del proyecto, hacer una revisión sistemática de las situaciones que en cada momento vayan surgiendo. Facilita la reevaluación de futuras dudas y tomar las medidas de mejora necesarias durante el proceso de la construcción, para aquellas operaciones que requieran corrección o aceleración. La ruta critica se puede simplificar en gráficas de barras, para hacerlas visualmente comprensibles para todo el personal.

LOS CONTROLES.

Normalmente partimos de hecho de que iniciamos una obra con un proyecto bien planeado, pero sí la ejecución de la obra no tiene los controles adecuados, podemos tener problemas con

la calidad, rebasar el presupuesto y más frecuentemente tener atrasos en la obra, por lo cual sólo podrá cumplirse con los tiempos programados asignando un mayor número de recursos humanos y de equipos. Obviamente como éstos no estuvieron presupuestados es imposible conservar el mismo importe.

La primera fase del control de obra es la implementación de normas o estándares a cumplir. Esta actividad es parte de la “Previsión y Planeación” y, en sí misma, la planeación implica un alto contenido de control. El siguiente paso será la integración, organización y operación de los controles en la obra. A continuación, y para que éstos sean debidamente aprovechados, al finalizar el proceso administrativo de cada etapa o partida, tenemos que analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Con la interpretación y análisis de resultados, podemos efectuar las correcciones de las desviaciones, errores u omisiones, con lo cual establecemos nuevas normas y estándares, o bien, confirmamos y perfeccionamos los anteriores. De esta forma volvemos a iniciar el proceso administrativo.

CONTROL DE COSTOS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN.

Durante la fase de materialización, es el constructor quien tiene la responsabilidad principal de controlar los costos, ya sea en su papel de administrador de la construcción, de administrador del proyecto, o sea contratista principal, dependiendo del tipo de contrato bajo el cual se ejecuta la obra.

El sistema de información puede diferir, pero la función principal del control de costos en el ámbito de la construcción consiste en controlar los costos de los recursos, mano de obra, materiales, equipos, instalaciones, y subcontratos.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En la actualidad toda empresa constructora que quiera ser competitiva, independientemente de su magnitud y especialidad, se enfrenta a la necesidad de evaluar continuamente sus obras o su situación, debido al constante cambio que impone la realidad. En ocasiones resulta no solo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas y causas que dificultan el desarrollo de las obras. En otros casos, el cambio en las actividades de la empresa, puede estar marcado por la necesidad de diversificación para cubrir un mercado más amplio, lo cual repercute en una nueva estructura orgánica, o la evolución de microempresa a una pequeña empresa, o de ésta a una mediana, etc.

En periodos de crisis este proceso puede ser a la inversa, con el fin de reducir los costos de operación en las empresas. En estos casos, es necesario llevar a cabo un análisis y una evaluación integral, con el fin de determinar las causas, efectos y posibles alternativas de solución de los problemas, pudiéndose lograr esto, con la aplicación de la auditoria administrativa a la empresa, a una o varias obras determinadas.

Es el examen integral, metódico, objetivo y constructivo de los departamentos y de las operaciones realizadas en la empresa. Con el fin de promover e incrementar la eficiencia y eficacia en la administración; por medio de la revisión y evaluación de planes, objetivos, políticas, organización, procedimientos y sistemas, controles, recursos humanos, materiales y financieros. En este caso la función de auditoría interna es susceptible de revisión por parte de la auditoría administrativa y viceversa.

Puede aplicarse a una o varias obras, a un departamento o grupo de departamentos, a una división o varias de ellas, o a la empresa completa. Así mismo se puede aplicar desde los primeros niveles de la organización hasta el último nivel de decisión y supervisión.

El propósito de la auditoría administrativa de obras será revisar y evaluar el estado del proceso administrativo, es decir, como se encuentra, en donde esta y hacia donde se dirige, procurando con ello la competitividad de la empresa, a través de:

- Eliminar pérdidas y/ o reducir costos.
- Mejorar los sistemas y procedimientos.
- Perfeccionar los métodos de control.
- Desarrollar idóneamente al personal.
- Utilizar adecuadamente los recursos de que dispone.

“HACER COMPETITIVA A LA EMPRESA”

CONCLUSIONES

- Para que una empresa sea competitiva, se debe poner atención especial a la educación y a la capacitación que ha recibido el personal de primera línea.
- Debemos considerar las capacidades y especialidades del personal para aprovechar y desarrollar mejor sus funciones.
- No podemos ser todólogos. Prestar atención a las actitudes y aptitudes del personal. Abrir los ojos a la capacitación.
- Que se le proporcione al personal de manera efectiva, continua y sistemática para que pueda ser productivo, y desempeñar con calidad sus responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja Hira N., Walsh Michael A. / Ingeniería de costos y Administración de proyectos/ Alfa omega / México , 1989
- Castillo Tufiño Jorge Luis / La vida diaria de los costos./ Instituto Mexicano del cemento y del concreto A. C. / México, 1998
- Gómez Lara Gustavo / Factores de costos en construcción/ Trillas / México, 1992
- Cervantes A. Alejandro, Carpio Cesar, Poo Aurora, Jiménez Joaquín, Vilchis Rubén, Rodríguez Jorge, Flores Jesús A., Rocha Luís A., Pruneda Juan, Vázquez Adán, Cisneros Miguel A./ Administración para el diseño, Anuario 2002/ Procesos, CyAD, UAM-A/ México, 2002
- Luna del Razo Francisco J. y Gómez Ruiz Armando / Auditoria Administrativa /Tesis Profesional U N A M 1983
- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. 19ª. Edición, Tomo II