

La administración en las empresas constructoras de vivienda

Tanya González Hernández*

*Licenciada en finanzas, egresada de la Escuela Bancaria y Comercial.
tgonzalezh@ipn.mx

Hasta hace algunos años, la empresa constructora en México se venía administrando intuitivamente por objetivos, práctica que no era del todo confiable para la realización de los proyectos de construcción, que muchas veces, terminaron por desviarse significativamente de los resultados esperados en costo, tiempo y utilidades. En la actualidad, su administración debe fundamentarse en las etapas administrativas de planeación, organización, dirección y control. Estas etapas se detallan a continuación:

Planeación

La planeación se define como el estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras. Incluye la definición de objetivos o metas de la organización además de la estrategia general que servirá para alcanzar dichos objetivos o metas. Con base en lo anterior, y para el caso de las empresas constructoras, los objetivos o metas se deben fijar a lo largo de tres etapas básicas: la planeación del inicio de la empresa constructora, la planeación de su consolidación y la del desarrollo de la misma.

Dentro de la planeación se deben definir los siguientes puntos:

1. Justificación de creación de una empresa constructora.
2. Identificación de necesidades (demanda).
3. Definición del satisfactor (producto o servicio).
4. Análisis de la competencia (exploración para identificar quiénes son los competidores, qué están haciendo y en qué forma lo están haciendo).
5. Definición de especialización en el organigrama.
6. Énfasis competitivo de la empresa (en qué se pretende ser el mejor).
7. Estudiar los elementos de la empresa constructora (clientes, recursos de capital, recursos humanos y conocimiento del proceso).



Perspectivas del ingeniero arquitecto Luis Colín Balbuena.

8. Estimación de presupuestos de gastos de capital (que son las inversiones en propiedades, edificios y equipo), presupuesto fijo (nivel fijo de ventas o de proyectos) y presupuesto variable (se basa en los costos y varía de acuerdo al volumen de producción).

9. Establecimiento de las políticas y valores de la empresa.

10. Establecimiento de metas y objetivos organizacionales.

11. Definición de las estrategias que permitirán alcanzar las metas y objetivos.

12. Definir el vehículo legal de la empresa (elección del tipo de personalidad legal de la empresa: física o moral y tipo de sociedad).

Una importante subdivisión de las actividades de planeación es la planeación financiera. Ésta se basa en la proyección de los principales estados financieros (estado de resultados, balance general y flujo de efectivo), los cuales nos proporcionarán la información relativa a las necesidades o excesos de efectivo. La planeación financiera parte del análisis histórico de rubros contables como lo serían los costos, gastos, ingresos y activos. También es importante señalar a la liquidez como uno de los conceptos que se consideran definitivos en la planeación financiera de una empresa constructora. La liquidez está definida como la disponibilidad de recursos monetarios para hacer frente a necesidades en el corto plazo. En el caso de las empresas constructoras, la liquidez es un aspecto que se debe cuidar en todo momento, ya que por la naturaleza de los insumos utilizados en su proceso productivo, se requiere disponer de recursos monetarios que pueden fluctuar de manera significativa.

Se reconoce que el balance de activo y pasivo en una empresa no es la parte medular de la misma, ya que el activo puede, en ocasiones, no representar efectivo disponible para cubrir compromisos inmediatos, y que muchas de las obligaciones están directamente relacionadas con un tiempo perentorio. Por esto, se sugiere que nunca se comprometa el uso inmediato del capital de trabajo, entendiendo al capital de trabajo como los recursos monetarios requeridos en el corto plazo para satisfacer las demandas de las cuentas de activo circulante (como lo son: efectivo, inventarios, inversiones temporales, etcétera), dicho rubro deberá ser analizado a la luz de las condiciones especiales del mercado en la época del desarrollo, pero extrapolando siempre al probable mercado futuro con tres tipos de escenarios: un escenario pesimista, un escenario neutral y finalmente un escenario optimista.

De igual forma, como parte de la planeación financiera se debe incluir la planeación del antepre-



supuesto de operación de las empresas constructoras, el cual se compone de los siguientes rubros:

- Los gastos técnico-administrativos
- Los alquileres y depreciaciones
- Obligaciones y seguros
- Materiales de consumo
- Capacitación de personal
- La promoción
- Volumen de ventas anuales esperadas

Organización

La organización de empresas constructoras será «la división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidades para alcanzar los pronósticos definidos por la planeación» (Suárez: 2004, 77). Se reconoce que para que un grupo de personas pueda trabajar eficientemente en la realización de propósitos comunes, debe existir una estructura explícita de funciones y convertir a la empresa en un sistema elástico y dinámico.

Por consiguiente, para la organización de una empresa constructora se deben definir los siguientes criterios:

Asignación de responsabilidades

La asignación de responsabilidades se refiere a la designación o fijación de obligaciones; se establecen expectativas específicas de lo que se espera de cada integrante de la organización.

En la industria de la construcción en México, es muy frecuente que las organizaciones estén conformadas con un mínimo de personal; la mayor

parte de los recursos humanos son contratados de manera eventual una vez aprobado un nuevo proyecto. Sin embargo, para evitar ineficiencias, es importante contar con una estructura organizacional suficiente que permita realizar y distribuir eficazmente las funciones administrativas que anteceden al inicio del proyecto. Contrario a la creencia general, es importante considerar la permanencia de personal administrativo de base como una práctica necesaria y no como un gasto eludible. Una adecuada y suficiente estructura organizacional permitirá a la entidad constructora operar de manera continua y sin contratiempos, lo que a su vez repercutirá en su óptimo crecimiento y desarrollo. También es importante aclarar que una estructura organizacional adecuada, se basa en la división de actividades así como en la asignación de responsabilidades. Lo anterior no implica engrosar la estructura y se debe evitar a toda costa la burocratización, que atenta y entorpece las actividades.

División del trabajo

Para que cualquier organización funcione, los recursos humanos deben dividirse en grupos de trabajo especializados. Es importante aprovechar al máximo las cualidades personales, combinando características opuestas para el equilibrio de la organización. También es importante señalar que los departamentos o divisiones deben abarcar un campo de actividades realizables, homogéneo y separado.

Delegación de autoridad

Existe una clara dificultad de muchos ejecutivos de las empresas constructoras para delegar responsabilidad, debido principalmente a barreras por parte del ejecutivo. Entre los elementos que impiden tal acción se pueden mencionar: el temor a ser sustituido, la desconfianza en los subordinados, la inseguridad, el perfeccionismo, la incapacidad de explicar problemas de organizar y equilibrar cargas de trabajo, la necesidad de reconocimiento y la falta de interés en el desarrollo de los subordinados, entre otras. El ejecutivo de la empresa constructora debe, por lo tanto, otorgar amplitud de control y delegar a sus subgerentes la facultad de supervisar a los subordinados que le corresponden.

Dirección

La dirección de la empresa constructora se entiende como «la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de la empresa para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable» (Suárez, 200:77).

El directivo es la cúspide de la jerarquía empresarial y deberá satisfacer al cliente en términos de calidad, costo y cumplimiento del compromiso pactado. Asimismo, deberá atender las expectativas del accionista referentes a seguridad y renta-





bilidad sobre su inversión. No deberá olvidarse de lo que espera su personal ya que es uno de los elementos más importantes.

Las actividades de control se concentran principalmente en los mecanismos de influencia que ha de adoptar el directivo para la motivación y guía de sus recursos humanos. También se establece el estudio de las características de los diferentes tipos de dirección.

Un concepto primordial para la dirección es el liderazgo. El liderazgo es una característica imprescindible y se refiere a la capacidad de influir en las personas para encausarlas hacia el logro de las metas organizacionales. Para que el personal de la empresa constructora pueda ser encausado por un líder, también debe existir un adecuado sistema de recompensas con base en resultados. En la actualidad, no existe empresa exitosa sin un sistema de recompensas, ya sea en relación al cumplimiento de metas anuales, semestrales e incluso trimestrales. Dichas metas deberán ser fijadas conjuntamente por el gerente y el ejecutante.

Control

El control en la empresa constructora, de acuerdo al autor Carlos Suárez y en su libro *Administración de Empresas Constructoras*, se concibe como: *el establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita y económica*. De manera más precisa, Stephen Robbins afirma que: *el proceso de control consiste en medir el rendimiento real,*

comparándolo con un estándar y aplicar la acción administrativa apropiada para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados. En otras palabras, el control mide y evalúa los resultados en relación a las metas y objetivos organizacionales establecidos previamente, para tomar las acciones correctivas en caso de existir variaciones.

De forma genérica se enuncian los elementos a controlar:

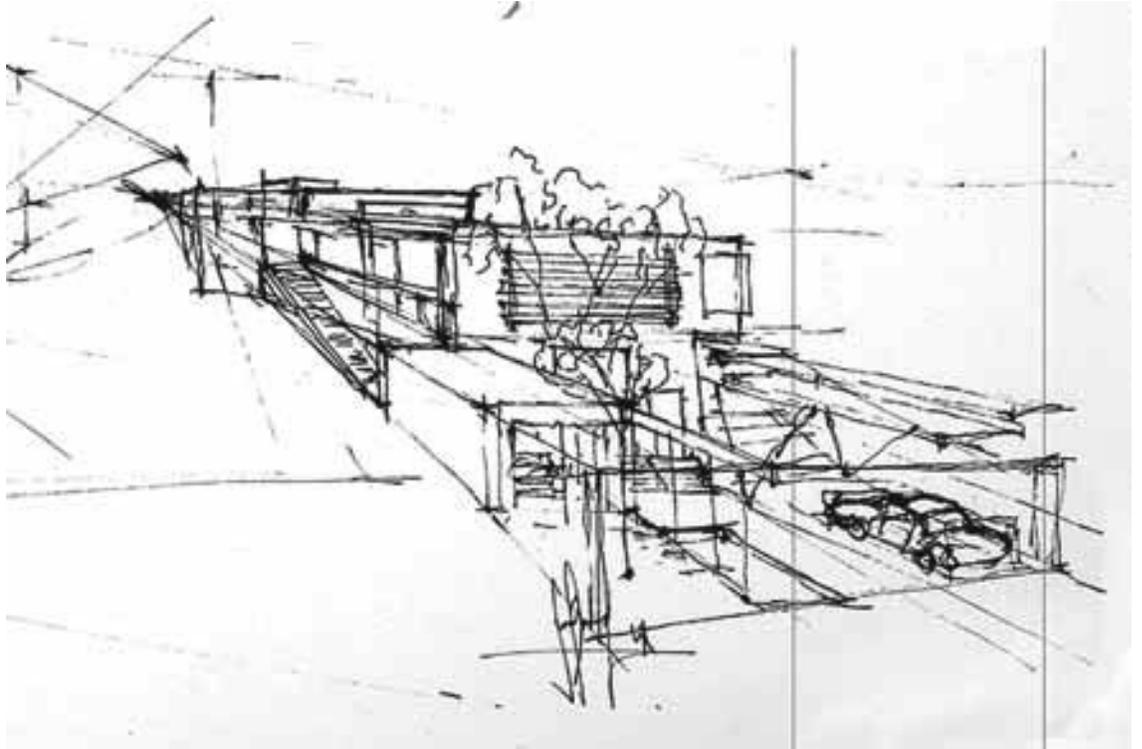
- a) recursos (humanos, financieros y materiales)
- b) tiempo
- c) calidad
- d) cantidad

Se pueden diferenciar las siguientes modalidades de control:

Control por excepción

El control por excepción en las empresas constructoras presupone una adecuada planeación y una organización donde los mandos medios y de primera línea resuelvan las situaciones repetitivas normales, liberando al directivo de esos detalles y reservándolo para decisiones que requieran toda su capacidad y creatividad.

El control por excepción puede aplicarse a efectos que no hayan rebasado los límites de la normalidad, con la ventaja de que puede prever y optimizar los parámetros de la falla. Un efecto secundario, es el efecto psicológico positivo que sobre el personal produce este control. Consta de las siguientes etapas:



- a) selección de áreas
- b) medición estadística
- c) proyección de parámetros
- d) seguimiento
- e) evaluación
- f) toma de acciones correctivas

Control por objetivos

El control por objetivos es una filosofía para quien sabe perfectamente a dónde ir. *El control debe de ser el reflejo de la organización que controla y, como toda buena organización, ha de irse adecuando a las circunstancias variables que atraviesa este tipo de empresas, los controles proyectados para cualquier organización deben ser constantes y flexibles.* En la fijación de objetivos se deben considerar las siguientes características:

- objetivos alcanzables
- objetivos medibles
- objetivos de común acuerdo

Parámetros para edificación

Dado el número de componentes de una edificación, el control total es incosteable. Por lo tanto, de acuerdo a las características de las empresas constructoras, es necesario aplicar el control en el lugar donde se realiza el trabajo e identificando las causas que producen los máximos resultados.

Algunos de los factores medibles que se utilizan en construcción como parámetros son:

1. volumen anual de ventas
2. costo indirecto de operación
3. costo indirecto de obra
4. rendimientos de mano de obra
5. rendimientos de materiales
6. rendimientos de equipo
7. metros cuadrados construidos
8. metros cúbicos de hormigón colocado
9. toneladas de acero de refuerzo colocados
10. horas extra
11. horas máquina
12. rendimientos

El costo indirecto de operación

El costo indirecto de operación representa el cargo que la estructura técnico-administrativa ocasiona a la empresa sobre el costo de las operaciones realizadas. Abarca los siguientes rubros:

1. gastos técnicos y/o administrativos
2. alquileres y/o depreciaciones
3. obligaciones y seguros
4. materiales de consumo
5. capacitación y promoción

El costo indirecto de obra

Representa el cargo que la estructura técnico-administrativa representa sobre el costo de la obra en cuestión y se diferencia de los costos indirectos de operación por relacionarse con los periodos en que se lleva a cabo el proceso constructivo, incluyen los siguientes puntos:

- gastos técnicos y administrativos
- traslados de personal de obra
- comunicaciones y fletes
- construcciones provisionales
- consumos y varios

Es alarmante que los estudiosos de la administración de la empresa constructora latinoamericana, afirmen que el control es un costo en sí mismo y que no es productivo en términos de unidades finales. Esta afirmación es falsa ya que la falta de control en cualquier entidad generará importantes atrasos en la planeación estratégica y el cumplimiento de metas organizacionales. Además, sin un control suficiente, sería imposible evaluar el rendimiento y corregir las ineficiencias en la ejecución de funciones.

Conclusiones

Es importante que las empresas constructoras de vivienda reconozcan la importancia del establecimiento y la práctica de las cuatro etapas administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. Existen en México un importante número de negocios familiares o pequeñas empresas constructoras que súbitamente se ven rebasadas en sus capacidades administrativas pero que a pesar de esto buscan mantener un mínimo de personal administrativo de base, enfocándose únicamente en la contratación de personal temporal y

supervisores para el levantamiento de obra. Sin embargo, las grandes empresas constructoras mexicanas, como: Sare, Urbi, Homex, Geo, Ara y Hogar, entre otras (empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores), recomiendan que el negocio de la construcción de vivienda no se base únicamente en la calidad y ejecución de proyectos arquitectónicos, sino que se apoye en una eficaz administración estratégica y sobre todo en una inteligente planeación financiera. Este artículo retoma los conceptos de administración, sin ser complejos, enriquecen y dan forma a la estructura básica de operaciones de cualquier empresa constructora de vivienda ☺

Fuentes de consulta:

Suárez, Carlos, *Administración de empresas constructoras*. Limusa, México 1996.

Robbins Stephen, *Administración*. Ed. McGraw-Hill. México. 1998.

Brealey, Richard, Myers Stewart, Marcus Alan, *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, España 1996, pp.591-592.

Casnovas, Montserrat, Bachs Jorge, *Management y Finanzas de las empresas promotoras constructoras*, Deusto, S.A., España 2001.

Ross, Stephen, Westerfield Randolph y Jaffe Jeffrey. *Finanzas Corporativas*, McGraw Hill, México, 2002 pp. 31-34 y 822-870.

