



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**UNA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL  
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DE LA OPERACIÓN  
INTERNA:**

**EL CASO DE LA EMPRESA ADPROCON, S.A. DE C.V.**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA  
SISTEMAS – PLANEACIÓN**

P R E S E N T A:

**ING. LAURA SELENE SÁNCHEZ OCAMPO**

TUTORES DE TESIS

**M. EN I. MARIANO GARCÍA MARTÍNEZ**

**Y**

**DR. BENITO SÁNCHEZ LARA**



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F. 2012

**JURADO ASIGNADO:**

Presi d e n t e: Dr. Sanchez Guerrero Gabriel De Las Nieves

S e c r e t a r i o: Dr. Sanchez Lara Benito

Vocal: M.I. García Martínez Mariano Antonio

1er. Suple n t e: Dr. Acosta Flores José Jesús

2d o. Suple n t e: Dra. Balderas Cañas Patricia

Posgrado de Ingeniería, UNAM, México, DF.

TUTORES DE TESIS

DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

M. EN I. MARIANO GARCÍA MARTÍNEZ

---

FIRMA

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTOS:**

Hoy que finalizo una de las etapas mas importantes de mi vida personal y profesional, quiero dedicar este esfuerzo a todas las personas que estuvieron acompañándome y apoyándome para lograr esta meta.

### **Familia**

A mi esposo **Omar**, por todo el apoyo, motivación y el cariño que siempre me has brindado para que realice mis sueños. *Sin ti no hubiera podido disfrutar mis estudios como lo hice!!!*

A mis papas Gabriel y Cele, por su amor y formación hacia mi y mis hermanos, gracias a ustedes por su esfuerzo para siempre fuera una persona de excelencia, por hacerme madurar y sobre todo por sembrar la semilla para que siempre buscara más, tuviera ambiciones, que creciera en lo personal y profesional. Los quiero!!!

### **Amigos**

Sin omitir a alguien, gracias a todos los amigos que encontré durante mi estancia en el posgrado, por todas las diferentes opiniones para desarrollar los proyectos. *Ustedes me ayudaron a aprender y entender!.*

### **Profesores**

Quiero agradecer a todos mis profesores de posgrado, por todo el conocimiento que nos comparten y de los cuales he aprendido tanto durante estos años. Especialmente a mis directores de Tesis: el **Mtro. Mariano García Martínez** por su tiempo, consejos, opiniones y criticas constructivas para que entendiera el modelo de intervención organizacional y a el **Dr. Benito Sánchez Lara** por la disciplina, apoyo, consejos, metodologías que fueron la base para estructurar esta tesis sin su apoyo y guía estaría perdida.

Finalmente, agradezco a mis sinodales: el Dr. Gabriel De Las Nieves Sanchez Guerrero, al Dr. José Jesús Acosta Flores y la Dra. Patricia Balderas Cañas por su apoyo y participación para que concluya este ciclo de mi carrera. Gracias a ustedes, su interés en revisar constantemente los avances de cada uno nosotros para que nos podamos graduar.

### **Empresas**

Mi sinceros agradecimientos a todo los miembros directivos de la empresa Adprocon, S.A. de C.V., que confiaron en mi y me proporcionaron toda la información necesaria para la realización de esta tesis.

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL SECTOR INMOBILIARIO MEXICANO</b>	<b>8</b>
1.1 PROPIEDAD EN CONDOMINIO DE INMUEBLES DEL DISTRITO FEDERAL.	8
1.1.1 El Régimen en Propiedad en Condominio, sus características.	8
1.1.2 Regímenes de propiedad	10
1.1.3 La constitución del Régimen en Condominio.	11
1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS.	12
1.2.1 La Administración de Condominios.	12
1.2.2 Oferta y Demanda en el sector inmobiliario.	13
1.2.3 Los problemas de la Administración de Condominios	18
<b>CAPÍTULO 2. LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS</b>	<b>24</b>
2.1 EL DIAGNÓSTICO DE UNA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS.	24
2.1.1 El desarrollo organizacional.	24
2.1.2 La consultoría de procesos.	28
2.2 GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	32
2.2.1 El diseño idealizado.	32
2.2.2 El plan de negocio	37
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO DE UNA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS</b>	<b>41</b>
3.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.	41
3.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL.	44
3.2.1 Diseño de un plan de negocio.	44
<b>CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO: LA EMPRESA ADPROCON S. A. DE C. V.</b>	<b>47</b>
4.1. LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	47
4.1.1 Contacto inicial con la organización-cliente	47
4.1.1.1 Ubicación sectorial.	47
4.1.1.2 Ubicación temporal.	47
4.1.1.3 Ubicación Espacial	48
4.1.2 Establecimiento del contacto y definición de la relación.	48
4.1.3 Selección de un lugar y método de trabajo.	48
4.1.4 Recolección de datos y diagnóstico enfocado a los procesos operacionales y funcionales de la empresa.	49
4.1.5 Intervención	61
4.1.6 Reducción del compromiso y terminación.	62
4.2 PLAN DE NEGOCIO	63
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS</b>	<b>70</b>

## INTRODUCCION

En el campo del desarrollo de las organizaciones, se toman acciones para solucionar problemas y situaciones específicas así como establecer condiciones que dirijan a la organización hacia la efectividad y salud organizacional. Es así, como se utiliza la frase “Intervención Organizacional”.

La intervención organizacional se refiere a la aplicación modelos y metodologías de acuerdo a diferentes contextos empresariales que ayuda a las organizaciones a armonizar procesos, mejorar operaciones, ser más competitivos ó realizar cambios. El Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Sistémico, Administración por Objetivos, Reingeniería de Procesos, Coaching y Consultoría de Procesos son algunos ejemplos de herramientas utilizadas a criterio de los consultores dependiendo del entorno y cultura organizacional.

Se entiende por intervención a un acto intencional para pretender algo, influir u orientar a una persona, un grupo ó una organización. Por lo tanto, se puede decir que las intervenciones pueden surgir de dentro o de fuera de la organización. Una intervención es planeada para trabajar con las partes involucradas, una es el cliente y el otro el proveedor (consultor).

Este “**trabajo de tesis**” propone como primer objetivo, una estrategia de Intervención Organizacional basada en el modelo de Edgar Schein denominado “Consultoría de Procesos” para **mejorar** la operación de una organización, la cual fue aplicada a una empresa de servicios en el ramo de Administración de Condominios. Como objetivo secundario, se elaboró un Plan de Negocio con enfoque de “Diseño Idealizado” de Russell Ackoff y otras modelos que incluye acciones para procurar el logro de determinados resultados y que al mismo tiempo establezca mecanismos para controlar dichos logros.

La “Consultoría de Procesos” es un modelo de Intervención Organizacional con alcances a corto y mediano plazo, que a diferencia de otras intervenciones, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace.

La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que él problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo pero nunca hace suyo el problema.

Algunas premisas claves de la consultoría de procesos son: a) El cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (aprender a ver el problema por sí mismo) y colaborar activamente en la búsqueda de la solución, b) El diagnóstico y la intervención no pueden separarse. La consultoría implica trabajar activamente, el consultor está interviniendo al realizar ciertas preguntas y plantear ciertos tipos de problemas; su misma presencia constituye una intervención en el sentido que transmite a la organización el mensaje de que alguien ha detectado un problema en ella y que ese problema justifica de un consultor.

## RESUMEN

Este trabajo constó de cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el **primer capítulo** denominado “El sector inmobiliario mexicano”, se desarrolló el panorama general del sector inmobiliario enfocándose principalmente en el Régimen de Propiedad en Condominio y sus características. Posteriormente se describió la problemática en el ramo de la Administración de Condominios, ramo en el que se desarrolla la empresa que se utilizó en el caso de aplicación.

En el **capítulo dos** denominado “La intervención organizacional de procesos”, se mencionó cada una de las metodologías y modelos que se utilizaron para el desarrollo de la Intervención Organizacional, los cuales son: a) Desarrollo Organizacional, b) Consultoría de procesos, c) Diseño Idealizado y d) Plan de negocio.

Posteriormente el **tercer capítulo** denominado “Diseño de una intervención organizacional de procesos”, presentó diseño la estrategia de intervención organizacional basada en la Consultoría de Procesos de Edgar Schein, para ser utilizada e implantada en el caso de estudio. Este capítulo constituyó la guía de aplicación para elaborar el diagnóstico organizacional, su intervención y elaboración del plan de negocios en donde se establecieron metas y objetivos a lograr.

El **cuarto capítulo** de estas tesis denominado “Estudio de caso: La empresa Adprocon, S.A. de CV.”, contiene la aplicación del diseño de la estrategia de intervención así como plan de negocio de la organización Adprocon S.A. de C.V. que administra condominios residenciales y comerciales así como proporciona servicios adicionales dentro del sector inmobiliario. Este apartado concluye con la discusión de resultados obtenidos.

En el **quinto capítulo** se presentaron las “Conclusiones y Recomendaciones” sobre la propuesta de intervención organizacional y plan de mejora de la operación interna. Las recomendaciones resaltaron algunas de las características del uso de los modelos utilizados y la experiencia en aplicarlos. Finalmente se presenta la bibliografía utilizada para la elaboración de este documento.

**EL SECTOR**  
**INMOBILIARIO**  
**MEXICANO**

# **CAPÍTULO 1. EL SECTOR INMOBILIARIO MEXICANO**

El presente capítulo, tiene el objetivo de conocer acerca del giro en el cual se desarrolla la empresa que será utilizada para aplicar la estrategia de intervención que propone esta tesis.

De acuerdo a su estructura este capítulo se divide en dos partes, la primera referente a la propiedad en condominio de inmuebles, justificación, características, tipos y proceso de constitución. La segunda sobre el negocio de la administración de condominios, los problemas que enfrentan los administradores y la oferta y demanda del negocio.

## **1.1 Propiedad en Condominio de Inmuebles del Distrito Federal.**

### **1.1.1 El Régimen en Propiedad en Condominio, sus características.**

A partir de la década de los sesentas, en el Distrito Federal se empezó a dar el problema de explosión demográfica o sobre población. Ciudades como Tokio, Londres, New York y el Distrito Federal son las que más acentuado tienen el problema de explosión demográfica, por lo que han ocasionado otros problemas como la falta de vivienda. Ante la preocupación de explosión demográfica, los gobiernos han tenido alternativas que logren ser verdaderos paliativos, ya que el control de la población no ha sido posible.

La escases de vivienda en el Distrito Federal fue considerada en toda su dimensión por autoridades y varios núcleos de la sociedad, los cuales llegaron a la conclusión de la viabilidad de instituir el Régimen de Propiedad en Condominio o Condominio Horizontal, institución jurídica que en países como Europa, Japón y Estados Unidos había sido de gran utilidad y que venía a solucionar el problema de falta de vivienda y la falta de predios destinados a la vivienda, ya que este tipo de co-propiedad se edifica de manera horizontalmente.

Por un lado, el incremento en la demanda de vivienda, los pocos o inexistentes espacios y el alto costo de los predios, aún disponibles en el Distrito Federal, ha dado como resultado que los ciudadanos se preocupen por habitar inmuebles ya sean casas o departamentos, con espacios comunes compartidos, y así resolver de manera conjunta problemas que aquejan a la comunidad. Es por ello que el Poder Legislativo, en el proceso de resolver dichos problemas, ha creado leyes o cuerpos jurídicos que se encarguen de ayudar a solucionar los problemas comunes en la convivencia ciudadana, entre ellos la Ley de Propiedad de Inmuebles para el Distrito Federal, la Procuraduría Social (PROSOC), su ley y su reglamento. PROSOC dedica a orientar y



en su momento resolver los problemas entre condóminos y evitar así problemas directos entre particulares.

La propiedad en condominio representa uno de los medios que jurídicamente pueden emplearse para disminuir el problema habitacional de los núcleos urbanos, así como muchos otros como: la convivencia, capacitaciones, apoyos financieros, al organizar de manera legal a los habitantes de los condominios.

De acuerdo a la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para el Distrito Federal en su artículo 3° nos habla sobre el concepto de condominio:

*“Se le denominará condominio al grupo de departamentos, viviendas, casas, locales o naves de un inmueble, contruidos en forma vertical, horizontal o mixta, para uso habitacional, comercial o de servicios, industrial o mixto, y susceptibles de aprovechamiento independiente por tener salida propia a un elemento común de aquél o a la vía pública y que pertenecieran a distintos propietarios, los que tendrán un derecho singular y exclusivo de propiedad sobre su unidad de propiedad exclusiva y, además, un derecho de copropiedad sobre los elementos y partes comunes del inmueble, necesarios para su adecuado uso o disfrute.*

*Los derechos y obligaciones de los condóminos se regirán por las disposiciones de la Ley del Código Civil para el Distrito Federal, las de otras leyes aplicables, así como por la escritura constitutiva del régimen, el contrato de traslación de dominio y por el reglamento del condominio de que se trate.”*

La propiedad en condominio al constituirse como Régimen termina con la propiedad privada en su estricto sentido y se da paso a un nuevo concepto de propiedad mixta, es decir que se cuenta con la propiedad exclusiva sobre una parte total de la propiedad y el de copropiedad respecto a áreas comunes que lo constituyen, esto implica a que las personas que adquieran una vivienda bajo este régimen, tienen normas sociales de convivencia que facilitarán el desarrollo y la conservación de su inversión bajo el régimen de propiedad en condominio.

En términos jurídicos, el Régimen en Propiedad en Condominio es la modalidad de propiedad para su mejor aprovechamiento, y en el que, dos o más personas teniendo un derecho privado, utilizan y comparten áreas o espacios de uso y propiedad común, asumiendo condiciones que les permiten satisfacer sus necesidades de acuerdo al uso del inmueble, en forma conveniente y adecuada para todos y cada uno, sin demérito de su propiedad exclusiva. Así, el Régimen de Propiedad en Condominio es el resultado de la unión de dos sistemas de propiedad, el de propiedad exclusiva y el de copropiedad. De la suma de los dos sistemas surge un tercero con fisonomía e identidad propia, el condominio.

Con relación a la propiedad de un inmueble, existen dos modalidades de orden jurídico sobre la posesión de bienes. La primera modalidad se refiere a la propiedad que es el derecho absoluto que le permite al poseedor de un bien hacer con el bien o cosa lo que desee.

El código Civil para el Distrito Federal no establece una definición particular de la propiedad, sin embargo señala en su artículo 830 lo siguiente:

*“Artículo 830.- El propietario de una cosa puede gozar y disponer de ella con las limitaciones y modalidades que fijen las leyes”.*

La segunda modalidad se refiere a la copropiedad que es la propiedad que corresponde a varias personas sobre una misma cosa.

El Código Civil para el Distrito Federal, establece en su precepto 938 el siguiente concepto:

*“Artículo 938.- Hay copropiedad cuando una cosa o un derecho pertenecen proindiviso a varias personas”.*

### **1.1.2 Regímenes de propiedad**

Los condominios de acuerdo con sus características de estructura y uso, podrán ser:

#### I.- Por su estructura:

- a) Condominio vertical.- Se establece en aquel inmueble edificado en varios niveles en un terreno común, con unidades de propiedad exclusiva y derechos de copropiedad sobre el suelo y demás elementos y partes comunes del inmueble para su uso y disfrute;
- b) Condominio horizontal.- Se constituye en inmuebles con construcción horizontal donde el condómino tiene derecho de uso exclusivo de parte de un terreno y es propietario de la edificación establecida en el mismo, pudiendo compartir o no su estructura y medianería, siendo titular de un derecho de copropiedad para el uso y disfrute de las áreas del terreno, construcciones e instalaciones destinadas al uso común; y
- c) Condominio mixto.- Es aquel formado por condominios verticales y horizontales, que pueden estar constituidos en grupos de unidades de propiedad exclusiva como: edificios, cuerpos, torres, manzanas, secciones o zonas;

#### II.- Por su uso:

- a) Habitacional.- Son aquellos en los que las unidades de propiedad exclusiva están destinadas a la vivienda;
- b) Comercial o de servicios.- Son aquellos en los que las unidades de propiedad exclusivas están destinadas al giro o servicio que corresponda según su actividad;
- c) Industrial.- Son aquellos en donde las unidades de propiedad exclusiva se destinan a actividades propias del ramo; y

- d) Mixtos.- Son aquellos en donde las unidades de propiedad exclusiva se destinan a dos o más de los usos señalados en los incisos anteriores.

### **1.1.3 La constitución del Régimen en Condominio.**

Para constituir una propiedad o co-propiedad dentro del Régimen en Propiedad en Condominio, es necesario llevar a cabo un proceso administrativo avalado por un federario público de acuerdo al artículo 4° de la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para el Distrito Federal:

*“La constitución del régimen de propiedad en condominio es el acto jurídico formal que el propietario o propietarios de un inmueble, instrumentarán ante Notario Público declarando su voluntad de establecer esa modalidad de propiedad para su mejor aprovechamiento, y en el que, dos o más personas teniendo un derecho privado, utilizan y comparten áreas o espacios de uso y propiedad común, asumiendo condiciones que les permiten satisfacer sus necesidades de acuerdo al uso del inmueble, en forma conveniente y adecuada para todos y cada uno, sin demérito de su propiedad exclusiva.”*

De acuerdo a la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para el Distrito Federal, en su artículo 9° menciona las restricciones para la constitución del Régimen de Propiedad en Condominio:

“El régimen de propiedad en condominio puede constituirse en construcciones nuevas o en proyecto, así como en inmuebles construidos con anterioridad siempre que:

- I. El inmueble cumpla con lo establecido en el artículo 3 de esta Ley;
- II. El número de unidades de propiedad exclusiva no sea superior a 120; y
- III. Derogada
- IV. En caso de que el proyecto original sufra modificaciones, en cuanto al número de unidades privativas o ampliación o reducción o destino de áreas comunes, quien constituyó el Régimen de Propiedad en Condominio tendrá la obligación de modificar la escritura constitutiva ante Notario Público, o la Asamblea a través de la persona que la misma designe, en un término no mayor de seis meses contados a partir del término de la vigencia de la licencia de construcción o de su prórroga, conforme a lo dispuesto por el Artículo 12 de esta Ley.

En el artículo 10° de la Ley de Propiedad en Condominio de Inmuebles para el Distrito Federal mencionan los requerimientos para constituir un Régimen:

*“Para constituir el régimen de propiedad en condominio, el propietario o propietarios deberán manifestar su voluntad en escritura pública, en la cual harán constar:*

- I.- La licencia de construcción, o a falta de ésta, la constancia de regularización de construcción.*

*II.- La ubicación, dimensiones, medidas, linderos y colindancias del inmueble que se sujetará al Régimen, si éste se ubica dentro de un conjunto o unidad habitacional deberán precisar su separación del resto de las áreas. Asimismo, cuando se trate de un conjunto condominal deberán precisarse los límites de los edificios o de las alas, secciones, zonas o manzanas de los regímenes de condominio que lo integran.*

*III.- Una descripción general de las construcciones y de la calidad de los materiales empleados o que vayan a emplearse.*

*IV.- La descripción de cada unidad de propiedad exclusiva, número, ubicación, colindancias, medidas, áreas y espacios para estacionamiento, si los hubiera, que lo componen.*

*V.- El establecimiento de zonas, instalaciones o las adecuaciones para el cumplimiento de las normas establecidas para facilitar a las personas con discapacidad el uso del inmueble;*

*VI.- El valor nominal asignado a cada unidad de propiedad exclusiva y su porcentaje de indiviso en relación al valor nominal total del inmueble.*

*VII.- Las características del condominio, de acuerdo a lo establecido en los artículos 5 y 6 de esta Ley, así como el destino de cada una de las unidades de propiedad exclusiva.*

*VIII.- La descripción de los bienes de propiedad común, destino, especificaciones, ubicación, medidas, componentes y todos aquellos datos que permitan su fácil identificación.*

*IX.- Derogada*

*X.- Los casos y condiciones en que pueda ser modificada la escritura constitutiva del régimen y el reglamento.*

*XI.- Derogada*

*XII.- La obligación de los condóminos de contratar póliza de seguro, con compañía legalmente autorizada para ello, contra terremoto, inundación, explosión, incendio y con cobertura contra daños a terceros, cubriéndose el importe de la prima en proporción del indiviso que corresponda a cada uno de ellos.*

*Al apéndice de la escritura se agregarán, debidamente certificados, el plano general, memoria técnica y los planos correspondientes a cada una de las unidades de propiedad exclusiva, planos de instalaciones hidráulicas, eléctricas, estructurales, gas y áreas comunes; así como el reglamento, certificado también por fedatario público.”*

## **1.2 La Administración de Condominios.**

### **1.2.1 La Administración de Condominios.**

Las privadas de casas, condominios, conjuntos residenciales, edificios de oficinas o de comercios ofrecen a sus propietarios y habitantes características muy concretas: seguridad, calles limpias y bien iluminadas, jardines o áreas verdes y, en general, una buena apariencia. Esta "diferencia" les ha permitido ganar terreno en las preferencias de los consumidores y convertirse en proyectos altamente demandados.

Si bien el concepto no es nuevo, el mercado y las exigencias de los consumidores han evolucionado: de lo que tradicionalmente se encargaba el portero del edificio, se pasó a la contratación de un administrador a tiempo parcial. Luego vino uno dedicado a tiempo completo y finalmente, el empleo de todo un staff de trabajadores. Ante esta realidad nació el outsourcing, que inició hace un par de décadas en hospitales, oficinas, clubes deportivos y grandes comercios. El beneficio: una disminución en los gastos de operación y mayor control sobre el servicio prestado. La tendencia es que esta modalidad se está extendiendo rápidamente al sector residencial.

Hoy en día, las personas optan por contratar a alguien que les ayude con ciertos pagos, trámites y servicios que van desde la plomería hasta el mantenimiento general de una casa u oficina. El objetivo es no perder tiempo e incluso ahorrar dinero al evitar multas y recargos por cuentas retrasadas.

Para resolver dichas necesidades, esta oportunidad de negocio considera ofrecer servicios administrativos y de mantenimiento para todo tipo de inmuebles en aspectos básicos como: aseo, plomería, vidriería, cerrajería, jardinería y fumigaciones, suministro de gas, recolección de basura, trabajos de pintura y albañilería, impermeabilizaciones, lavado de cisternas y tinacos, electricidad, mantenimiento de instalaciones hidráulicas y sanitarias, mantenimiento de elevadores, mantenimiento de piscina, mantenimiento de equipos y/o aparatos de ejercicio de los gimnasios, etc.

Además de realizar la cobranza de las cuotas es posible ofrecer a los residentes hacerse cargo de sus servicios y cuentas: lavandería, tintorería, gas, teléfono, luz o, en general, cualquier pago en bancos (colegiaturas de los niños, por ejemplo).

Por lo general, las tareas de outsourcing de administración de condominios se realizan principalmente por las mañanas, mientras que las contingencias se pueden presentar en cualquier momento.

### **1.2.2 Oferta y Demanda en el sector inmobiliario.**

En el Distrito Federal, actualmente hay alrededor de cinco mil unidades habitacionales que contienen aproximadamente un millón de viviendas escrituradas bajo la figura de propiedad en condominio. Las delegaciones Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Venustiano Carranza, seguidas por Azcapotzalco, Gustavo A. Madero, Benito Juárez, Iztacalco e Iztapalapa, cuentan con el mayor índice de unidades habitacionales (Figura 2.2.1), y en las que cohabitan cerca de 4 millones de personas. Es decir, 1 de cada 2 habitantes del Distrito Federal se encuentra viviendo bajo este régimen y enfrenta cotidianamente algunos o todos los problemas de convivencia, siendo las delegaciones Iztapalapa, Azcapotzalco, Cuauhtémoc y Coyoacán las de mayor población y/o vivienda (Figura 2.2.2 y 2.2.3). Si a esto le añadimos que la política habitacional actual continúa construyendo la vivienda de interés social en conjuntos habitacionales y bajo éste régimen, el problema de convivencia se agudiza aún más y se hace inminente la necesidad de darle solución.

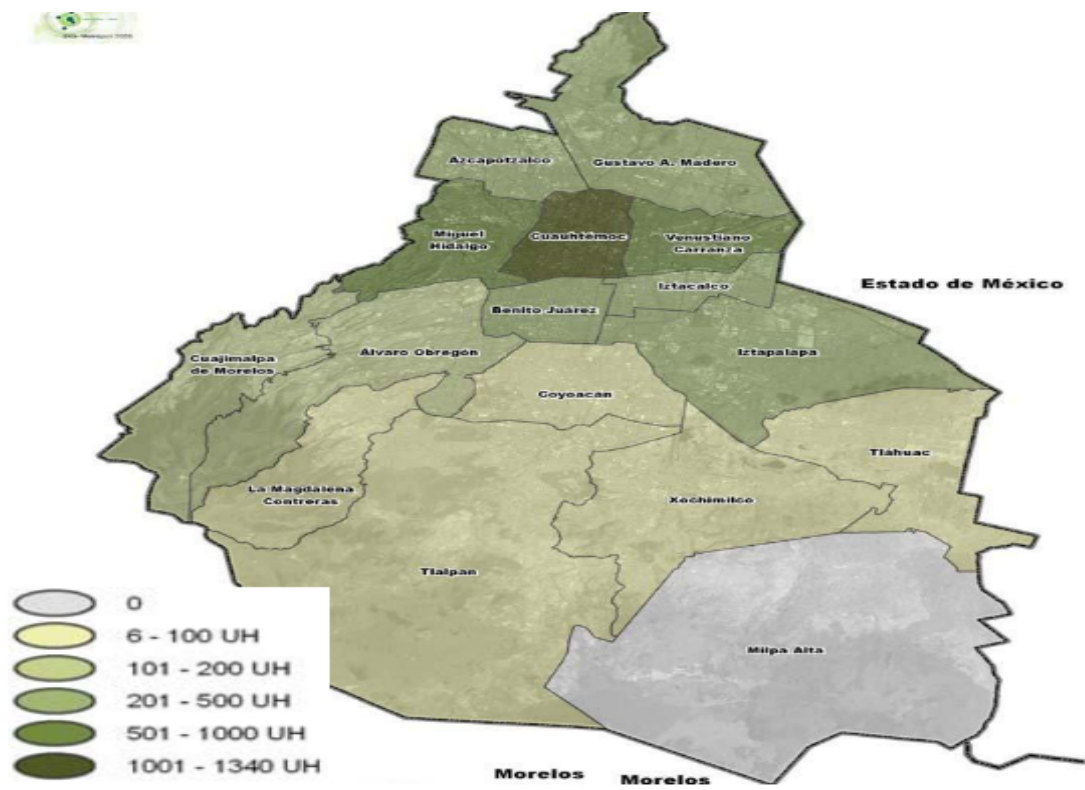
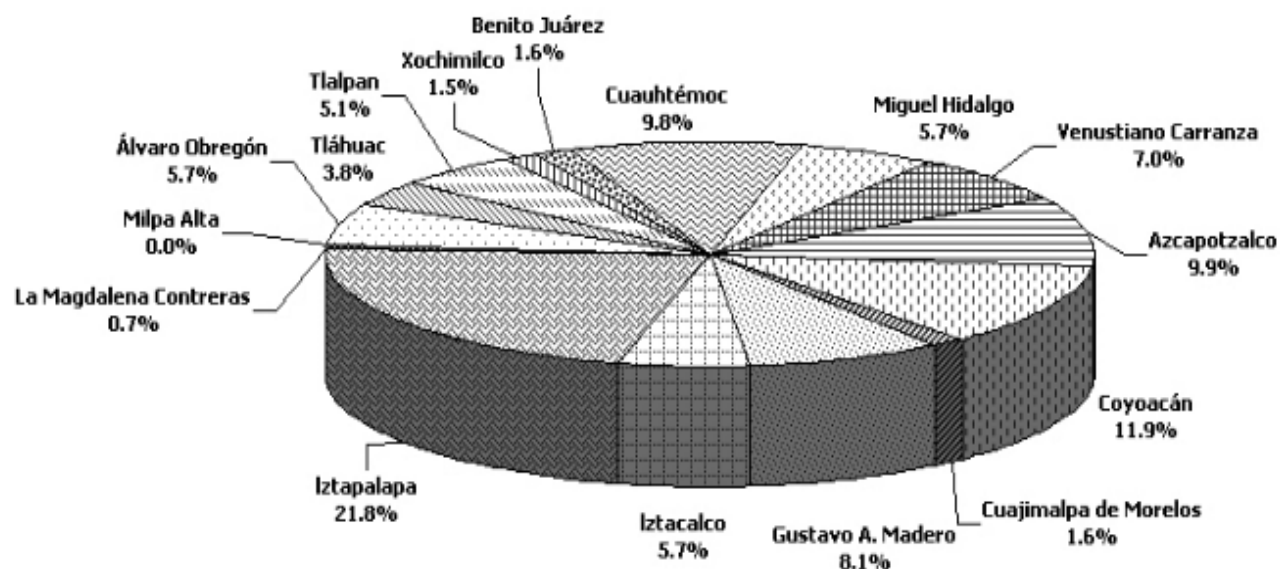


Figura 2.2.1 Unidades Habitacionales por Delegación  
 Fuente: GDF, 2007: Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012

## Población en Unidades Habitacionales por delegación



## Viviendas en Unidades Habitacionales por delegación

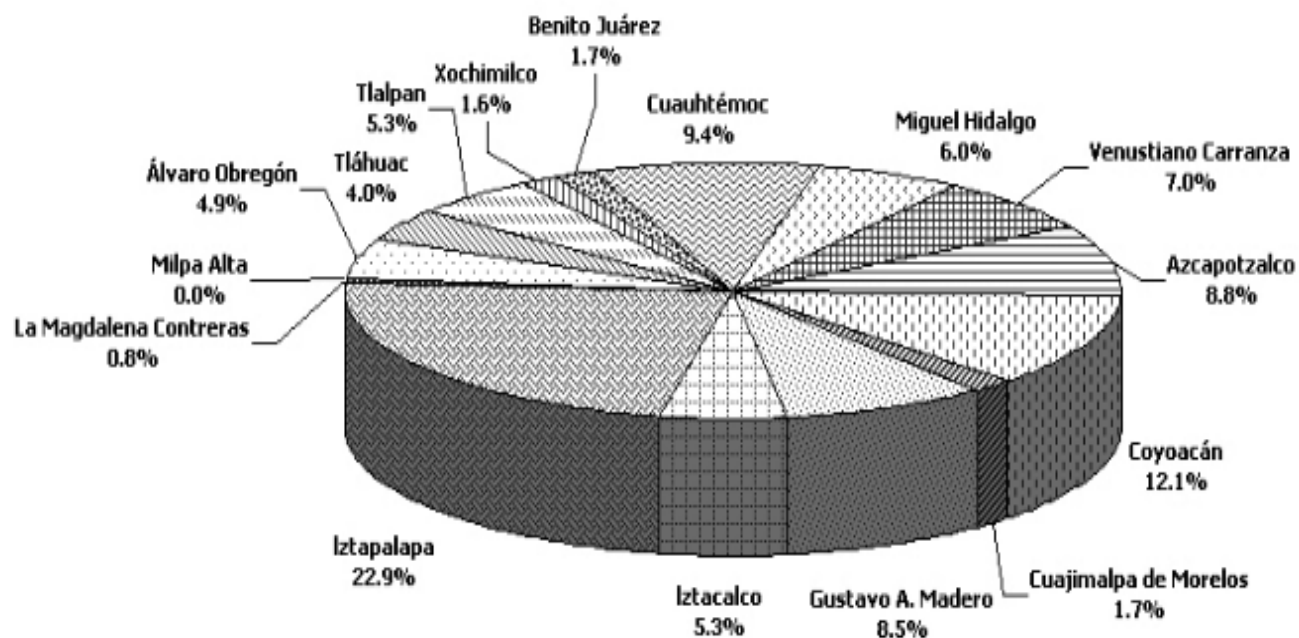


Figura 2.2.2 Población en Unidades Habitacionales por Delegación  
 Fuente: GDF, 2007: Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012  
 Figura 2.2.3 Viviendas en Unidades Habitacionales por Delegación  
 Fuente: GDF, 2007: Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012

Si bien la auto-administración ha sido el mecanismo más utilizado para ordenar u organizar el funcionamiento cotidiano en los conjuntos de la Ciudad de México, el resultado ha demostrado que le gente no se ha podido realmente organizar para la administración o esta ha sido ineficiente, es por esto que muchos condominios ha optado por la opción de contratar personal o empresas externas que ayuden a manejar el condominio y a su vez evitar confrontaciones entre los vecinos.

La Ley de Condóminos plantea como una responsabilidad colectiva el buscar alguna forma de administración para superar los conflictos que el uso de los espacios comunes trae consigo y esto se estableció como responsabilidad exclusiva de los condóminos. Desde hace muchos años, los organismos que han producido la vivienda social en la Ciudad de México no han tenido ninguna participación en la administración de los conjuntos una vez que han sido entregadas las viviendas, y los gobiernos locales u otras instituciones tampoco han intervenido en ello. Por lo tanto, los habitantes de conjuntos deben contratar el servicio de administración (y pagar el costo que ello implica) o bien, organizarse entre ellos (auto-administración). En este sentido, la Ley de Condóminos establece que le corresponde a la PROSOC no solo el registro sino también la capacitación tanto del Administrador como del Comité de Vigilancia. No obstante, el 12% de los conjuntos carece de administración, y de los que sí tienen, 7 de cada 10 lo hacen por auto-administración (Figura 2.2.4)

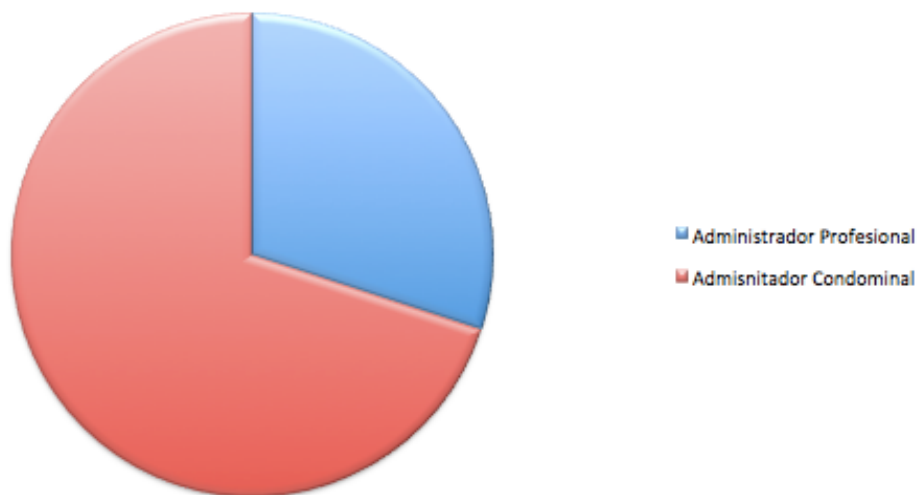


Figura 2.2.4 Conjuntos habitacionales del DF: Tipo de Administración  
Fuente: PROSOC

Las personas, cada vez con mayor frecuencia, optan por contratar a alguien que les ayude con ciertos pagos, trámites y servicios que van desde la plomería hasta el mantenimiento general de una casa u oficina.

Para resolver dichas necesidades, esta oportunidad de negocio considera ofrecer servicios administrativos y de mantenimiento para todo tipo de inmuebles en aspectos básicos como:



- Aseo
- Plomería
- Vidriería
- Cerrajería
- Jardinería y fumigaciones
- Suministro de gas
- Recolección de basura
- Trabajos de pintura y albañilería
- Impermeabilizaciones
- Lavado de cisternas y tinacos
- Electricidad (incluyendo el mantenimiento y reparación de equipo de motobombas y sistemas de interphone, por ejemplo)
- Mantenimiento de instalaciones hidráulicas y sanitarias
- Mantenimiento de elevadores
- Mantenimiento de piscina
- Mantenimiento de equipos y/o aparatos de ejercicio de los gimnasios, etc.

Además de realizar la cobranza de las cuotas es posible ofrecer a los residentes hacerse cargo de sus servicios y cuentas: lavandería, tintorería, gas, teléfono, luz o, en general, cualquier pago en bancos (colegiaturas de los niños, por ejemplo).

Un administrador obtiene una comisión de entre el 10% y 15% por la gestión de los servicios básicos (plomería, electricidad, jardinería, pintura y albañilería), misma que sube hasta el 20% y 30% si se considera, la administración del cobro de cuotas, supervisión de empleados y pagos por servicios que los propietarios no tienen tiempo de realizar.

Por lo general, las tareas de outsourcing de administración de condominios se realizan principalmente por las mañanas, mientras que las contingencias se pueden presentar en cualquier momento por lo que el servicio que se presta debe tener una disponibilidad de 24 horas. Para brindar un apoyo oportuno se deben realizar alianzas con distintos prestadores de servicios de mantenimiento, con quienes se acordará una comisión o mejores precios por número de trabajos canalizados.

Deben tener total disposición en el caso de eventualidades comunes como fugas de agua y gas, o para las fallas de luz o cortos circuitos.

Cuando un cliente elige dejar en manos de un administrador esta clase de inconvenientes, te confía una de las cosas más valiosas que posee: su patrimonio. Por lo tanto, es muy importante la seriedad y seguridad que se le brinde.

El factor principal para brindar un manejo de calidad en la administración de edificios de departamentos o de condominios es la cobranza. Por ejemplo, para cada 10 departamentos son necesarios una persona de limpieza y un vigilante que, en promedio, cuestan al mes \$6,000 (\$2,000 y \$4,000, respectivamente). En suma, si dos personas no cubren con su cuota de \$1,000 por departamento, al menos en ese mes, se pierden o se retrasan los \$4,000 de ganancia provenientes de ese edificio.

En general, se tiene que llevar a cabo una supervisión constante de las instalaciones y áreas comunes, reportando periódicamente el estado en que se encuentran. También se recomienda elaborar un presupuesto de reparaciones y de las necesidades de mantenimiento mayor. Además, es altamente aconsejable ofrecer diferentes formas de pago (efectivo, cheque, depósito) y hasta descuentos por pago adelantado. Las fechas de pago y el monto de las cuotas que cada residente debe cubrir tendrán que quedar por escrito en el reglamento interno del condominio, edificio o conjunto residencial. Además, es necesario sentar los acuerdos en cuanto al uso de áreas comunes (jardines, salones de usos múltiples y alberca, entre otros), estacionamiento para las visitas de los dueños, ruidos, invitados en ausencia del dueño, etc.

Al dividirse entre todos los ocupantes, también existe el inconveniente de que algunos condóminos se quejan de las altas cuotas por el consumo de luz en áreas comunes como son los pasillos, jardines, estacionamiento y caseta de vigilancia, por lo que en estos casos el reglamento debe especificar también el ahorro de energía.

En cuanto a las juntas breves que se deben celebrar por lo menos cada uno o dos meses para informar a los inquilinos el estado que guarda la administración,

Adicionalmente, los contratos que se firman con los condominios tienen una duración de uno o dos años. Al final del ejercicio el Consejo de Administración -o Junta de Vecinos- evaluará el desempeño de la administradora; por eso es recomendable mantener informados a los clientes respecto a la calidad en la prestación del servicio. Para hacerlo, entrega bitácoras o reportes mensuales con las labores extras que se solicitaron durante el período de administración, apoyos que valorarán los vecinos al momento de renovar el contrato.

Algunos conjuntos residenciales grandes o edificios de oficinas prefieren contratar a personas morales con una determinada antigüedad y experiencia en el mercado, sin embargo no existe un número exacto de administradores derivado a que no todos se registran ante la PROSOC. Es por ello que a partir del mes de Noviembre de 2011, la PROSOC inició con la campaña de certificación para administradores profesionales a fin de cumplir con el artículo 38 de la Ley Condominal en donde se menciona que los requisitos que los administradores profesionales deben cumplir para darse de alta en la Prosoc son contrato celebrado con el comité de vigilancia, fianza y certificación de la Prosoc.

### **1.2.3 Los problemas de la Administración de Condominios**

Contratar un servicio de outsourcing de administración de condominios ayuda a la conciliación de los problemas que llegan a suscitarse entre los condóminos como:

- a) Deficiente nombramiento de Comité de Vigilancia y Administradores no legitimados legalmente.
- b) Falta de pago puntual y oportuno de cuotas de mantenimiento.

- c) Condóminos que se abstienen de pagar las cuotas de mantenimiento tanto mensuales como extraordinarias.
- d) Administración Condominal en manos de inexpertos.
- e) Difícil recuperación de adeudos acumulados.
- f) Actitud negativa de condóminos.
- g) Contingencias laborales con el personal del condominio.

Derivado de estos problemas y principalmente en los grandes condominios es que se requiere de una buena planeación organizacional por parte de la administradora para poder funcionar de manera efectiva en los servicios que presta.

Las administradoras en Condominios, se encuentran ubicadas en la categoría de Pymes y MPymes. En México, las MPymes son de servicio o comerciales, ambas descansan en su factor humano. El factor humano es el cimiento de este tipo de corporaciones y a diferencia de las grandes empresas que pueden hacer uso de empresas de reclutamiento y selección de personal, o aquellas que tienen su departamento o responsable de esta función, en las Pymes esta función en la mayoría de las veces se lleva a cabo por el futuro jefe del empleado a contratar.

La planeación en una empresa de servicios, le permite definir sus objetivos y la estrategia a seguir para lograrlos, debe considerar todos aquellos factores que estén involucrados en el proceso organizacional y analizarlos sistemáticamente. Toda organización debe revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación continuamente, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios para garantizar la creación de ventajas competitivas.

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan la dificultad de poder elaborar y aplicar la planeación en sus diferentes niveles ya que no es del todo conocida por sus propietarios y directivos, las razones de esto son:

- Falta de experiencia
- Incapacidad para iniciar la labor de planificación
- Escasez de recursos
- Concentración de las actividades de día a día
- Menosprecio por la actividades de planeación
- Desconocimiento de metodologías de planeación

El propósito de esta tesis es:

1.- Aplicar una metodología de planeación, elaborando el diagnóstico conforme a la metodología de Schein de "Consultoría de Procesos" a una empresa de servicios en el ramo de la "Administración de Condominios" y,

2.- diseñar los procedimientos operativos internos que le permitan operar de manera efectiva, mismos que repercutirán en la atención y servicio que ofrece a sus clientes.

Para enfocar el problema que viven las administradoras de condominios, se utilizaron tres niveles de análisis del sector de la Administración de Condominios.

El primer nivel que es el más general, corresponde a la problemática de las instituciones administradoras de inmuebles, es un análisis de todo el sector inmobiliario para los servicios que se ofrecen a los Condominios horizontales y verticales. Este nivel involucra a todas las instituciones administradoras de condominios, los problemas que enfrentan, relaciones entre administradoras, su legitimidad, sector al que corresponden como se muestra a continuación (Figura 2.3.1):



Figura 2.3.1 Instituciones Administradoras de Condominios

De lo general a lo particular, el segundo nivel se enfoca la problemática en una de las instituciones administradoras, es el caso de la empresa Adprocon, que involucra los factores internos y externos como su medio ambiente, el mercado, la cartera de clientes, la competitividad, el reconocimiento, la experiencia, como se muestra a continuación (Figura 2.3.2):

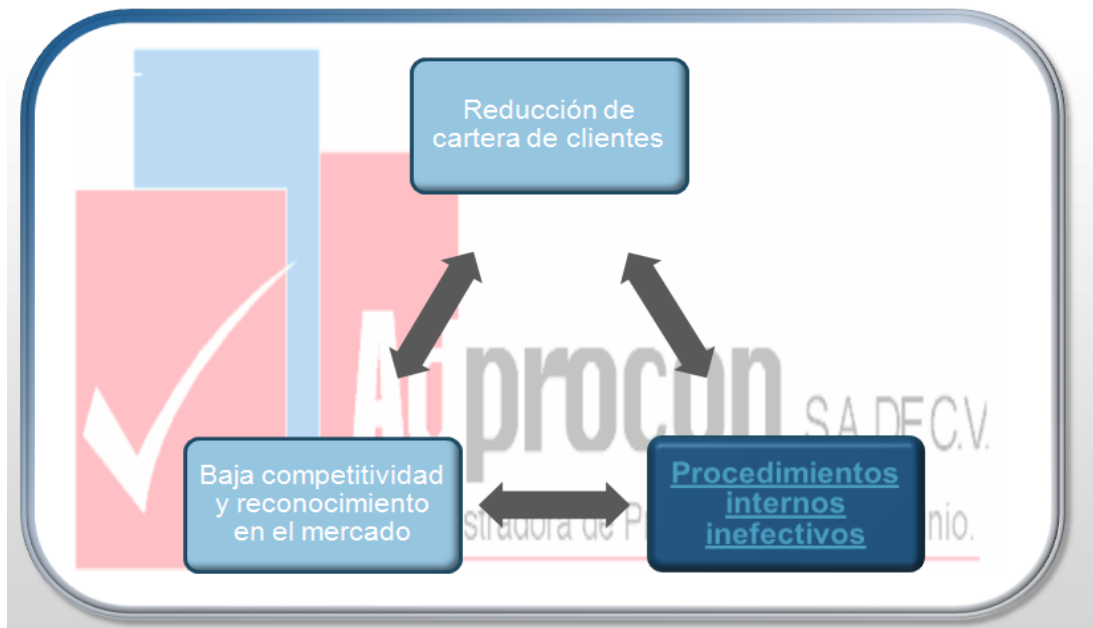


Figura 2.3.2 Factores internos y externos de la empresa Adprocon.

El tercer nivel y sobre el cual se desarrollará esta tesis, involucra los problemas operacionales internos de la empresa. Esto es, los problemas en cada una de las áreas detectadas de la empresa: pagos y cobranza, gestión de servicio al cliente, formación y capacitación del personal y marketing del servicio de Administración de Condominios que repercuten en la productividad de la empresa.

Para poder detectar el problema principal, se realizó un análisis de los principales problemas detectados en la empresa, apoyándose los comentarios realizados por los principales miembros de esta organización, así como información proporcionada por la Procuraduría Social del Distrito Federal (PROSOC).

Para la formulación del problema principal, se utilizó un diagrama causa-efecto donde se presentaron las causas principales que ayudaron a definir con certeza el problema principal como se muestra a continuación (Figura 2.3.3)

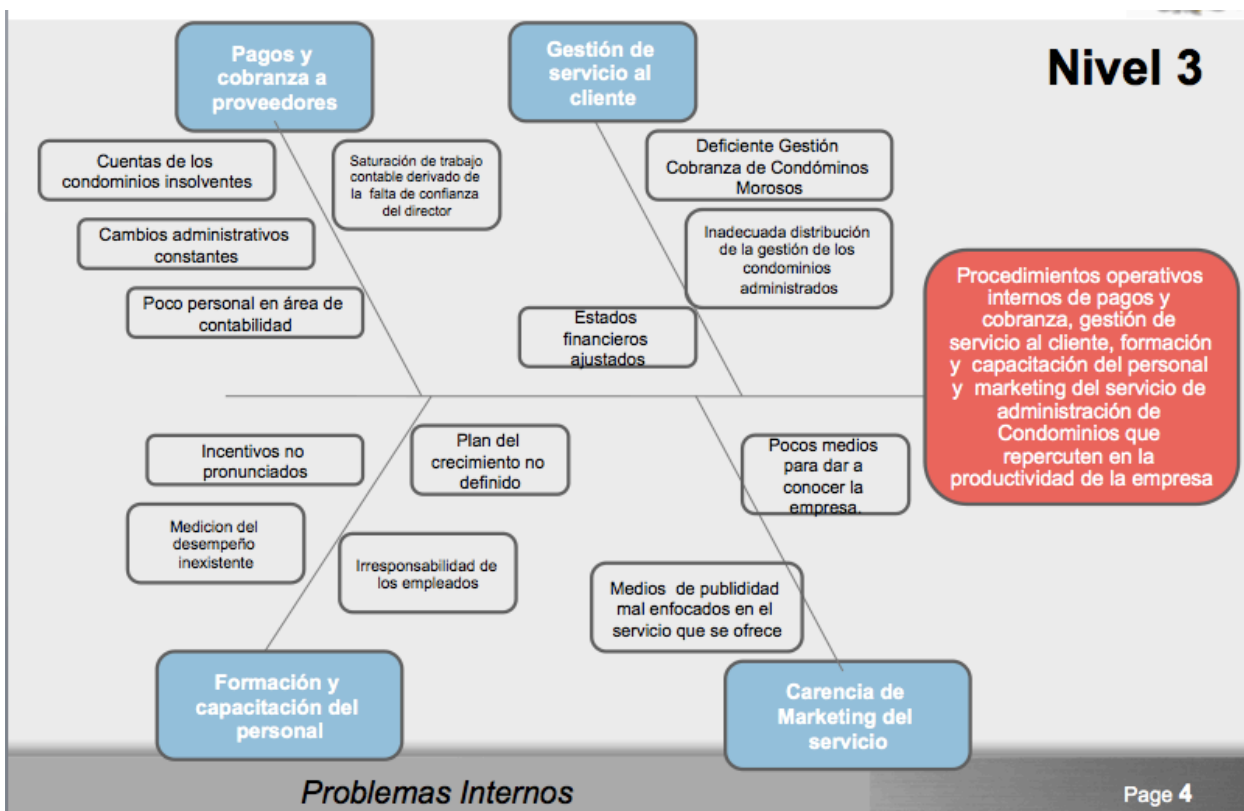


Figura 2.3.3 Causas detectadas en la formulación del problema

La Figura 2.3.3 representa las causas de los problemas encontrados durante el levantamiento de información dentro de las instalaciones de la empresa. Una vez clasificadas las causas, estas se agruparon y categorizaron identificando causas mayores o factores básicos que influyen en el problema principal. Para la elaboración de este diagrama se contó con la participación del área operativa de la empresa:

**Pagos y cobranza a proveedores,**

*Cuentas de los condóminos insolventes.  
Saturación del trabajo contable derivado a la falta de confianza del director.  
Cambios administrativos constantes.  
Poco personal en el área de contabilidad*

**Gestión de servicio al cliente**

*Deficiente gestión de la cobranza de condóminos morosos  
Inadecuada distribución de la gestión de los condominios administrados  
Estados financieros ajustados*

**Formación y capacitación del personal**

*Incentivos no pronunciados  
Medición del desempeño inexistente  
Plan de crecimiento no definido  
Irresponsabilidad de los empleados*

**Carencia de marketing y servicio.**

*Medios de publicidad mal enfocados en el servicio al cliente  
Pocos medios para dar a conocer la empresa*

# LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS

## **CAPÍTULO 2. LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS**

Este capítulo proporciona un resumen de las metodologías a utilizar en el proceso de intervención organizacional que se propone en esta tesis. El objetivo es contar con el conocimiento de las herramientas metodológicas que ayuden y den soporte para poder aplicar correctamente los conceptos durante la elaboración de la estrategia de intervención así como en la elaboración del plan de negocio.

### **2.1 El Diagnóstico de una Intervención Organizacional de Procesos.**

#### **2.1.1 El desarrollo organizacional.**

El desarrollo organizacional es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos.

El desarrollo organizacional (DO) trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

Dos metas de los programas de DO son:

- a) Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y
- b) Impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio.

Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.



Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. Así pues, el papel de los consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores en DO son coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas, sino que sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Los consultores en DO enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Todo ello apunta a originar cambios positivos y permanente en las organizaciones.

El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización puede adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

El objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y auto-renovación. El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos.

- Orientación a sistemas.  
El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio. Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización. Ocupándose de entrelazar estructura, tecnología e individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí.

- **Causalidad.**  
Una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables. Siendo éstas las *Variables causales*, *Variables intervinientes* y *Variables de resultados finales*. Las primeras son las más significativas ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo. Entre las variables intervinientes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales. Las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias.
- **Supuestos básicos.**  
El DO parte de una serie de supuestos sobre los cuales construye y determina su accionar. Estos supuestos giran en torno a los individuos, los grupos y la organización.

En relación a los *individuos* se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad).

En cuanto a los *grupos*, se tiene por supuestos que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último en cuanto a la *organización* se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse.

Los programas de DO se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, por lo general son consultores de fuera de la empresa. Las ventajas de recurrir a agentes

de cambio externos son que éstos son más objetivos y poseen una experiencia muy diversa.

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de uno más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina *investigación para la acción*. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas.

Además los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, llamándose a tal proceso *aprendizaje vivencial*. Los participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que los individuos se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos. La teoría impartida por medio de estos métodos tradicionales es necesaria y deseable, pero los participantes deben aprender a aplicarla a una situación real.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos. El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de absentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, mejorar las performance, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio. Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha

llevado a muchas empresas a fracasar rotundamente a la hora de implementar sistemas de intervención organizacional.

### **2.1.2 La consultoría de procesos.**

“El desarrollo organizacional es una clase de programa planeado para toda la organización, pero sus partes componentes sugieren ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos ó pequeños grupos” (Schein 1986, 3), los cuales son llamados por Schein como sucesos interpersonales y de grupo, es decir, procesos humanos.

La consultoría de procesos, es una propuesta por Edgar Schein como un "conjunto de actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente" (Schein 1986, 19). La función central es la de promover cambios.

Schein señala que los elementos de procesos de los cuales se puede aprender son primordialmente acciones o procesos humanos que se dan en la organización. Puesto que la atención del consultor de procesos se concentra en los medios o procesos por los cuales se logran las metas, y no en las metas mismas, su papel es menos central. Menor en asesoría y mayor en cooperación, que el del consultor de gerencia tradicional.

La consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente. Hace trabajar al gerente y al consultor durante cierto tiempo para la elaboración conjunta del diagnóstico y así mismo, transmitir la capacidad al cliente de diagnosticar.

Un supuesto básico de la consultoría de procesos es que el cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y a estar comprometido activamente en la labor de encontrar un remedio. El consultor puede desempeñar un papel decisivo ayudando a precisar el diagnóstico y proporcionando al cliente soluciones alternas que no se le hayan ocurrido, pero alienta al cliente a que decida en último término, que fórmula va a emplear.

Para poder diferenciar la consultoría de procesos de Schein, es necesario mencionar que existen dos tipos de consultorías; la conocida tradicionalmente que podría llamarse entonces tradicional y la participativa (también denominada colaborativa).

En la consultoría tradicional, se presentan esencialmente dos variantes:

- El Cliente (entidad que recibe la consultoría), presenta problemas, el consultor brinda soluciones
- El Cliente, que sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor identifique los problemas y brinde las soluciones.

- En la consultoría colaborativa podemos encontrar las siguientes características:
- El consultor (aunque lo sea) no es un experto: es un colaborador imparcial de la entidad Cliente.
- Los verdaderos expertos son los trabajadores de la organización cliente.
- La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radican en los trabajadores de la organización cliente.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de identificar los problemas que tienen.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de definir las soluciones a esos problemas.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces, el consultante es capaz de aplicar esas soluciones.

De ahí que podamos decir que la consultoría de procesos es un tipo de consultoría colaborativa, ya que puede ayudar a esclarecer y a contribuir a que el cliente identifique el problema, defina la solución y la aplique.

A continuación se muestra la diferencia entre la consultoría tradicional VS la consultoría de procesos (Figura 2.1):

Consultoría Tradicional	Consultoría de Procesos
<p><u>Adquisición de servicio de un experto:</u> Es cuando el Gerente define una necesidad y concluye que no tiene recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad, por lo que busca a un consultor</p>	<p>Implica que el Gerente y el consultor pasan por un periodo de diagnóstico conjunto. Los clientes deben aprender a ver el problema por si mismos al participar en el proceso de diagnóstico conjunto y al involucrarse activamente para generar un remedio</p>
<p><u>Médico.-Paciente:</u> El Gerente llama al consultor para que "revise" la organización y descubra si hay algo que no esté funcionando bien y requiere tratamiento, o bien el Gerente ya detectó síntomas de enfermedad</p>	

Figura 2.1 La Consultoría de Procesos VS otras consultorías

La consultoría de procesos supone que:

- Los gerentes muchas veces no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar cuales son en realidad sus problemas;

- Los gerentes no saben muchas veces que clases de ayuda pueden darles los consultores; necesitan que se les ayude a averiguar la clase de ayuda que deben de buscar;
- La mayoría de los gerentes tiene intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar que hay que mejorar y cómo hacerlo;
- La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna forma organizacional es perfecta, y por lo tanto, toda forma de organización tendrá algunas debilidades, para las cuales es preciso encontrar mecanismos compensadores;
- Probablemente, un consultor no podrá, sin estudio exhaustivo que requerirá mucho tiempo, aprender bastante sobre la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acciones seguros; por lo tanto, debe trabajar en conjunto con los miembros de la organización que conozcan la cultura íntimamente por haber vivido dentro de ella;
- El cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar el diagnóstico y en la formación de un remedio;
- Es de suma importancia que el consultor de procesos sea experto en como diagnosticar y establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes.

Teniendo estos supuestos, se puede dar una definición más precisa de la consultoría de procesos:

*“La consultoría de procesos, es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente “ (Schein 1986, 9).*

Es por esto, que los elementos más importantes a estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en ella, como son: la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo, la solución de problemas y toma de decisiones en grupo, el liderazgo y autoridad, la cooperación y la competencia entre grupos. El perfeccionamiento de la eficacia organizacional se logra a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos, que a su vez, dependerá de la capacidad de los gerentes para adquirir la habilidad para diagnosticar a través de la experiencia con la consultoría de procesos.

Las etapas de un ciclo de consulta sobre procesos humanos, pueden ser enumeradas como se muestran a continuación; sin embargo, se tiene que considerar que dichas etapas interactúan y sobreponen unas con otras:

1. Contacto inicial con la organización-cliente.  
Se refiere al primer contacto entre el consultor y el cliente en el cual se expone el problema que se tiene o se percibe en alguna parte de la organización. El cliente contacto indica que él percibe un problema que cree que no está solucionado

con los procedimientos organizacionales normales o que él ve una carencia que no puede ser remediada con los recursos organizacionales normales.

2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.

La relación entre el cliente y el consultor se establecerá en una reunión exploratoria. En esta reunión se establecerán las formas de trabajo, los contratos, los tiempos dedicados a la consulta, los servicios que serán prestados y cuales será el monto y formas de pago. El contrato psicológico se refiere a lo que espera ganar el cliente de la relación y lo que espera ganar el consultor.

3. Selección de un lugar y método de trabajo.

En la fase final de la reunión exploratoria o en las reuniones subsiguientes a esta, se ha de seleccionar donde se va a trabajar y se determinará la distribución del tiempo de la consulta y el método de trabajo que se usará para establecer provisionalmente las metas y objetivos que han de alcanzarse en la parte seleccionada. El lugar debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización o del sistema-clientes. Debe ser un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo. El método de trabajo debe armonizar lo más posible con los valores en el que se funda la consultoría de procesos, es decir, debe armonizar con la idea de que el consultor no tiene ya respuestas aptas o soluciones corrientes de “experto”, y la idea de que el consultor debe estar disponible al máximo para responder preguntas y para la comunicación recíproca.

4. Recolección de datos, diagnóstico e intervención

La etapa de diagnóstico está respaldada por una gama de instrumentos de recolección de información, como entrevistas y cuestionarios. El objetivo es generar un informe de la realidad de la organización y sus problemas. Basándose en ello, diseñar el plan de trabajo.

En la intervención sistémica la recopilación de la información es principalmente con tecnología de observación participativa, documentos personales, historias orales, escuchar y preguntas a los individuos en acción.

La recolección de datos, no puede separarse completamente de las etapas de acumulación de datos y de intervención. En el proceso de consultoría con visión sistémica, la actividad de intervención debe resguardar el proceso de comunicación de la acción y el avance hacia el objetivo técnico de gestión comprometido.

La esencia del modelo de consultoría de procesos es el diagnóstico continuo y la acción consecuente. Por lo tanto, no se puede prescribir fórmulas particulares para la intervención o secuencias particulares que deban usarse en un determinado proyecto. Es por esto, que el consultor debe estar listo para intervenir de diversos modos cuando se presenten oportunidades o su juicio le diga que ciertas acciones son apropiadas.

5. Reducción del compromiso y terminación.

La meta final de todo esfuerzo de desarrollo organizacional es, por supuesto, un mejor funcionamiento organizacional. Con los esfuerzos del desarrollo

organizacional que implica la Consultoría de Procesos, se trata de lograr esta eficacia cambiando algunos de los valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes. El desempeño está relacionado a su vez, con los cambios de valores y aumentos de habilidad.

El proceso de consultoría tiene su etapa final en el momento que se asume cumplido los objetivos convenidos en el contrato. Esta etapa de desvinculación no necesariamente significa una disminución de relaciones consultor –cliente, sino más bien, debiera ser un proceso de evaluación de satisfacción y de análisis del sistema de consultoría, generando relaciones contractuales futuras o términos de vinculación.

El proceso de separación se caracteriza por los siguientes pasos:

- Toma de decisiones conjuntas, en las que el consultor verifica con intervalos de varios meses si el patrón consulta debe seguir igual o modificar.
- La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes, no una decisión unilateral del consultor o del cliente.
- El compromiso, por lo general, no termina del todo, pero puede continuar a un nivel muy reducido.
- La puerta siempre esa abierta, para un futuro trabajo si es que el cliente así lo desea”.

En una consultoría de proceso con énfasis sistémico es posible generar indicadores de desvinculación que estén permanentemente en el proceso. Estos indicadores debieran ser el reflejo autocrítico del sistema consultor en una lógica de seguimiento, bucleado con la etapa de contacto inicial.

La base de satisfacción de logro o éxito en el desarrollo organizacional es el aprendizaje del sistema de la organización, reflejado en la modificación de las relaciones que le permite al sistema gestionar la complejidad.

## **2.2 Generación de la estrategia.**

### **2.2.1 El diseño idealizado.**

Según Ackoff (1994), el concepto de la empresa evolucionó de mecanicista a orgánico y de orgánico a organizacional. Cuando la empresa era considerada como una máquina no se le atribuía propósito, y sólo se consideraba como un instrumento de sus propietarios para que éstos persiguieran sus objetivos propios: las utilidades. Considerada como un organismo, la empresa tendría como uno de sus principales propósitos el sobrevivir y crecer. Conceptuada de cualquiera de las dos maneras mencionadas, la empresa no tiene responsabilidades para con los propósitos de sus partes: los empleados. Finalmente, si se la ve como una organización, entonces la empresa debe tener responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad, el sistema mayor del que es parte.



El concepto de planeación que se propone se considera como una actividad dentro de la cual tiene lugar el desarrollo y no simplemente el de una actividad cuyos resultados pueden contribuir a este. La mayor parte de la planeación convencional la realizan los planeadores profesionales, y está dirigida a los demás. Para ellos la planeación participativa significa tener en cuenta los deseos, esperanzas y expectativas de los demás, en la forma en que ellos, como expertos, los ven. La participación significa un compromiso directo en el proceso de planeación entre todas las personas que pudieran ser afectadas por ella directamente.

Para la mayoría de los que planean, un plan es una agregación de soluciones para cada integrante de un grupo de problemas (amenazas y oportunidades), los cuales son enfrentados independientemente. De modo que un plan corporativo es una colección de planes preparados separadamente por cada una de las partes del todo. Pero lo que se propone es ir del todo a la interacción de las partes y, finalmente, a las partes mismas; siendo que se consideran estos problemas como interdependientes los cuales llegan a conformar un sistema denominado problemática. Una problemática, como cualquier sistema, tiene propiedades que no tiene ninguna de sus partes. Estas propiedades desaparecen cuando el sistema es desmembrado y cada una de las partes de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se consideran separadamente. La solución para una problemática depende de cómo interactúen las soluciones para las partes. Así, un plan debe ser más que una agregación de soluciones independientes para las partes de una problemática global y sistemática. Por lo que la planeación es un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados, cuando se cree que se emprende la acción apropiada, se pueden propiciar los resultados deseados.

Existen diversos conceptos de la planeación cuyas diferencias esenciales derivan de sus orientaciones temporales. La orientación de algunos planeadores es hacia el pasado (reactiva). Otros están orientados hacia el presente (inactiva). Algunos otros se orientan hacia el futuro (pre activa). Existe una cuarta orientación: la *interactiva*; esta considera al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, de la problemática que se planea; se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo.

En la planeación interactiva al que Russell Ackoff denomina como “Diseño Idealizado”, en donde los planificadores interactivos planifican retroactivamente desde donde quieren estar hasta donde están ahora y no planifican para el futuro, sino para que sus organizaciones sean como ellos quieren en el presente. Al hacerlo, los directores interactivos preparan a sus organizaciones para el éxito en el inescrutable futuro.

Los supuestos sobre el futuro difieren cualitativamente de las previsiones. Las previsiones tratan de futuros probables; los supuestos tratan sobre futuros posibles. Podemos abordar los supuestos de futuro de dos maneras diferentes. En primer lugar, está la planificación para contingencias. Cuando hay unos relativamente pocos y explícitamente describibles futuros posibles, los planificadores pueden preparar planes para cada posibilidad. Posteriormente, cuando ya conozcan la verdad sobre el futuro, podrán recurrir al plan adecuado.

El “Diseño Idealizado” tiene una serie de efectos beneficiosos en quienes que lo utilizan y en sus organizaciones, como se detalla a continuación.

1. Fomenta la comprensión.  
No hay mejor manera de comprender algo que diseñarlo. La manera de abordar más contingencias de las que se pueden planificar por separado es diseñar en la organización o institución suficiente flexibilidad y capacidad de respuesta para que pueda cambiar rápida y eficazmente.
2. Transforma el concepto de viabilidad.  
El principal obstáculo ante lo que más deseamos somos nosotros mismos. Cuando miramos hacia lo que deseamos desde donde nos encontramos, solemos ver todo tipo de obstáculos impuestos desde fuera. Cuando cambiamos nuestro punto de vista y miramos hacia atrás, hacia el lugar en el que estamos desde el lugar en el que queremos estar, en muchos casos los obstáculos desaparecen.
3. Simplifica el proceso de planificación.  
La planificación retroactiva desde donde uno quiere estar reduce el número de alternativas que deben considerarse al decidir cómo se va a llegar hasta allí. Esto simplifica de manera importante el proceso de planificación.
4. Realza la creatividad.  
La creatividad es un proceso en tres etapas. Primero, requiere que identifiquemos una limitación auto impuesta, un supuesto que realizamos consciente o inconscientemente y que limita el número de alternativas que consideramos. Segundo, debemos negar o eliminar este supuesto como demasiado restrictivo. Tercero, entonces debemos explorar las consecuencias de esta negación.
5. Facilita la implementación.  
Uno de los principales motivos de que la mayoría de los planes no se implemente por completo es que las personas responsables de hacerlo no tienen la sensación de ser sus propietarios. Esto lleva al resentimiento y a la subversión de su implementación. El diseño idealizado, sin embargo, requiere la participación de todos los que se verán afectados por él. Por tanto, la propiedad del plan resultante está muy repartida entre los que deben implementarlo. Esto evita la resistencia y la subversión. Quienes han participado en su preparación suelen llevar a cabo con entusiasmo la implementación de un diseño y de un plan basado en él.

En el mundo real, algunos de los desfases entre el diseño idealizado y la realidad actual pueden subsanarse y otros no. Sin embargo, sin el diseño idealizado, la mayoría de los proyectos que hoy parecen imposibles no se llevarán a cabo mañana.

De acuerdo a Russell Ackoff el Diseño Idealizado de un sistema requiere cumplir con tres condiciones básicas: 1) técnicamente factible, 2) operacionalmente viable y 3) capaz de rápido aprendizaje y adaptación.

- Factibilidad Técnica: no debe incorporar ninguna tecnología que actualmente sea desconocida o inaplicable.
- Viabilidad Operacional: el diseño debe ser capaz de sobrevivir una vez que esté en funcionamiento.
- Flexibilidad: Capaz de rápido aprendizaje y adaptación, si se cumplen tres condiciones:
  - a. Que los participantes del sistema deban poder modificar el diseño siempre y cuando lo deseen.
  - b. El diseño debe incluir procesos que le permitan aprender sistemáticamente de su propia experiencia para mejorar su diseño con el paso del tiempo, por lo que es conveniente desarrollar un sistema de información y procesos adecuados de simulación, enfocado a la mejora continua.
  - c. Que todas las decisiones que se hagan dentro del sistema diseñado estén sujetas a control. Esto es, se deben monitorear los efectos esperados de cada decisión y de las suposiciones sobre las que se basan estas expectativas, se emprenderán las acciones correctivas apropiadas.
  - d. Tal sistema de control incluye un sistema de vigilancia del medio ambiente, que revele los cambios que no se anticiparon durante la preparación del diseño idealizado. De este modo será posible la adaptación a los cambios inesperados.

El producto de un diseño idealizado no es un sistema ideal, ya que es susceptible a ser mejorado y de mejorarse él mismo. El Diseño Idealizado se trata de un sistema con el cual los diseñadores reemplazaría el sistema actual, si fueran libres de hacerlo. Es importante tener en cuenta que un futuro sólo es factible en condiciones ambientales favorables.

El proceso del Diseño Idealizado consta de tres pasos para su diseño, los cuales se pueden llevar a la práctica de manera simultánea (Figura 2.2):

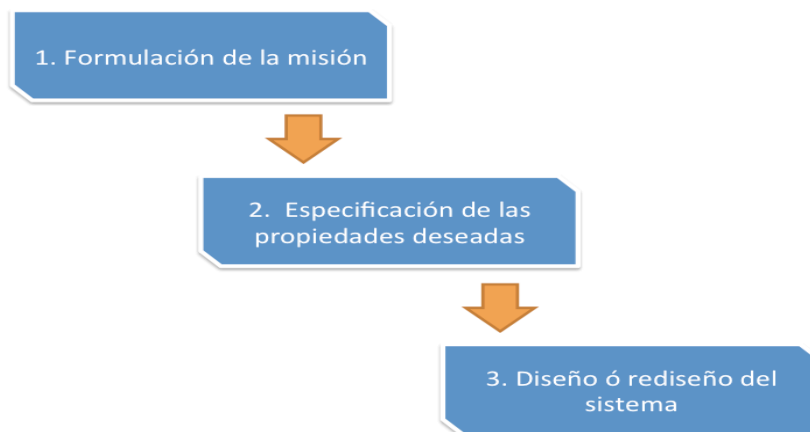


Figura 2.2 Procedimiento para realizar un diseño idealizado.  
Fuente: Fuentes Zenón.(2001)

- **Formulación de la problemática.**  
Se refiere a la problemática de la organización si esta continúa haciendo lo mismo, manteniendo su mismo medio ambiente; si fuera incapaz de adaptarse.
- **Preparación de la misión.**  
Una misión es un propósito muy general que proporciona a todos los integrantes de una organización y a todas sus acciones un sentido de propósito. La selección de una misión provee el acceso del diseño idealizado de un punto de referencia que le permite alcanzar una coherencia y armonía entre las partes. El diseño idealizado se inicia con la definición de una visión y posteriormente la formulación de la misión.  
La visión es la razón del ser del sistema, está asociada con lo que se conoce como weltanschauung o visión del mundo, que es la manera como será concebido el sistema.  
La misión entendida como la razón de tener o hacer el sistema. Es la manera en que el sistema incidirá en su ambiente para vivir en la práctica la visión establecida, son las formas de lograr alcanzar lo que se desea ser. En general la misión es un propósito general, puesto en palabras, que pretende poner en acción a toda la organización o sistema.
- **Especificación de las propiedades deseadas en el diseño.**  
Se refiere a la especificación de las propiedades a ser consideradas en el diseño idealizado de la organización. Son declaraciones acerca de los que se quiere desear que tenga el sistema idealizado. Estas deben estar ligadas a la misión de sistema y al resultado del análisis de la problemática.
- **Diseño o Rediseño del sistema.**  
En esta etapa deben convertirse las especificaciones en acciones o actividades. Deben especificarse como obtener cada propiedad: elementos de diseño. El diseño es un proceso acumulativo que generalmente empieza con un bosquejo burdo. A continuación se le agregan detalles gradualmente y se le hacen revisiones. El proceso continua hasta que se obtiene un diseño suficientemente detallado para poderse llevar a la práctica. Una vez que se hayan completado los elementos del diseño, se recomienda verificar su factibilidad técnica. Si esta no resulta evidente para sus diseñadores, entonces debe consultarse expertos. A continuación deben ensamblar en un cuadro global y coordinado, un escenario del todo. Este primer borrador global de escenario idealizado debe someterse a una revisión intensa y amplia. Debe verificarse particularmente su viabilidad operacional y la capacidad de aprendizaje y adaptación.

Las razones y beneficios por las que vale la pena realizar el diseño idealizado están relacionadas con la participación, los valores estéticos, el consenso, el interés, la creatividad y la factibilidad.

Todo lo anterior produce un beneficio inmediato a la empresa: incrementa la capacidad de la mayoría de sus miembros para comprender globalmente la organización.

El diseño idealizado es la formulación de los fines hacia los que la planeación se debe dirigir. La estimación de los tiempos para alcanzar las metas o fines que esperar hasta que se seleccionen los medios y se planeen los recursos.

## **2.2.2 El plan de negocio**

Un Plan de Negocios es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Antes de poder elaborar un Plan de Negocios, es necesario recopilar información necesaria sobre el negocio nuevo o en marcha que se quiere desarrollar como se detalla a continuación:

- Definición del Negocio
- Análisis Estratégico
- Análisis de Mercado
- Como realizar el Marketing
- La organización
- Información económica y financiera.

Cuando se ha reunido esta información es necesario ordenarla para poder armar el plan.

La confección de un Plan de Negocios puede tener muchas variantes. La forma de presentar la información varía de acuerdo al tipo de empresa, sector industrial, productos, etc. No hay un solo método para preparar un plan de negocio.

A pesar de muchas diferencias, todos los planes de negocios tienen ciertos elementos en común que todos los inversionistas potenciales esperan encontrar (Tabla 2.1):

1	Resumen ejecutivo	Esbozar	Definir	Detallar
2	Descripción de concepto de negocio	Detallar	Actualizar	Actualizar
3	Descripción del producto o servicio	Detallar	Actualizar	Actualizar
4	Misión y visión de la empresa	Detallar	Actualizar	Actualizar
5	Equipo emprendedor	Esbozar	Definir	Detallar
6	Análisis del mercado potencial	Esbozar	Detallar	Actualizar
7	Análisis de la industria de la competencia	Esbozar	Detallar	Actualizar
8	Plan de mercadotecnia y ventas	Esbozar	Detallar	Actualizar
9	Sistema de Negocio y organización	Esbozar	Definir	Detallar
10	Programa de implementación	Esbozar	Definir	Detallar
11	Oportunidades y Riesgos	Esbozar	Detallar	Actualizar
12	Proyecciones financieras y medias del desempeño financiero	Esbozar	Detallar	Actualizar

Tabla 2.1 Elementos clave de un plan de negocios  
Fuente: Guía para elaborar un plan de negocios. (2002)

Las ideas concebidas en abstracto pueden ser muy buenas, pero si no se tiene claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, derrumbarse ante los problemas o quedar olvidadas en el tiempo. El Plan de Negocios integra en un documento único toda la información necesaria para analizar, evaluar y presentar un proceso de negocio, así como los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Es por esto, que la elaboración de un Plan de Negocio redonda en un proceso iterativo de obtención de procesamiento de información, de análisis y redacción. Los requisitos en cuanto al contenido y tamaño del plan aumentan gradual y progresivamente hasta que dan como resultado un plan completo y contundente que cumple con los requisitos de claridad, calidad y consistencia.

La interacción de los elementos que constituyen la empresa son los que deben incluirse con detalle en un Plan de Negocios. Los elementos recomendados a incluir son los siguientes:

- Orígenes de la empresa.
- Objetivos y filosofía de la empresa.
- Características de la empresa
- Productos o servicios: Productos actuales y sus características.
- Estrategias de producción / servicios. Precios venta y costos.
- Mercado: Determinación del mercado objeto. Distribución y Logística.
- Análisis de la Competencia.
- Mercadeo: Plan de Mercadeo (comunicación con el mercado objeto).
- Mezcla de Promoción: Campaña de Ventas, Campaña de Publicidad, etc.
- Organización, Recursos Humanos, Recursos Físicos.
- Plan Financiero: Objetivos de Venta, Costos y Gastos, Utilidades esperadas.

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis

integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- ✓ Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- ✓ Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- ✓ Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- ✓ Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- ✓ Tasar una empresa para la venta.
- ✓ Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- ✓ Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

El Plan de Negocios es, en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz; es como lo han definido algunos autores, “un plan de planes” que se utiliza para analizar, evaluar y presentar integralmente un proyecto a través de diferentes variables.

**DISEÑO DE UNA**  
**INTERVENCIÓN**  
**ORGANIZACIONAL DE**  
**PROCESOS**



# CAPÍTULO 3. DISEÑO DE UNA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DE PROCESOS

Uno de los mayores problemas que enfrenta una empresa, es el contar con una estrategia de intervención que pueda ser utilizada e implantada dentro de la misma. Es por esto que en este capítulo se presenta un plan de actividades a realizar para la elaboración del diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa y del plan de negocios donde se establezcan metas y objetivos a lograr en un periodo de tiempo determinado. Todo esto con la finalidad de que la empresa cuente con los procedimientos operativos adecuados que le permitan operar de manera efectiva.

## 3.1 Realización del diagnóstico organizacional.

Para la realización del diagnóstico organizacional, esta tesis propone el modelo de Edgar H. Schein llamado “Consultoría de Procesos”, el cual se enfoca principalmente en las acciones o procesos humanos que se dan en la organización y que hacen que las metas y objetivos planeados se puedan cumplir.

Para la aplicación de este modelo, es necesario hacer un plan de trabajo que sirva como una guía al momento de la implantación.

A continuación se presentan las actividades de cada etapa de la consultoría que se deben llevar a cabo para su aplicación. Cabe mencionar que las etapas de este modelo interactúan y puede darse el caso de que se lleven a cabo conjuntamente. Esto depende de la situación de cada empresa.

### 1. El contacto inicial con la organización-cliente.

Las actividades en esta etapa se detallan a continuación:

- a. Ubicar espacial, temporal y sectorial a la empresa.
- b. Realizar entrevistas con el director o interesado dentro de la institución con la finalidad de que este último proporcione información sobre los antecedentes de la empresa.
- c. El director o interesado expondrá los problemas que percibe dentro de su organización y que con los procedimientos organizacionales actuales no se han solucionado. Anotarlos.
- d. Proponer una segunda reunión en que todos los directores ó directamente involucrados estén presentes, en el cual se expondrán los problemas para llegar a un conjunto acuerdo de la problemática.

### 2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.

Si el interesado o cliente está interesado en continuar con la relación una vez establecida la problemática, se procederá a definir la relación de trabajo y el contrato, el formal y el psicológico, los cuales se establecerán en la segunda reunión exploratoria o en una reunión posterior:

- a. La relación de trabajo debe ser en forma que beneficie a ambas partes donde se deberá especificar:
  - ⇒ Horario de trabajo dedicado a la consultoría.
  - ⇒ Periodo en el cual se hará el proceso de diagnóstico
  - ⇒ Periodo dedicado a la elaboración del plan de negocio.
  - ⇒ Personas que serán parte activa de la consultoría.
  - ⇒ Servicios adicionales que podrían ser necesarios aplicar durante el proceso de diagnóstico (Análisis FODA, TKJ, Metodología de Sistemas Suaves, etc.).
- b. El contrato formal debe expresar en forma escrita las condiciones de trabajo tratadas en el inciso anterior, los montos y formas de pago derivados de los servicios prestados.
  - ⇒ Elaborar un contrato de prestación de servicios donde se exprese de forma clara, la forma de trabajo y las condiciones de pago por los servicios.
  - ⇒ El contrato psicológico es un contrato verbal donde ambas partes expondrán lo que esperan ganar en la realización de la consultoría.
  - ⇒ Convocar a una reunión, para establecer verbal y por escrito las condiciones de trabajo durante el periodo de diagnostico que se realizará.

### 3. Selección de un lugar y método de trabajo.

- a) La selección del lugar y método de trabajo es la última etapa en la fase de la reunión exploratoria. Una vez que se tengan identificados los principales problemas de la empresa (por los directivos o interesados) y que los contratos han sido aceptados.
- b) Las siguientes pueden ser algunas de las actividades a realizar.
  - Establecer las áreas de la empresa (lugar) que se van a diagnosticar, donde el consultor hará el papel de observador y el observado que serán los miembros de una área o áreas de la empresa, deberán acordar investigar los procesos interpersonales para mejorarlos.
  - El lugar escogido debe estar lo más cercano de la cumbre de la organización o del sistema-clientes donde se concentran las actividades mas importantes y donde está el verdadero trabajo.
  - El método de trabajo, debe se debe escoger de tal forma que armonice los con los valores en que se funda la consultoría de procesos:
    - La idea de que el consultor no tiene las respuestas aptas o soluciones corrientes de “experto”.
    - La idea de que el consultor debe estar disponible al máximo para responder preguntas y para la comunicación recíproca.

Las actividades que se proponen a realizar son:

- ⇒ Establecer el tiempo que se dedicará para la realización de la consulta.
- ⇒ Definir los horarios y días en que se visitará a la empresa y que se cuente con la disposición del personal que se requiera.

⇒ Establecer la forma en cómo se va a recolectar la información durante la etapa de diagnóstico.

#### 4. Recolección de datos, diagnóstico e intervención.

La recolección de datos es parte del diagnóstico que se lleva a cabo en la empresa, y esta no debe separarse de la etapa de intervención ya que estas ocurren simultáneamente a lo largo del proceso de la consulta. Toda decisión de observar algo, de hacer una pregunta o de reunirse con alguien constituye una intervención en el proceso organizacional que está ocurriendo.

En el caso de la recolección de datos se tienen sólo tres métodos:

- a) Cuestionarios o encuestas que puedan ser utilizados como método de trabajo. Hay que hacer hincapié que se debe trabajar con todo el personal para ganar la confianza de tal forma que las respuestas sean honestas.
- b) Observación directa del personal. Para corroborar que el flujo de información y las funciones que realizan son los idóneos para realizar su trabajo efectivamente.
- c) Entrevistas individuales o grupales. Existen casos en los cuales la falta de comunicación entre el personal, es causa principal de que una tarea no se realice adecuadamente. El miedo a que una persona o personas sean ridiculizadas por sus jefes o compañeros al tratar de ser propositivo es una barrera que en muchas ocasiones limita al crecimiento y eficiencia en las actividades de una empresa. Por tal motivo, se debe motivar la personal a que sea franco y exponga todas aquellas inquietudes que tenga con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo.

Una vez detectadas las disfunciones, se procederá a elaborar los modelos de procesos para corregir aquellas disfunciones por medio de:

- ⇒ Retro información a grupos durante el análisis del proceso o durante el tiempo ordinario de trabajo.
- ⇒ Retro información a individuos después de reuniones o después de la acumulación de datos.
- ⇒ Entrenamiento o asesoría de individuos.
- ⇒ Sugerencias estructurales. (Organización de grupos, comunicación e interacción, responsabilidades, líneas de autoridad).

#### 5. Reducción del compromiso y terminación.

La consultoría de procesos trata de lograr la eficacia cambiando algunos de los valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes.

Esta etapa se propone elaborar el plan de negocio que establezca por escrito aquellos valores y habilidades que debe cambiar la empresa para su mejor funcionamiento. El desarrollo de esta etapa, se encontrará en el siguiente módulo

llamado “Diseño de un plan de negocio” donde se concluye el compromiso con la organización.

## **3.2 Diseño y desarrollo de la estrategia de intervención organizacional.**

### **3.2.1 Diseño de un plan de negocio.**

Un plan de negocios, es un documento que apoya a la empresa a mantener la perspectiva adecuada, en la medida en que se consideren los riesgos y las posibles situaciones o “escenarios”.

En la preparación de un plan de negocios se estará en contacto con muchas personas externas al equipo, y estará basada en las investigaciones realizadas durante el diagnóstico. Este debe detallar en forma integral el concepto empresarial y brindar un resumen de las circunstancias económicas, el grupo de objetivos y los recursos en caso de ser necesario.

Dentro contenido básico de un plan de negocios, podemos encontrar un análisis del mercado, del sector o de la industria y de la competencia, y por otro lado, el plan desarrollado para la empresa para lanzarse como un producto o servicio, con una estrategia y con un tipo de organización determinado, proyectando esta visión a través de la cuantificación de cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa.

Algunas sugerencias en la elaboración de un plan de negocios, las encontramos a continuación:

- ✓ Un buen plan impresiona por su claridad.
- ✓ Debe convencer por su objetividad.
- ✓ Puede ser entendido por cualquier persona.
- ✓ Esta escrito con un estilo consistente.
- ✓ Debe ser una tarjeta de presentación.

Dentro de los errores más comunes en la elaboración del plan de negocios podemos encontrar:

- ❖ Que no se consideren todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- ❖ No hacer un estudio de factibilidad financiera.
- ❖ No mencionar la rentabilidad y el tiempo de recuperación de capital.
- ❖ No realizar una investigación de mercado.
- ❖ No tener información administrativa, contable y fiscal confiable.
- ❖ No tener información de la competencia.
- ❖ No contar con soportes reales de las cifras correspondientes a las proyecciones financieras y de ventas.
- ❖ Falta de presentación y mala relación.

Antes de comenzar la elaboración de un plan de negocios, se debe detectar cual es la información faltante y determinar cómo se conseguirá o si se está en condiciones de realizarse, que participación del personal se requerirá, quienes serán o son los responsables, etc.

Dentro de la estructura de un plan de negocios, se adecuarán las necesidades de cada caso en particular. Se deberán trabajar los elementos claves, y en cada paso se detallaran nuevos elementos que enriquecerán hasta que el plan complete su contenido.

Una guía para elaborar un plan de negocios, se puede encontrar en el libro “Guía para elaborar un plan de negocios”, de Ediciones Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México, A. C., 2001

**ESTUDIO DE CASO: LA**  
**EMPRESA ADPROCON**  
**S.A. DE C.V.**

## **CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO: LA EMPRESA ADPROCON S. A. DE C. V.**

La finalidad de este capítulo es aplicar el diseño de intervención organizacional en una organización. Para fines de este estudio, se utilizó a la empresa Adprocon S. A. de C.V. que administra condominios residenciales y comerciales así como otros servicios adicionales dentro del sector inmobiliario que se describieron en el capítulo 1 de esta tesis.

Aplicando la consultoría de procesos de Edgar H. Schein como guía en el desarrollo de la consultoría, es como se realizó un diagnóstico empresarial y un plan de negocio apoyándose en la teoría del desarrollo organizacional y del “Diseño Idealizado” que ayudó a resolver algunos de los problemas principales de la empresa.

### **4.1. La Intervención organizacional**

#### **4.1.1 Contacto inicial con la organización-cliente**

Para efectos de esta tesis se contactó al Director General de esta institución solicitándole permisos para aplicar este modelo en su organización. El modelo de Edgar H. Schein, establece que es el cliente quien contacta al consultor para exponer sus problemas en busca de una solución.

Con el objetivo de realizar el análisis del entorno y definir los límites del sistema organizacional, se procede a ubicar sectorial, temporal y espacial a esta institución:

##### ***4.1.1.1 Ubicación sectorial.***

Adprocon, S.A. de C.V. (Administradora de Proyectos en Condominio) es una organización perteneciente al sector inmobiliario. Su objetivo es brindar una administración integral de bienes inmuebles de tipo residencial, comercial y de oficinas, que se encuentren o no bajo el Régimen de Propiedad en Condominio.

##### ***4.1.1.2 Ubicación temporal.***

Adprocon, S.A. de C.V. fue fundada en 1998 por un grupo de personas con más de 20 años de experiencia en la administración de bienes inmuebles y en áreas de servicio, mantenimiento, ingeniería y compras.

Su amplia experiencia en administración de condominios y en áreas de servicio, mantenimiento, ingeniería y compras aunadas con la creciente tendencia en el país de construcción de bienes inmuebles bajo Régimen de Condominio, le permite ofrecer servicios de administración profesionales, personalizados, y con una estructura de servicio como soporte a las diferentes necesidades de sus clientes.

### **4.1.1.3 Ubicación Espacial**

Las oficinas centrales de Adprocon S.A. de C. V., se encuentran ubicadas en la Cd. de México en el Centro Empresarial Reforma Alta, José María Castorena No. 234, despacho 201, Col. Cuajimalpa.

Posteriormente se concertaron citas con cada uno de los directores para hacer de su conocimiento sobre el modelo de consultoría de procesos, sus beneficios y la dinámica de trabajo.

### **4.1.2 Establecimiento del contacto y definición de la relación.**

Para establecer contacto con la organización, se realizó una entrevista con el Director General el Ing. Jorge Cámara Puerto, se solicitó tener libre acceso a las oficinas, realizar entrevistas con el personal que labora y conocer las actividades cotidianas para detectar los problemas que la organización enfrenta por medio de un diagnóstico empresarial, se estableció el tiempo y plazo que durará la intervención organizacional por un periodo de 5 meses con un horario indefinido debido a que se depende de la disponibilidad y tiempo de los empleados clave de la organización.

Una vez que se contó con los permisos para realizar la intervención organizacional, se solicitó entrevistar a los miembros restantes del grupo directivo, con la finalidad de dar a conocer la propuesta y a su vez conocer de los problemas que ellos percibieron y que no han pudieron ser solucionados con sus procedimientos actuales.

Esta propuesta se aceptó por el grupo directivo con el compromiso de elaborar un plan de negocio que apoye a la empresa a solucionar, establecer y mejorar procedimientos que resultan problemáticos.

Con esto, se concluyen las primeras dos etapas de la consultoría de procesos de Edgar H. Schein, en la que se realizó el contacto inicial con el cliente, se establecieron las relaciones de trabajo y los contratos: el formal en el cual se estableció el compromiso de realizar un diagnóstico organizacional y elaborar el plan de negocio; el contrato psicológico en el cual se llegó a un convenio verbal en el cual la empresa va a obtener información que le ayudará a mejorar los procedimientos de la organización y en el que aplicada la estrategia de intervención se puede concluir esta tesis.

### **4.1.3 Selección de un lugar y método de trabajo.**

Para determinar que parte de la empresa sería de utilidad para comenzar con el diagnóstico, se realizó la entrevista con uno de los socios de la empresa el cual tiene el cargo de Gerente General, el Ing. Fernando Cámara Rivas; la finalidad de esta reunión fue platicar sobre la estructura de la empresa y de los problemas que él percibió en la organización y que no se pudieron solucionar.

Al preguntarle sobre su percepción general sobre la organización, el Ing. Fernando Cámara habló de la falta de compromiso y actitud del personal administrativo para



realizar sus actividades en tiempo y forma, principalmente del personal que labora en oficinas centrales y que a su vez tienen comunicación y contacto con todo el personal de la empresa (supervisores, administradores residentes, personal de mantenimiento, conserjería, etc.). Esto es una preocupación que compartió el grupo directivo, debido a que al momento de entregar cuentas de cada cliente (estados de cuenta, informes de gastos mensuales, estatus de cobranza de la cuotas de mantenimiento y trabajos de mantenimiento varios) no se contó con la información correcta o no se cumplieron todos los objetivos que se comprometió la administradora en las juntas mensuales con el Comité de Vigilancia.

En conclusión, en esta entrevista se detectó que los procedimientos operativos más importantes de la empresa que son: la captura de los ingresos y egresos de los condominios que se administran, la atención a los condominios, los pagos a proveedores de servicios y documentación de cada uno de los condominios administrados, apoyo a supervisores, contratación y capacitación del personal que se lleva a cabo en las oficinas centrales donde se encuentra el personal directivo, gerencial y administrativo.

Se determinó que la principal fuente de los problemas proviene de los procedimientos que se ejecutan en oficinas centrales, por lo que decidió trabajar en estas áreas de la empresa.

Con relación al método de trabajo, se tomó conjuntamente la decisión de entrevistar a los integrantes más importantes de cada área de trabajo de la oficina central y recolectar información sobre las inquietudes, problemas y síntomas que perciban y/o que les impidan desempeñar correctamente sus funciones. Dichas entrevistas tuvieron una duración máxima de 30 minutos por persona, durante 1 mes debido a la carga de trabajo del personal para poder dar la entrevista el mismo día.

#### **4.1.4 Recolección de datos y diagnóstico enfocado a los procesos operacionales y funcionales de la empresa.**

La parte más importante en una intervención organizacional es la etapa del diagnóstico en donde se recolecta la información necesaria para poder dar una conclusión de los problemas que presenta una organización y poder dar alternativas de solución a dichos problemas.

De acuerdo al programa de intervención organizacional mediante el uso de la Consultoría de Procesos de Edgar H. Schein, una vez establecido el lugar y método de trabajo se procedió a la recolección de los datos de los procesos operacionales de la organización que en este caso fueron:

- La captura de los ingresos y egresos de los condominios que se administran.
- La atención a los condominios.
- Los pagos a proveedores de servicios.
- La documentación de cada uno de los condominios administrados
- El apoyo a los supervisores

- La contratación del personal.

Cada una de estas actividades se realiza en las oficinas centrales donde se encuentra el personal directivo, gerencial y administrativo.

**Etapa 1: Aplicación de cuestionarios.**

Como primer etapa del proceso de diagnóstico, se procedió a conocer la estructura organizacional actual de la empresa, con la finalidad de poder dividir las áreas en las que posteriormente se trabajó.

El siguiente cuadro representa los grupos encontrados en la organización divididos en áreas de acuerdo a las actividades y funciones (Figura 1.4.1).

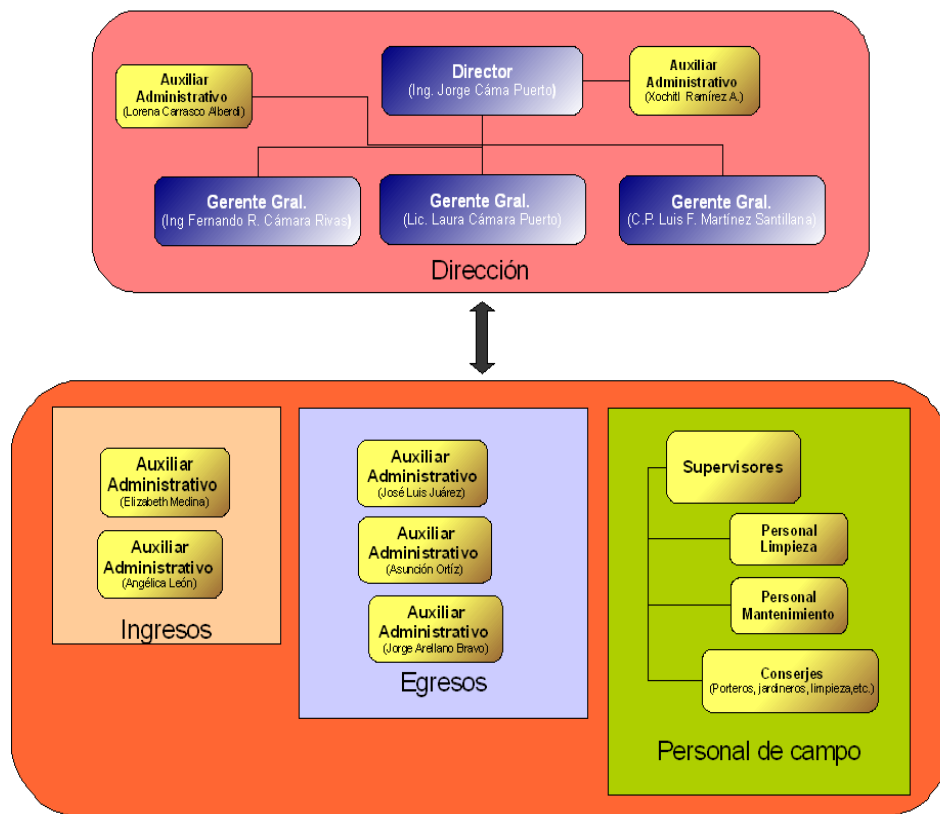


Figura 1.4.1 Análisis de la estructura organizacional de Adprocon S. A. De C. V.  
Fuente: Elaboración propia.

En la revisión estructural se encontró que la organización tiene cuatro áreas principales:

- Dirección.
- Ingresos.
- Egresos.
- Personal de Campo.

El área más importante se le llamó Dirección, es donde se ubica al Director General y los Gerentes Generales. El área de Dirección se relacionó con el grupo de áreas de nivel operativo: Ingresos, Egresos y Personal de Campo. Las áreas de nivel operativo estuvieron integradas por elementos que tienen funciones y actividades específicas.

Una vez que se obtuvo la estructura actual de la empresa, se aplicaron los cuestionarios para los diferentes niveles jerárquicos.

El objetivo de aplicar los cuestionarios fue conocer las relaciones de trabajo de cada uno de los principales integrantes de la organización y las funciones de cada miembro. Esta decisión se tomó para dar seriedad y formalidad al trabajo de intervención organizacional.

Para los niveles directivos, se utilizó un cuestionario de consultoría exploratoria (Anexo B) el cual fue elaborado por el M. en I. Mariano García y director de la empresa “Nanim Consultores” experta en consultoría de procesos. Este cuestionario tuvo el objetivo de conocer la organización desde el punto de vista directivo en áreas como lo son: la estructura empresarial, la organización, la dirección y el control del proceso administrativo y la cultura organizacional. Este cuestionario se entregó al Grupo Directivo el cual está integrado por: Director General y tres Gerentes Generales solicitando sus respuestas a la brevedad.

Transcurrió dos semanas desde la fecha de entrega de los cuestionarios de consultoría, sin embargo; el área directiva no tuvo tiempo o espacio necesario para resolver los cuestionarios. Esto retrasó el proceso de recolección de datos, por lo que se decidió avanzar en las otras áreas de la organización en el que se entregaron los cuestionarios de Descripción de Puestos (Anexo C) a todo el personal operativo que labora en las oficinas centrales donde se concentran los procesos principales, también se entregaron a algunos supervisores seleccionados aleatoriamente. Esto tuvo la finalidad de conocer los puestos, funciones, responsabilidades y actividades que realizan en la actualidad.

El proceso de recolección de cuestionarios en todos los niveles tuvo una duración de 30 días hábiles ya que no se aplicaron todos los cuestionarios en un solo evento por motivos de ubicación del personal y visitas hacia la organización.

En el caso de los cuestionarios directivos, se optó por citar a cada uno de los integrantes del grupo directivo y cambiar el cuestionario a una entrevista oral utilizando las mismas preguntas del cuestionario propuesto. La ventaja de las entrevistas orales fue el obtener respuestas más amplias, concisas y claras, debido a que se eliminó el factor de contradicción de las respuestas obtenidas en preguntas anteriores durante la entrevista.

## **Etapa 2: Elaboración de entrevistas individuales.**

Una vez que se recolectaron todos los cuestionarios, se procedió a realizar entrevistas orales a cada elemento de la organización que contestó algún cuestionario a nivel operativo, esto tuvo la finalidad de resolver las inquietudes del personal sobre la aplicación de los cuestionarios y a su vez establecer un ambiente de confianza entre el consultor que realiza el diagnóstico y los directamente involucrados en la organización.

En las entrevistas, se obtuvo información sobre:

- El flujo de información del área en la que están asignados.
- El cómo realizan sus actividades.
- El puesto en el que se desempeñan.
- Los problemas que presentan en la elaboración de sus actividades.
- Quienes son los responsables de esos problemas.
- Que harían ellos para cambiar o solucionar esos problemas.
- Cuáles y como son las relaciones laborales en la oficina.
- Que pudieran mejorar en la organización.
- La actitud y compromiso.

La información obtenida proporcionó información sobre la problemática y situación real de la organización, donde se identificaron las relaciones personales entre los grupos de trabajo que son de vital importancia ya que representan la cultura organizacional.

### **Etapa 3: Comparaciones de la información obtenida contra la observación de los procedimientos internos de cada una de las áreas.**

Para tener claramente los procedimientos que realiza el personal y las áreas de oficinas centrales, se procedió a elaborar el conjunto de sociogramas con la finalidad de entender y detectar de manera más fácil, los problemas que presentan.

A continuación se muestran las principales relaciones de los procedimientos internos obtenidas de las entrevistas. El diseño de estos sociogramas se realizó apoyándose en la observación de la forma de trabajo de cada uno de los integrantes y de la información obtenida de las respuestas de los cuestionarios entregados al personal.

Cabe mencionar que estos sociogramas no representan los problemas encontrados en cada una de las relaciones de los integrantes de cada área.

El siguiente diagrama de caja negra, representa las relaciones entre las principales áreas de la organización encontradas en la oficina central. El área principal es la llamada de "Dirección y Gerencia", que a su vez se relaciona con cada una de las áreas de nivel operativo que son: "Generación de recibos", "Recepción y pago de proveedores", "Supervisión de Condominios", esta relación siempre es bilateral, ya que la información siempre fluye en ambas direcciones.

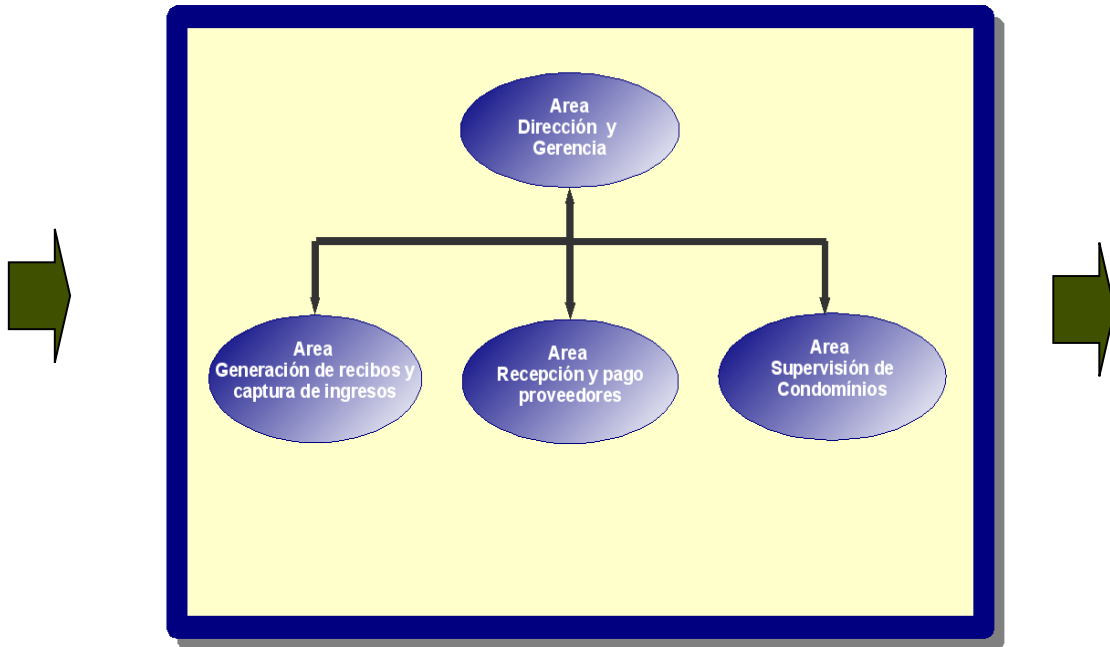


Figura 1.4.2 Áreas principales en oficinas centrales de la organización Adprocon S. A. De C. V.  
Fuente: Elaboración propia

Mediante la a elaboración de sociogramas, a continuación se representan las relaciones de procesos internos de las áreas. Estas relaciones implican las relaciones de trabajo y comunicación entre los principales actores dentro de la organización. La simbología de la información presentada, se muestra a continuación:

Clave	Descripción
DG	Director General
GG1	Gerente General 1
GG2	Gerente General 2
GG3	Gerente General 3
AA1	Auxiliar Administrativo 1
AA2	Auxiliar Administrativo 2
AA3	Auxiliar Administrativo 3
AA4	Auxiliar Administrativo 4
AA5	Auxiliar Administrativo 5
T	Tesorero
C	Contralor

Tabla1.4.Simbología sociogramas.  
Fuente: Elaboración propia

La elaboración de los diagramas se basó en el análisis de las actividades y procesos laborales de todos los miembros de la organización correspondiente a oficinas centrales. El flujo de información, procesos y actividades que realiza cada integrante, sirve para establecer la orientación y flujo.

El siguiente sociograma representa las relaciones de trabajo entre los miembros pertenecientes al área de Dirección General y sus relaciones con otras áreas.

## Relaciones Area Dirección General

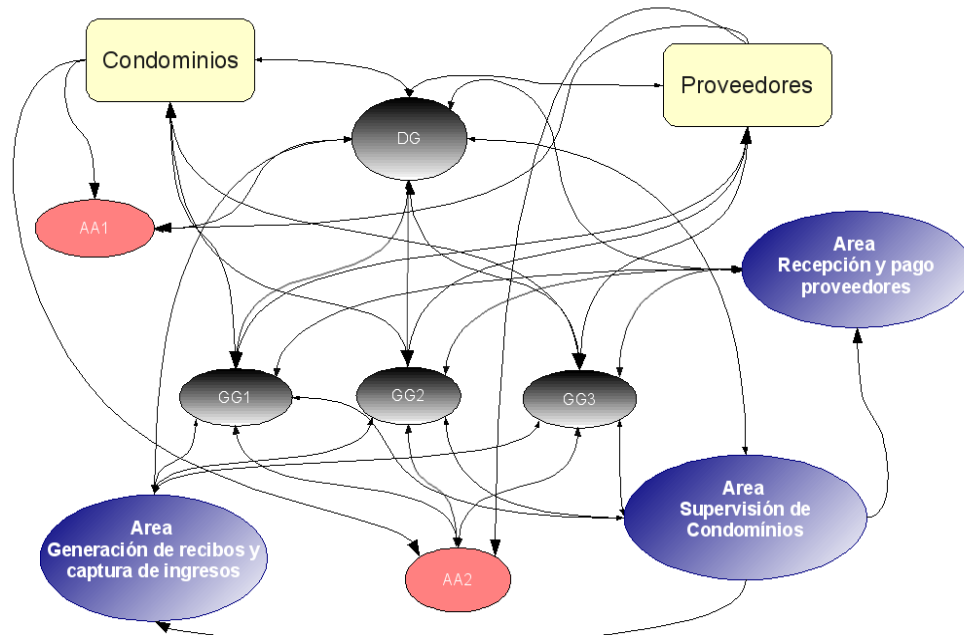


Figura 1.4.3 Relaciones en el área de Dirección General de la organización Adprocon S. A. De C. V.  
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en este sociograma, son 4 los elementos que tienen mayor flujo de trabajo y/o comunicación DG, GG1, GG2, GG3 ya que son estos los que mayores relaciones se pueden encontrar.

Existen seis elementos pertenecientes a ésta área (DG, GG1, GG2, GG3, AA1, AA2), tres áreas internas: “Generación de Recibos y captura de ingresos”, “Supervisión de Condominios”, “Recepción y pago proveedores” y dos áreas externas “Condominios” y “Proveedores”.

- DG es el elemento principal del área, se relaciona con todas las áreas internas de la organización: “Generación de Recibos y captura de ingresos”, “Supervisión de Condominios”, “Recepción y pago proveedores” con las áreas externas a la organización: “Condominios” y “Proveedores” así como con los elementos GG1, GG2, GG3, AA1. El flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones.
- GG1, GG2, GG3 son elementos a nivel gerencial, estos se relacionan con las áreas internas de la organización: “Generación de Recibos y captura de ingresos”, “Supervisión de Condominios”, “Recepción y pago proveedores” con las áreas externas a la organización: “Condominios” y “Proveedores” así como con los elementos AA2. El flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones.
- AA1 y AA2 son elementos auxiliares, ellos tienen relaciones los demás elementos de la organización DG, GG1, GG2, GG3. En estas relaciones el flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones. Con las áreas externas:

“Condominios” y “Proveedores”. El flujo de trabajo y/o comunicación es en unidireccional.

El siguiente sociograma representa las relaciones de trabajo entre los miembros pertenecientes al área de Supervisión y sus relaciones con otras áreas.

### **Relaciones Area Supervisión de Condomínios**

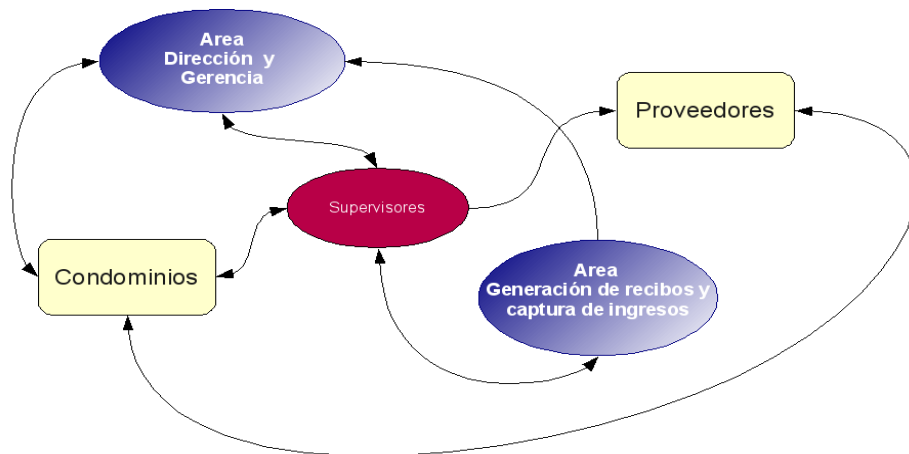


Figura 1.4.4 Relaciones en el área de Supervisión de la organización Adprocon S. A. De C. V.  
Fuente: Elaboración propia.

En este sociograma, el elemento principal es “Supervisores”, se refiere a todos los supervisores encontrados en la organización. “Supervisores” se relaciona con las áreas internas de “Dirección y Gerencia”, “Generación de Recibos y captura de ingresos” y las áreas externas de “Condominios” y “Proveedores”. El flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones.

Como puede observarse el foco central de este sociograma es el elemento “Supervisores” ya que mediante este se puede tener comunicación con las diferentes áreas de la organización.

A continuación se representa por medio de otro sociograma, las relaciones de trabajo entre los miembros pertenecientes al área de Generación de Recibos y Captura de Ingresos, y sus relaciones con otras áreas.

## Relaciones Area Generación de recibos y captura de ingresos

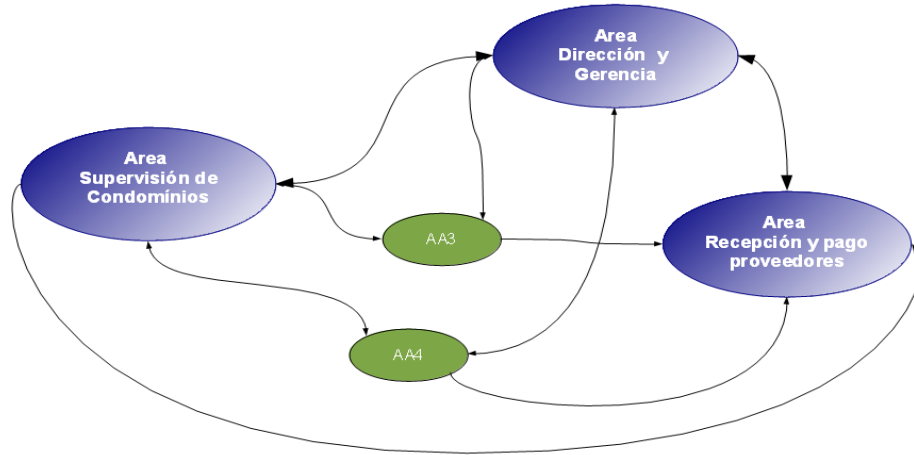


Figura 1.4.5 Relaciones en el área de Generación de recibos y captura de ingresos de la organización Adprocon S. A. De C. V.  
Fuente: Elaboración propia.

En este sociograma se encuentran dos elementos AA1 y AA2 que son elementos con funciones auxiliares.

- AA1 relaciona con las áreas internas de “Supervisión de Condominios” y “Dirección y Gerencia” y “Recepción y Pago Proveedores”. El flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones.
- AA2 se relaciona con las áreas internas de “Supervisión de Condominios” y “Dirección y Gerencia”. El flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones.
- Las relaciones entra las áreas se presentan para mostrar las relaciones que existen.

Como puede observarse, esta área se relaciona con todas las demás áreas de la organización ya que el trabajo o la comunicación que se transmite es de importancia para las demás áreas.

Para finalizar, a continuación se representa las relaciones de trabajo y/o comunicación entre los miembros integrantes del área correspondiente a la Recepción y pago a los proveedores así como sus relaciones con otras áreas.



## Relaciones Area Recepción y pago proveedores

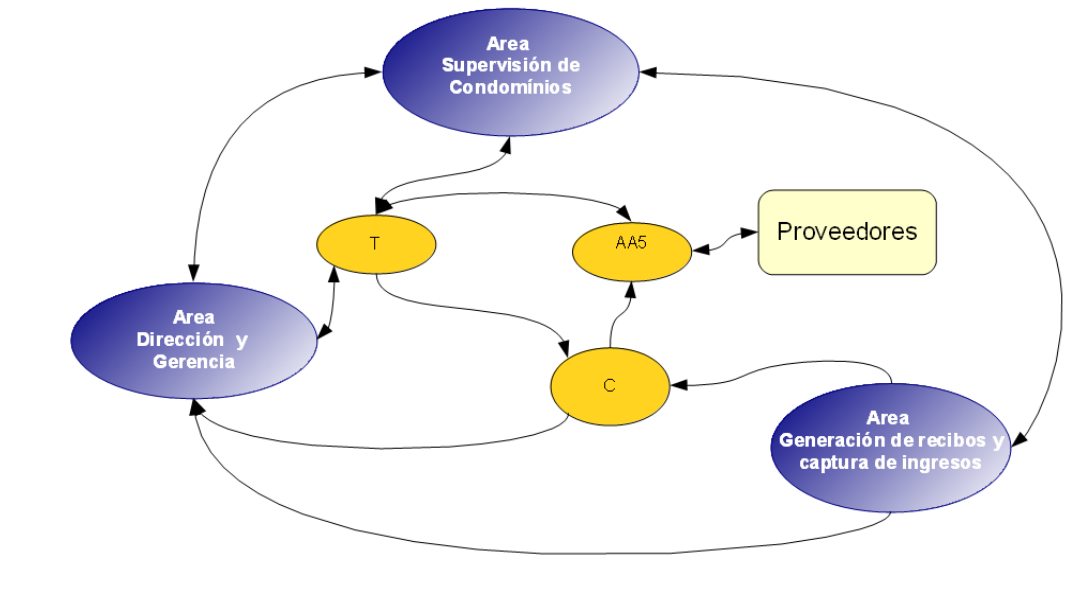


Figura 1.4.6 Relaciones en el área de Recepción y pago a proveedores.  
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, esta área también se relaciona con todas las demás áreas de la organización. Donde la información que fluye ayuda a que las demás áreas realicen sus actividades.

El sociograma muestra la existencia de tres elementos correspondientes a esta área: T, AA3, C.

1. T se relaciona con el elemento AA3 donde el flujo es en ambas direcciones, su relación con C es unilateral. A su vez, se relaciona con las áreas de “Supervisión de Condominios” y “Dirección y Gerencia” donde el flujo de trabajo y/o comunicación es en ambas direcciones.
2. AA3 se relaciona con el elemento T donde la relación es bidireccional, en el caso del elemento C la relación es unidireccional. Su relación con el área externa “Proveedores” es bidireccional.
3. C es el único elemento de esta área que no tiene relaciones bidireccionales. Sus relaciones con T y AA3 así como con las áreas internas de “Generación de recibos y captura de ingresos” y “Dirección y Gerencia” con unilaterales.
4. Las relaciones entre las áreas se muestran con fines de presentación y forma estructural de la organización.

### Etapa 4: El Diagnóstico.

Con la información recolectada anteriormente, se elaboró el diagrama general de relaciones de trabajo dentro de la organización (Figura 1.4.7), en el que se puede

observar las líneas de comunicación entre los integrantes de oficinas centrales considerando a su vez, elementos externos como es el caso de “proveedores” y “condominios”.

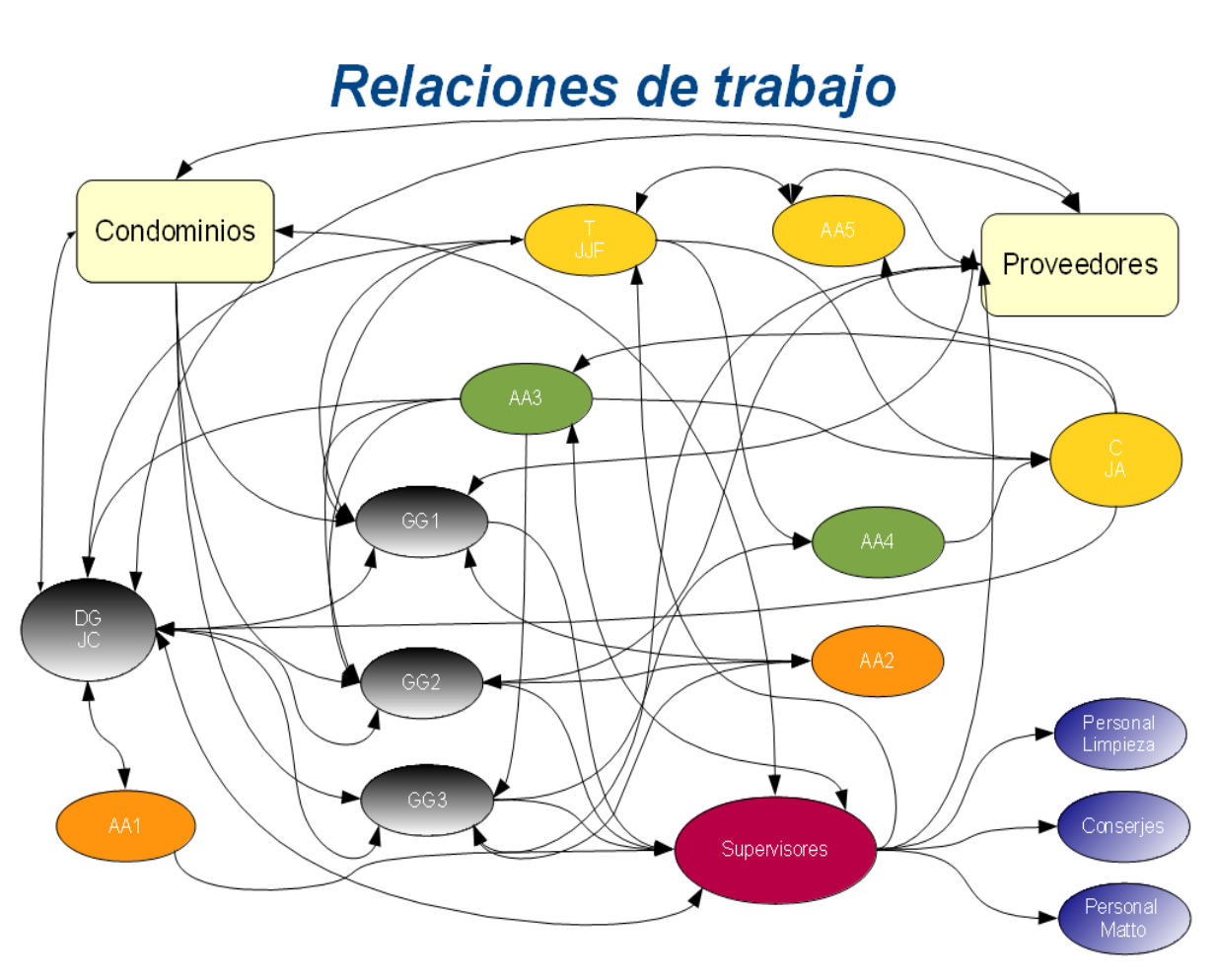


Figura 1.4.7 Relaciones entre las áreas en oficinas centrales de la organización Adprocon S. A. De C. V.  
Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de este diagrama se utilizó la información obtenida de los cuestionarios y entrevistas del personal operativo, así como de la observación directa de las actividades que realizan.

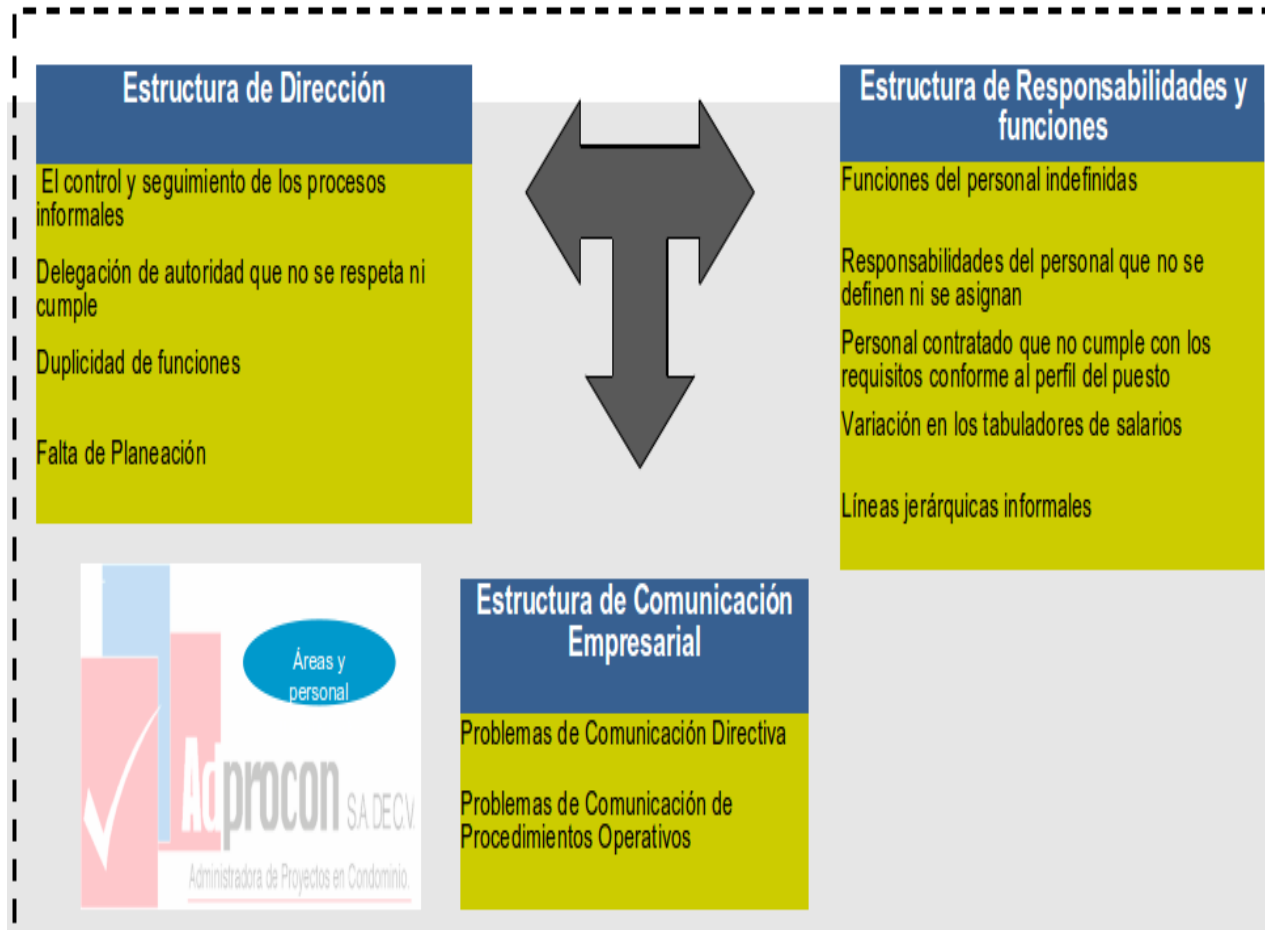
Utilizando el flujo de información del diagrama de relaciones, la observación directa de las actividades que realiza el personal y de los cuestionarios aplicados, se recolectó la información para detectar los problemas principales de relaciones y actividades de las áreas de la organización.

Para detectar la problemática principal, se utilizó la técnica de árbol de problemas la cual permitió definir los problemas, agruparlos y categorizarlos de acuerdo al nivel de afectación.

Los problemas encontrados se dividieron en tres estructuras: Estructura de dirección, Estructura de comunicación organizacional y Estructura de responsabilidades y funciones. En cada estructura se puede observar los problemas principales

denominados “causa raíz”, estos se definieron de acuerdo al árbol de problemas identificados dentro de la revisión de los procesos, funciones y actividades de los miembros de la organización. Una vez categorizados los problemas, se establecieron las áreas y el personal directamente involucrado en cada problemática.

## El Diagnóstico: Resultados



A continuación se presentan los problemas organizacionales encontrados en la etapa de diagnóstico, están representados linealmente de izquierda a derecha, se denomina “causa raíz” a la causa principal de la problemática. (Tabla 1.4.1).

CATEGORIZACIÓN DE PROBLEMAS	CAUSA RAÍZ	ARBOL DE PROBLEMAS				Area Involucrada	Personal involucrado
		←	←	←	←		
Estructura de Dirección	El control y seguimiento de los procesos informales	Indicadores de desempeño deficientes	Toma de decisiones erróneas y a destiempo en las áreas de la organización		Dirección	Director, Gerentes Generales	
		Supervisión esporádica de pendientes en condominios	Toma de decisiones ineficaz e ineficiente en las áreas de la organización		Dirección	Director, Gerentes Generales	
	Delegación de autoridad que no se respeta ni cumple	Distribución y asignación de líneas de autoridad	Respeto por las desiciones tomadas por autoridades delegadas	Interpretación erronea sobre las actividades y roles a desempeñar	Dirección	Director, Gerentes Generales	
			Capacidad para comprender las motivaciones de los subordinados	Baja productividad en la organización	Desmotivación y decepción del personal	Dirección	Director, Gerentes Generales
	Duplicidad de funciones	Cargas de trabajo excesivas	Clima de confianza deteriorado		Baja proactividad en la organización	Personal irresponsable y con falta de desición	Dirección
Misión y visión empresarial con fines de mercadotécnia			Dirección y rumbo de la organización no definida	Los empleados deducen la misión y visión de la empresa		Dirección	Director, Gerentes Generales
Falta de Planeación	Normas y políticas de trabajo desestructuradas	Normas y políticas de trabajo desconocidas por el personal de la organización		Direfenciación de la organización vs competencia.	Dirección	Director, Gerentes Generales	

CATEGORIZACIÓN DE PROBLEMAS	CAUSA RAÍZ	ARBOL DE PROBLEMAS				Area Involucrada	Personal involucrado
		←	←	←	←		
Estructura de Comunicación Empresarial	Problemas de Comunicación Directiva	Juntas de retroalimentación esporádicas	Duplicidad del trabajo	Conocimiento y/o experiencia adquirida que no se transmite		Dirección	Director, Gerentes Generales
		Juntas de planeación de objetivos y metas	Objetivos, metas y valores desconocidos	La información que no se comparte			
	Insuficiente coordinación Directiva	Escaso trabajo en equipo		Perdida de tiempo			
Problemas de Comunicación de Procedimientos Operativos	Errores en la emisión de estados de cuenta de los condominios	Captura retrasada de la cobranza a condóminos	Supervision no tiene control de su cobranza	Errores en los reportes de cobranza que entregan supervisores		Ingresos Condominios, Supervisión	Supervisores, Auxiliares Administrativos
		Los supervisores entregan los reportes de cobranza despues de 3 días					
		Duplicidad de trabajo o falta de asignación	Duplicidad y/o errores para el pago a proveedores	Facturación erronea	Distractores en área de recepción proveedores		Tesoreria
	Duplicidad y errores en la emision de recibos para cobro en condominios	Gerentes Generales y supervisores que reportan tardíamente los cambios en las cuotas de matto y/o ext.				Ingresos Condominios, Supervisión, Dirección	Director, Gerentes Generales, Supervisores, Auxiliares Administrativos

CATEGORIZACIÓN DE PROBLEMAS	CAUSA RAÍZ	ARBOL DE PROBLEMAS		Area Involucrada	Personal involucrado	
		←	←			←
Estructura de responsabilidades y funciones	Sobrecargas de trabajo en áreas	Funciones del personal indefinidas	Personal operativo inconform	Todas las áreas	Todo el personal	
	Actividades deficientes					
	Duplicidad de trabajo	Responsabilidades del personal que no se definen ni se asignan	Personal sin actividades a realizar	Inconformidad y desmotivación de los empleados	Todas las áreas	Todo el personal
	Personal contratado que no cumple con los requisitos conforme al perfil del puesto	Personal no calificado en puestos estratégicos	El personal hace lo que entiende	Errores en la emisión de circulares, reportes, acumulados, contrarecibos, minutas	Dirección	Director, Gerentes Generales
	Variación en los tabuladores de salarios	Inconformidad y desmotivación de los empleados			Supervisión	Supervisores, Auxiliares Administrativos
Lineas jerárquicas informales	Autoridad delegada que no se respeta	Desmotivación y decepción	El personal hace lo que entiende	Todas las áreas	Todo el personal	

Tabla 1.4.1 Categorización de problemas de la empresa Adprocon, S.A. D C.V.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.5 Intervención

La etapa de intervención mediante la metodología de “Consultoría de procesos” de Edgar H. Schein, sugiere la retroalimentación, sugerencias y retro información al personal.

Una vez que se concluyó el diagnóstico organizacional, se presentaron los resultados del diagnóstico al grupo directivo (Tabla 1.4.1), explicando la forma en la cual se categorizaron los problemas en tres estructuras. De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que la solución a los problemas es elaborar planes que corrijan las disfunciones y se hizo hincapié de que la participación directiva en la elaboración e implantación de estos planes es fundamental y de gran importancia siendo ellos los que dirigen a toda la organización. Esto motivo a que se comprometieran a trabajar conjuntamente apoyándose en mis conocimientos para la elaboración de dichos planes.

Por otro lado se les comentó de las inquietudes que hizo el personal operativo durante las entrevistas que se les realizó, así como de la disposición de estos para mejorar sus condiciones y forma de trabajo lo que haría más fácil la implantación de los planes creados.

Se concluye que formalizar los planes y mejoras en la elaboración del Plan de Negocio de la organización, ayudará a guiar al grupo directivo para sus futuras tomas de

decisiones. Esta propuesta fue aceptada por el grupo directivo con optimismo y se procedió a establecer la forma en la cual se comenzará el proceso de cambio organizacional.

#### **4.1.6 Reducción del compromiso y terminación.**

La propuesta de elaborar un plan de negocio, surge de la necesidad de la organización de contar con un documento en el que se combinen los elementos de concepto de negocio, financiamiento, equipos de trabajo, asesoría especializada y oportuna, las redes y los contactos, que sirvan de base, para que posteriormente la organización pueda crear planes y estrategias (de posicionamiento, reestructuración y diversificación por poner algunos ejemplos). Considerando en este caso, la finalidad de mejorar la productividad interna de la organización, que servirán para que la organización cambie las disfunciones encontradas dentro del diagnóstico.

Es por esto que para terminar con el compromiso establecido en esta intervención, se presentó al grupo directivo la propuesta del plan de negocio donde se incluirían las mejoras que se presentan a continuación:

Elaborar un plan de negocio que contenga la formalización de las normas y políticas de trabajo donde:

1. Se establezcan programas de trabajo de nivel directivo.
2. Se definan los flujos de comunicación dentro de la organización.
3. Se definan los perfiles, funciones, responsabilidades y tabuladores de puestos dentro de la organización.
4. Se establezcan los indicadores de medición que controlen la productividad y efectividad de los empleados.

Estas propuestas fueron aceptadas con interés por el grupo directivo, donde se estableció el compromiso de trabajar conjuntamente para que en un periodo máximo de un mes se presente el plan de negocio.

## 4.2 Plan de Negocio

### Carta Introductoria

Adprocon, S. A. de C.V., se encuentra en una etapa de madurez en donde la experiencia y el servicio se han adaptado a los nuevos retos y cambios que exige la administración de condominios. Sin embargo, la falta de planeación a corto y largo plazo trae como consecuencia que la organización no cuente con un Plan de Negocio que le de dirección y orientación concreta de la gestión de operaciones a la empresa, y que ha repercutido en la disminución de la rentabilidad de la empresa.

Es por esto, que a continuación se presenta la propuesta de el Plan de Negocio de la empresa “Adprocon, S.A. De C.V.”, como resultado de un proceso de planeación, con el objetivo de ayudar al grupo directivo a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilitando a la empresa a mantener un rumbo, aprovechar las oportunidades, dar estabilidad al proceso y los actores que participan, hacer ajustes del rumbo en forma permanente y sobre todo servir de base en la creación de futuros planes de estratégicos y de mejora.

La idea de elaborar este Plan de Negocio, es derivado de la necesidad de crear una estructura de negocio ideal basado en normas, donde se de solución a la problemática organizacional la cual se detalla en esta tesis. La elaboración de este Plan de negocio se apoya en la teoría de “Diseño Idealizado” y el Desarrollo Organizacional. El objetivo es crear un sistema idealizado que reemplace el sistema actual; pues cumple con las tres condiciones básicas del diseño idealizado: 1) técnicamente factible, 2) operacionalmente viable y 3) capaz de rápido aprendizaje y adaptación. Dicho plan de negocio se puede encontrar en el Anexo A.

## 4.3 Discusión de resultados

Dentro del ciclo de vida de las empresas, Adprocon S.A. De C.V. se encuentra en la etapa de madurez. Esto le implicó crecer de una pequeña a una mediana empresa, donde la cantidad de problemas de todo tipo crecieron y los sistemas de control interno e información se volvieron inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y problemas de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento.

Es por esto que se realizó un diagnóstico organizacional utilizando la metodología de Schein de “Consultoría de Procesos”, con el objetivo de conocer realmente la problemática de la empresa, identificar los problemas raíz y las repercusiones hacia la organización.

Los resultados del diagnóstico organizacional fueron claros: Problemas en la estructura de la Dirección, la estructura de comunicación directiva y operacional y finalmente la

estructura de responsabilidades y funciones. Estos problemas raíz, fueron la base para la elaboración del plan de negocio de la empresa, el cual nunca había sido elaborado.

La propuesta de redactar un plan de negocio idealizado, es una opción para que la empresa comience a formalizar por escrito sus acciones presentes y futuras así como los mecanismos y procedimientos para lograr los objetivos y metas que a su vez le permitan controlar los logros obtenidos.

Este es el primer paso para que la empresa tome nuevamente el control, la dirección y establezca sus estrategias de crecimiento en un sector donde la competencia es alta y en un país donde la planeación a corto, mediano y largo plazo no se aplica en las pequeñas y medianas empresas.

La implantación de este plan de negocio, no se considera dentro del alcance de esta tesis. Sin embargo, se proponen los lineamientos mas importantes que deben considerarse para su implementación.

- a) Presentar formalmente la estructura organizacional de la empresa a todos los integrantes de la organización; que estos conozcan la misión, visión y objetivos que persigue la empresa.
- b) Crear a detalle perfiles de puesto, responsabilidades, funciones y tabuladores de los principales puestos de la organización, estos son: directores, gerentes de proyecto, supervisores, auxiliares administrativos y personal operativo. Esto implica a su vez, separar las funciones directivas de las operativas, así como la revisión de las actividades que actualmente realiza el personal, esto con la finalidad de distribuir uniformemente las cargas y responsabilidades de trabajo.
- c) Crear manuales de procesos, los cuales deben ser conocidos por los involucrados en cada una de las áreas de la organización.
- d) Establecer indicadores de desempeño de funciones los cuales se aplicaran a todo el personal de la organización. Dichas evaluaciones deben ser aplicadas por los jefes inmediatos de cada una de las áreas que correspondan.
- e) Crear y asignar un área o persona encargada de los “Recursos Humanos” de la empresa, con la finalidad de promocionar el desarrollo del liderazgo, reclutar al personal idóneo para cada puesto, capacitar y desarrollar programas cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, llevar el control de beneficios de empleados, distribuir las políticas y procedimientos de la organización.

¿Porque implementar este plan de negocio?, para mejorar las condiciones internas de desarrollo de la organización, que afectan directamente en la productividad de la empresa.

El plan de negocio tiene la finalidad de crear el negocio ideal de administración de bienes inmuebles de acuerdo al tamaño, capacidad y experiencia de Adprocon, S.A. De C.V., en donde por un lado, la empresa es capaz de incrementar sus ventas exponencialmente sin afectar la productividad, líneas de comunicación internos y



procedimientos del negocio, y que financieramente representa comenzar generar nuevamente utilidades que van de \$251,521.03 en el año uno, a la cantidad de \$7,614,644.22 en el año seis.

Actualmente Adprocon S.A. De C.V. no tiene la capacidad de incrementar sus ventas, el descontrol de los procedimientos que actualmente se realizan en la operación, la falta de tiempo del grupo directivo para planear, organizar, dirigir y controlar la empresa de manera eficiente en lugar de realizar actividades operativas, el personal administrativo que no es supervisado y por ende hace lo que quiere, personal poco calificado en puestos estratégicos y principalmente la falta de un guía que dirija y motive la organización para lograr fines y metas específicos. Todas estas disfunciones, pueden eliminarse periódicamente si se decide tomar acción y tener el control de la organización.

**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal al de este trabajo, fue realizar una intervención organizacional utilizando una metodología de diagnóstico organizacional que pudiera ser aplicada a una pequeña o mediana empresa, como objetivo secundario de acuerdo al resultado del diagnóstico, elaborar una propuesta para mejorar las deficiencias encontradas que en el caso de esta tesis fue la realización de un plan de negocio empresarial.

Para realizar el diagnóstico organizacional, se elaboró una estrategia de intervención la cual se detalló en el tercer capítulo de esta tesis, utilizando la metodología de Edgar Schein llamada “Consultoría de procesos”, la cual establece que los elementos mas importantes en una organización son los procesos humanos: la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo, la solución de problemas y toma de decisiones en grupo, el liderazgo y autoridad, la cooperación y la competencia entre grupos.

La “Consultoría de Procesos” de Edgar Schein, es una metodología adecuada para aplicarla a pequeñas y medianas empresas, pues pone mas atención en el desarrollo de los procesos humanos que por lo general son los mas importantes en este tipo de organizaciones. Por otro lado esta metodología ayuda al profesional a que las personas y los grupos encuentren por si mismos sus propias soluciones, así como la motivación para que los cambios organizacionales se lleven a cabo siempre son la finalidad de mejorar el desempeño de la organización.

En el desarrollo de esta tesis, se busco una empresa Mpyme para aplicar la estrategia de intervención creada. Fue la Adprocon S.A. De C.V., la institución que otorgó los permisos necesarios para la aplicación de la metodología de diagnóstico y la propuesta de plan de negocio.

Adprocon S.A. De C.V., es una mediana empresa que se desarrolla dentro del sector inmobiliario en el área de administración de bienes inmuebles. La administración de bienes inmuebles es un servicio prestado por pequeñas y medianas empresas donde el factor humano es el cimiento de la corporación. Es por esta razón que en el primer capítulo de esta tesis se elaboró una investigación del sector inmobiliario: las leyes en las que se rige en el Distrito Federal, el servicio de administración de condominios y los principales problemas que las administradoras enfrentan; siendo de este análisis donde se obtuvo el problema principal que se trató de resolver en esta tesis: **“Procedimientos operativos internos de pagos y cobranza, gestión de servicio al cliente, formación y capacitación del personal, marketing del servicio de administración de condominios que repercuten en la productividad de la empresa”**.

A partir de la intervención organizacional se concluyó el primer objetivo de esta tesis: El diagnostico organizacional. Los resultados (problemas) encontrados en la aplicación de la intervención organizacional utilizando la metodología de Edgar Schein fueron similares a los problemas detectados en el análisis del sector: Estructura de dirección, Estructura de responsabilidades y funciones, Estructura de comunicación empresarial que son parte de los procedimientos operativos internos de la empresa

El segundo objetivo, la propuesta de mejora, fue la elaboración de un Plan de Negocio el cual es un documento normativo y que es utilizado para establecer las líneas de acción a partir del momento de la implantación y sus consecuentes; así como los mecanismos y procedimientos para lograr los objetivos y metas que a su vez le permitan controlar los logros obtenidos.

Para la elaboración del plan de trabajo se utilizó el concepto de planeación interactiva al que Russell Ackoff denomina como “Diseño Idealizado”, con el propósito de que la dirección planifique desde donde quiere estar, hasta donde esta ahora a fin de reemplazar el sistema actual.

El Plan de Negocio, se centró en dos grandes líneas: “Desarrollo y producción” y la “Dirección”, la cual establece la forma en como se deben realizar los procedimientos operativos de forma eficiente y que a su vez permitan incrementar las ventas que puedan generar rentabilidad a la empresa.

Un consultor cuenta con herramientas metodológicas para realizar una intervención organizacional. Sin embargo, es importante dejar claro desde el principio de la intervención a todos los involucrados en el proceso sobre la disponibilidad y apertura para facilitar toda la información que se necesita para realizar la investigación.

Durante el proceso de intervención, encontré algunos factores de resistencia como:

- ⇒ Miedo a compartir la información. Desde niveles directivos hasta operativos
- ⇒ Informalidad. Falta de compromisos para responder los cuestionarios en el tiempo acordado.
- ⇒ Impuntualidad.
- ⇒ Cultura Organizacional. Si la orden no estaba dada oralmente por el Director General no procedían los cuestionarios no entrevistas a pesar que se contaba con un comunicado oficial.
- ⇒ Personal cansado y/o fastidiado con sus actividades diarias
- ⇒ Falta de motivación al personal. Los empleados estaban cansados de tantos planes sin ejecutarse.

**BIBLIOGRAFÍA**

**Y**

**REFERENCIAS**

## BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- Schein, Edgar (1986)** “*Consultoría de Procesos*”, Addison-Wesley Iberoamericana, S. A. de C.V.
- Ackoff, Russell L. (2006)**, “*Planificación de la empresa del futuro*”, Limusa S. A. de C. V. Noruega Editores, México D.F.
- Universidad Tecnológica de México (2001)**, “*Guía para elaborar un plan de negocio*”, Ediciones Instituto de Investigación de Tecnología de la Universidad Tecnológica de México A. C.
- Lewicki (1994)**, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial Limusa.
- Grizar, Montufar (1992)**, “*Desarrollo Organizacional*”, Editorial McGraw Hill.
- Gordon, Judith R (1997)**, “*Comportamiento Organizacional*”, Editorial Prentice Hall.
- Liviano Cruz Alejandro (2007)**, “*El régimen de propiedad en condominio su administración regulación y de la forma de impartición de justicia conforme a la legislación vigente*”, Tesis Licenciatura (Licenciado en Derecho)-UNAM, Facultad de Estudios Superiores Aragón, México.
- Alberto Echegaray Sandoval (1998)**, “*Estructuras organizacionales*”, Tesis Maestría (Ingeniería de sistemas- Planeación)- UNAM, Facultad de Ingeniería UNAM, México.

## Referencias en Línea

- Gobierno del Distrito Federal (2011)**, “*Ley de Propiedad en Condominio para el Distrito Federal*”. URL:  
[http://www.prosoc.df.gob.mx/wb/prosoc/ley\\_de\\_propiedad\\_en\\_condominio\\_de\\_inmuebles\\_para\\_e](http://www.prosoc.df.gob.mx/wb/prosoc/ley_de_propiedad_en_condominio_de_inmuebles_para_e)
- Gobierno del Distrito Federal (2011)**, “*Código Civil para el Distrito Federal*”. URL:  
[http://www.coyoacan.df.gob.mx/transparencia/art14/II/Legislacion\\_local/Codigo-Civil-DF-07.pdf](http://www.coyoacan.df.gob.mx/transparencia/art14/II/Legislacion_local/Codigo-Civil-DF-07.pdf)
- Gobierno del Distrito Federal (2011)**, “*Programa General del Desarrollo 2007-2012*”. URL:  
[http://www.icyt.df.gob.mx/documents/varios/ProgGralDesarrollo\\_0712.pdf](http://www.icyt.df.gob.mx/documents/varios/ProgGralDesarrollo_0712.pdf)
- Revista Metrópoli 2025 (2012)**, “*Ideas que influyen en la gran metrópoli*”, Boletín Mensual Octubre de 2007. URL:  
<http://ciudadanosenred.com.mx/hm/areas/0/boletin22.pdf>
- Boletín Mujer ejecutiva (2005)**, “*Porque mueren las Pymes*”. URL:  
[http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=2&id\\_art=16](http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16).
- Caja de Herramientas Infopyme (2012)**, “*Plan de Negocios para PYMES*”. URL:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>
- Santiago Eduardo Antognolli (2012)**, “*Empresa Familiar: Etapas de crecimiento*”. URL:  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=739>

# Anexo A



## PLAN DE NEGOCIO

**Adprocon, S.A. De C.V.**  
*Administradora De Proyectos En Condominio*

**Director General:**

Ing. Jorge Carlos Cámara

Contacto:

[adprocon@adprocon.com.mx](mailto:adprocon@adprocon.com.mx)

*Tel: 5812.64.00 fax: 2163.20.84*

***Ubicación:***

*Centro Empresarial Reforma Alta*

*José María Castorena*

*Col. Cuajimalpa, México D.F.*

# PLAN DE NEGOCIO

## Descripción del Negocio

### **Nuestra Visión.**

Ser la empresa líder de servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles tanto residenciales como comerciales y de oficinas, con la mejor oferta de servicios integrales que garanticen el óptimo estado del patrimonio de nuestros clientes.

### **Nuestra Misión.**

Proporcionar los servicios de administración y mantenimiento de bienes inmuebles, con oportunidad, suficiencia y calidad cubriendo las necesidades y requerimientos de los condóminos a través de un trato personalizado, innovando constantemente nuestros servicios con la finalidad de elevar la plusvalía de las propiedades administradas.

### **Objetivo del Negocio.**

Ofrecer servicios de administración de bienes inmuebles de forma profesional y personalizada con una estructura de servicio integral, atendiendo una demanda creciente del mercado conformado por familias y/o empresarios de nivel socio-económico A, B, y C+.

### **Mercado Objetivo.**

Adprocon, S.A. De C.V., ofrece servicios de administración de condominios a las clases media-alta y alta, donde los bienes inmuebles a administrar de tipo residencial, comercial y de oficinas, se encuentren o no bajo el Régimen de Propiedad en Condominio.

### **Historia de la compañía.**

Adprocon, S.A. De C.V., nació de la visión de crear una empresa que pudiera ofrecer servicios de administración profesional de bienes inmuebles en áreas de servicio, mantenimiento, ingeniería y compras ante la creciente tendencia en el país de construcción de bienes inmuebles bajo Régimen de Condominio.

Adprocon fue constituida el 2 de Octubre de 1998, en la notaria 151 del Lic. Cecilio González Márquez, bajo la Escritura No. XXXXX como una Sociedad Anónima de Capital Variable, operaría bajo la dirección del Ing. Jorge Carlos y del Ing. Fernando Roger, quienes actualmente cuentan con mas de 20 años de experiencia en la administración de condominios y en disciplinas como mantenimiento, servicio, ingeniería y compras.

En el año 1998, Adprocon S.A. De C.V., inicia actividades administrando sus dos primeros condominios ubicados en la zona de Polanco y mediante una continua promoción y venta del servicio, fue captando nuevos condominios para administrar.

En el año 1999 gracias al crecimiento de la demanda del servicio, la C. Laura se integra al grupo directivo con el objetivo consolidar la empresa dentro del ramo de la administración de condominios.



En el año 2003 cinco años después de su fundación, Adprocon S.A. De C.V., administraba de 43 inmuebles de tipo residencial, comercial y empresarial, que representaba un total de 1.5 millones de M2 de áreas comunes y 1000 condóminos en inmuebles residenciales, comerciales y de oficinas.

En el año 2007, el C. P. Luis Fdo., se integra a Adprocon, S.A. De C.V., como miembro del grupo directivo.

### **Actualidad**

Hoy en día ADPROCON, S. A. de C. V., administra 36 bienes inmuebles que representan aproximadamente 2.0 millones de M2 de áreas comunes y mas de 2,500 condóminos, adquiriendo experiencia no solo el proceso de administración de condominios y apoyándose en Tecnologías de Información, sino en la captación de clientes que representen un mejor negocio y rentabilidad para la empresa.

En la actualidad los servicios ofrecidos por ADPROCON, S. A. de C. V., se enfocan a la administración integral de bienes inmuebles, es decir: en la organización, programas de mantenimiento, supervisión, personal interno, reglamentos, emergencias, memorias descriptivas, cobranza y administración de los fondos del condominio. Dichos servicios son analizados, evaluados y aplicados de acuerdo a cada tipo de condominio (residencial, comercial y de oficinas), y que se encuentran o no bajo el Régimen de Propiedad en Condominio.

### **Necesidades del Mercado.**

En el distrito Federal, actualmente hay alrededor de cinco mil unidades habitacionales que contienen aproximadamente un millón de viviendas escrituradas bajo la figura de propiedad en condominio y en las que cohabitan cerca de 4 millones de personas. Es decir, 1 de cada 2 habitantes del Distrito Federal se encuentra viviendo bajo este régimen y enfrenta cotidianamente algunos o todos los problemas de convivencia. Si a esto le añadimos que la política habitacional actual continua construyendo la vivienda de interés social en conjuntos habitacionales y bajo éste régimen, el problema se agudiza aún más y se hace inminente la necesidad de darle solución.

Si bien la auto-administración ha sido el mecanismo más utilizado para ordenar u organizar el funcionamiento cotidiano en los conjuntos de la Ciudad de México, el resultado ha demostrado que le gente no se ha podido realmente organizar para la administración o esta ha sido ineficiente, es por esto que muchos condominios ha optado por la opción de contratar personal o empresas externas que ayuden a manejar el condominio y a su vez evitar confrontaciones entre los vecinos.

### **Mercado Objetivo.**

El mercado de Adprocon, S.A. De C.V. Se enfoca en la administración de bienes inmuebles de tipo residencial, comercial y de oficinas, que se encuentren o no bajo el Régimen de Propiedad en Condominio.

### **Proveedores de servicio.**

La Ley de Condóminos del Distrito Federal plantea como una responsabilidad colectiva el buscar alguna forma de administración para superar los conflictos que el uso de los espacios comunes trae consigo y esto se estableció como responsabilidad exclusiva de los condóminos. Es por esto, que algunos conjuntos residenciales grandes o edificios de oficinas prefieren contratar a personas morales con una determinada antigüedad y experiencia en el mercado, sin embargo no existe un número exacto de administradores derivado a que no todos se registran ante la PROSOC.

La ventaja competitiva de ADPROCON, S. A. de C. V., es la amplia experiencia en el campo de la administración de bienes en condominio y que reúne todos los servicios que se requieren bajo una solución integral, la cual ha sido capaz de adaptarse a los cambios y requerimientos que demanda la administración de bienes en condominio.

A diferencia de otras administradoras, Adprocon S.A. De C.V., se apoya en la tecnología mediante el uso de un software denominado "Sistema Integral de Administración de Bienes Inmuebles (SIABI), el cual cuenta con diferentes módulos que interactúan entre sí: Ingresos, Egresos, Cuentas por pagar, Emisión de cheques, Cálculo de intereses moratorios, Registro de operaciones y Control Presupuestal, utiliza catálogos de: Edificios, Propietarios, Bancos y Proveedores. Adicionalmente cuenta con un módulo de Explotación de Información que permite generar reportes como pueden ser: Estados de Cuenta, Cobranza, Pagos, Auxiliares de Condóminos, etc. El sistema SIABI permite por su integración, actualizar la información del Condominio y de cada uno de los Condóminos con oportunidad, integridad y veracidad, generando reportes financieros y operativos, información que se entregan en forma mensual y que permiten al Comité de Vigilancia una adecuada toma de decisiones y a los Condóminos el conocimiento de la situación del condominio.

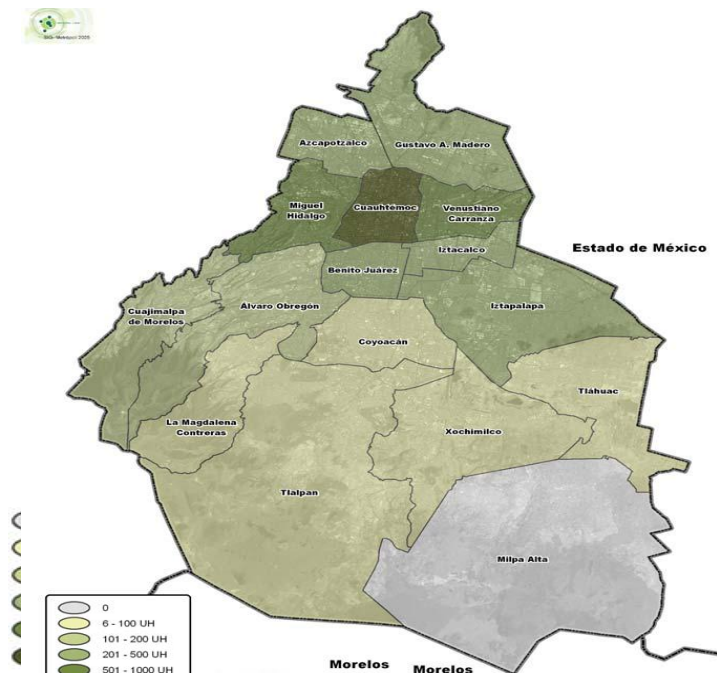
### Tamaño del Mercado y Tendencias

A partir de la década de los sesentas, en el Distrito Federal se empezó a dar el problema de explosión demográfica o sobre población. Ante esta preocupación los gobiernos han tenido alternativas que logren ser verdaderos paliativos, ya que el control de la población no ha sido posible.

La escases de vivienda en el Distrito Federal fue considerada en toda su dimensión por autoridades y varios núcleos de la sociedad, los cuales llegaron a la conclusión de la viabilidad de instituir el Régimen de Propiedad en Condominio o Condominio Horizontal, institución jurídica que en países como Europa, Japón y Estados Unidos había sido de gran utilidad y que venía a solucionar el problema de falta de vivienda y la falta de predios destinados a la vivienda, ya que este tipo de co-propiedad se edifica de manera horizontalmente.

Actualmente en el Distrito Federal cohabitan cerca de 4 millones de personas, distribuidos en las diferentes delegaciones de esta entidad donde, 1 de cada 2 habitantes se encuentra viviendo bajo el Régimen de Propiedad en Condominio. Si a esto le añadimos que la política habitacional actual continua construyendo la vivienda de en conjuntos habitacionales y bajo éste régimen el tamaño del mercado aumenta.

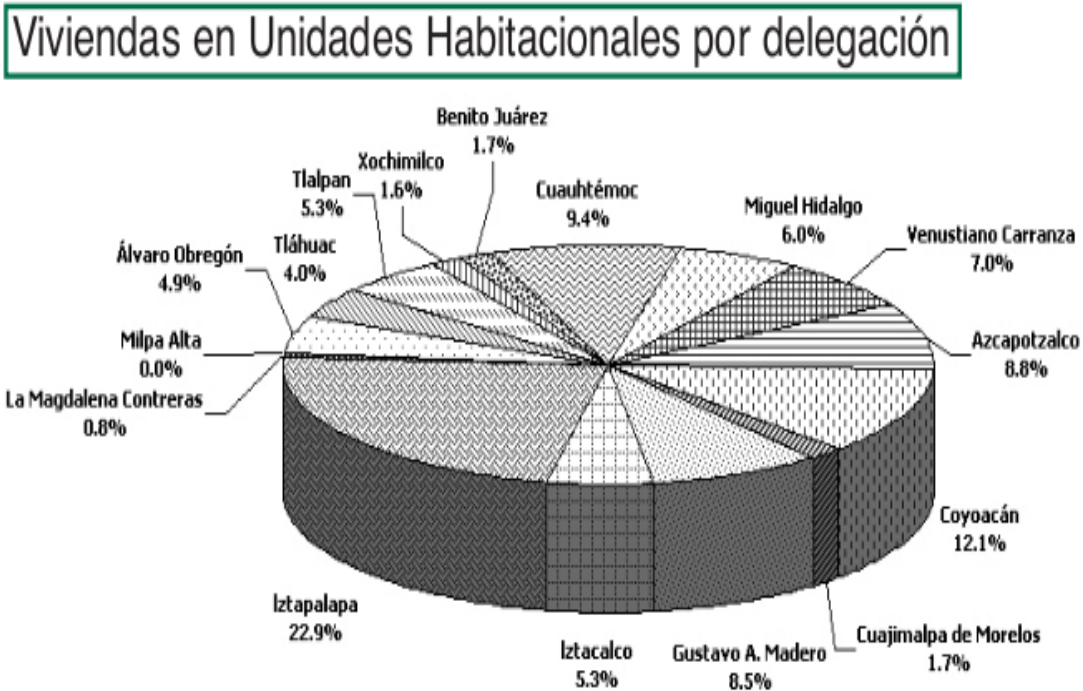
En el Distrito Federal, actualmente hay aproximadamente 5 mil unidades habitacionales que contienen aproximadamente 1 millón de viviendas escrituradas bajo la figura de propiedad en condominio.



Unidades Habitacionales por Delegación  
Fuente: GDF,2007:Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012

Esta figura representa la concentración en número de Unidades Habitacionales que se rigen o no bajo el Régimen de Propiedad en Condominio. Como puede observarse, las delegaciones con el mas alto nivel de unidades son: en primer lugar, la delegación Cuauhtémoc, seguida por las delegaciones: Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza, en un tercer nivel, las delegaciones Azcapotzalco, Gustavo A. Madero, Benito Juárez, Iztacalco e Iztapalapa.

De acuerdo a información basada en el “Programa General de Desarrollo social” es posible saber el porcentaje de viviendas habitacionales, que son potenciales clientes para la empresa.



Unidades Habitacionales por Delegación  
Fuente: GDF, 2007: Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012

Esta grafica nos permite saber la cantidad porcentual de viviendas que podrían ser clientes potenciales para el negocio.

Por otro lado, dentro del sector empresarial, las oficinas y centros comerciales, suelen ser administrados por sus propios dueños o en la contratación de administradores externos donde la competencia entre en el sector es alta y el mercado es desconocido mas no impenetrable.

## Cientes

Las privadas de casas, condominios, conjuntos residenciales, edificios de oficinas o de comercios ofrecen a sus propietarios y habitantes características muy concretas: seguridad, calles limpias y bien iluminadas, jardines o áreas verdes y, en general, una buena apariencia. Esta "diferencia" les ha permitido ganar terreno en las preferencias de los consumidores y convertirse en proyectos altamente demandados.

Hoy en día, las personas optan por contratar a alguien que les ayude con ciertos pagos, trámites y servicios que van desde la plomería hasta el mantenimiento general de una casa u oficina. El objetivo es no perder tiempo e incluso ahorrar dinero al evitar multas y recargos por cuentas retrasadas.

Adprocon S.A de C.V., cuenta con una cartera de clientes con niveles socio-económicos de nivel A, B y C+, los cuales están ubicados en las delegaciones Álvaro Obregón, Cuajimalpa y Miguel Hidalgo, y que actualmente representan el mayor crecimiento de desarrollos de vivienda y oficinas de lujo. El concentrarse en atender una región del Distrito federal, le permite a Adprocon dar mayor calidad de atención a sus clientes ya que los traslados entre el personal hacia un condominio u otro, así como el ir y venir a las oficinas centrales para la realización de trámites, son mas cortos.

A continuación se presenta la lista de los principales clientes:

### CONDOMINIOS HABITACIONALES

Condominio Residencial T C	Condominio Reforma
Condominio Residencial T M	Condominio El Encinar
Condominio LB # xx	Condominio Residencial Crown
Condominio G 31	Condominio Mayorazgo
Condominio G	Condominio Tamarindos
Condominio Pri # 20	Condominio Vista E
Condominio FB xx	Condominio Bilbao
Condominio Hidalgo # xx	Condominio Residencial Miro
Condominio Vista al Valle	Condominio Palmas1
Condominio Torre Confort	Condominio Palmas 2
Condominio E 229	Condominio Campo
Condominio Platón 294	Condominio Corregidores
Condominio Roble Viejo	Condominio Alencastre
Condominio Villas Plaza	Condominio Fernando
Condominio La Cima	Condominio La Galvia
Condominio Hacienda del Bosque	Condominio Santa Fe
Condominio Tres Bosques xx	Condominio Torre Oriente
Condominio Tres Bosques aa	Condominio La Cañada
Condominio Rincón	Condominio Parroquia

### CONDOMINIOS DE OFICINAS

Condominio Palmas xxx

### CENTROS COMERCIALES

Condominio CCI  
Condóminos del CCPB  
Condominio Santa Fe Plaza

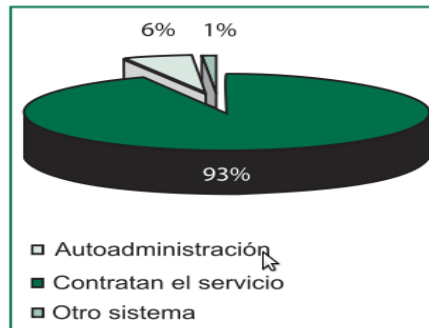
### OTROS DESARROLLOS

Asociación de Colonos de Prolongación A. C.

## **Competencia**

Uno de los obstáculos que enfrenta Adprocon, es su luchar por posicionarse en el mercado. Dentro del sector inmobiliario existe una infinidad de administradoras y auto-administradoras.

Desde hace muchos años, los organismos que han producido la vivienda social en la Ciudad de México no han tenido ninguna participación en la administración de los conjuntos una vez que han sido entregadas las viviendas, y los gobiernos locales u otras instituciones tampoco han intervenido en ello. Por lo tanto, los habitantes de conjuntos deben contratar el servicio de administración (y pagar el costo que ello implica) o bien, organizarse entre ellos (auto-administración). En este sentido, la Ley de Condóminos establece que le corresponde a la PROSOC no solo el registro sino también la capacitación tanto del Administrador como del Comité de Vigilancia. No obstante, el 12% de los conjuntos carece de administración, y de los que sí tienen, 9 de cada 10 lo hacen por auto-administración.



Conjuntos habitacionales del DF: Tipo de Administración  
Fuente: PROSOC

De acuerdo a la gráfica anterior, el 88% de los conjuntos habitacionales que tienen una administración condominal, de los cuales el 93% contrata un servicio de administración, el 6% prefiere optar por la auto-administración y el 1% lleva otro sistema. Esto indica que existe un mercado potencial por cubrir dentro del sector.

Dentro del sector inmobiliario encontramos registros de personas morales con lo que podemos competir, algunos de nuestros competidores son:



También encontramos a las personas físicas que con conocimientos administrativos y registrados ante la Procuraduría Social del Distrito Federal como administradores independientes, son competidores en el sector.

El reto es convencer a los clientes que Adprocon, S.A. De C.V., son la mejor oferta del mercado, y que su antigüedad y la experiencia en la administración de bienes inmuebles, basándose en una estructura de servicios administrativos, de mantenimiento, atención y personal así como del uso de las tecnologías de información, son el respaldo para ofrecer un servicio eficiente, eficaz y efectivo.

## **Ventas Estimadas**

Adprocon actualmente cuenta con ingresos mensuales aproximados de \$500,000.00 M.N., se estima las ventas se incrementen en un 1.00% anual con base al reporte anual de ventas de la empresa en los últimos 5 años. Sin embargo, mediante la implantación de este plan de negocio, el área de “Dirección” encargada de realizar estas funciones y utilizado las herramientas propuestas en el capítulo “ventas y mercadotecnia”, tiene el objetivo de incrementar las ventas en 10 condominios anualmente, lo que implica un crecimiento del 23% en el primer año.

## Desarrollo y Producción

Demostrar si el proyecto es o no técnicamente factible, justificando además haber seleccionado la mejor alternativa en tamaño, localización y proceso productivo para abastecer el mercado demandante del servicio a proporcionar es el objetivo de este apartado.

Este estudio está dividido en cuatro puntos, los cuales son:

### **1 Material de trabajo**

Son las herramientas necesarias para que el negocio de servicios pueda ser puesto en marcha.

Adprocon S.A. De C.V. cuenta con instalaciones, material y equipo el cual se detalla a continuación:

- 1 Línea telefónica.
- 2 Servicio de Internet.
- 3 Equipo de oficina: computadoras, impresoras, copiadoras, proyectores, calculadoras contables, etc.
- 4 Mobiliario: mesas, sillas, sala de juntas, escritorios.
- 5 Vehículos.
- 6 Sistema SIAB

El Sistema Integral Administración de Inmuebles (SIAB) es la principal herramienta de trabajo de Adprocon. El SIAB es un sistema modular que clasifica Ingresos y Egresos, Cuentas por pagar, Emisión de cheques, Cálculo de intereses moratorios, Registro de operaciones y Control Presupuestal. Así mismo, permite elaborar reportes de Estados de Cuenta, Cobranza, Pagos, Auxiliares de Condóminos, etc. Esto le permite actualizar la información de cada condominio y de cada uno de los condóminos con oportunidad, integridad y veracidad, generando reportes financieros y operativos. Este sistema tiene un costo total de \$130,000.00.

En el caso de Adprocon S.A. De C.V., el material mensual se necesita para dar los servicios de administración de condominios son:

- 1 Papelería: Papel, plumas, lápices, gomas, clips, folders, sobres, carpetas contables, cajas de archivo muerto, tóner, etc.
- 2 Gasolina
- 3 Servicios telefónicos
- 4 Soporte Técnico

El costo promedio anual de estos gastos asciende a la cantidad de \$700,000.00.



## **2 Localización general y específica del proyecto.**

Las oficinas de Adprocon S.A. De C.V., están ubicadas en el Centro Empresarial Reforma Alta, Col. Cuajimalpa. Esta ubicación le permite estar cerca de sus clientes ya que cuenta con vías rápidas para dirigirse a las Delegaciones Miguel Hidalgo, Álvaro Obregón y Cuajimalpa.

La selección del lugar se basó principalmente en la ubicación y el costo. Las oficinas se encuentran a muy cerca de la zona de Santa Fe, que debido al rápido crecimiento y desarrollo de la zona, existe una cartera de clientes potenciales. Además cuenta con rutas de comunicación como carreteras y nuevas vías de comunicación realizadas por el GDF y Edo. De México. Una buena ubicación, le permite a Adprocon atender mejor a sus clientes, ya que ante cualquier imprevisto el tiempo y costo de transporte se reduce hasta en un 50%.

Adprocon S.A. De C.V., renta instalaciones desde hace mas de 10 años por un monto de \$240,000.00 anuales. Esto le permite tener mayor liquidez al no necesitar una fuerte inversión comprando el bien y utilizar los recursos para cubrir sus pasivos.

## **3 Dimensionamiento o tamaño de las instalaciones**

Los servicios de administración de condominios de Adprocon, S.A. De C.V., son ofrecidos fuera y dentro de su oficina.

En su oficina central es donde se realizan actividades como: atención al condómino, pago a proveedores, captura de ingresos de los condominios, generación de expedientes, etc. Para la realización de estas actividades se cuenta con un espacio de 127 m<sup>2</sup>, donde se dispone de 3 oficinas privadas, sala de juntas, recepción, sanitarios y un área general con 9 escritorios donde el personal administrativo realiza las funciones de acuerdo a su actividad asignada. Cada escritorio cuenta con servicios de teléfono, computadora, impresoras, material de oficina en general y acceso al Sistema Integral de Administración de Inmuebles (SIABI). Cabe mencionar que el resto del personal se encuentra atendiendo directamente los clientes, es el caso de personal operativo.

El uso de tecnologías de información en el caso del SIABI, le permite a Adprocon escalar sus servicios de forma exponencial ya que únicamente basta con dar de alta a un nuevo cliente (Condominio), para poder llevar un control de la cobranza de cuotas, egresos, proveedores, estados financieros, intereses moratorios, así como la emisión de diversos reportes financieros.

## **4 Ingeniería del proyecto**

La ingeniería de proyecto, representa la forma en como se realizan el proceso del servicio de Administración que ofrece Adprocon, S.A. De C.V.

La administración de bienes inmuebles, se lleva a cabo a través de un proceso integral, donde participan de forma conjunta la Asamblea de Condóminos, el Comité de Vigilancia y la Administración.

*Asamblea de Condóminos:* Es el órgano supremo del condominio en donde en reunión de todos los condóminos se tratan, discuten y resuelven asuntos de interés común como: nombramiento de la administración y del comité de vigilancia, determinación de cuotas, tasa de intereses moratorios, establecimiento de acciones a desarrollar, entre otras.

*El Comité de Vigilancia:* Es el órgano de control y consiste en un grupo de condóminos nombrados por la Asamblea de Condóminos, sus funciones principales son:

- 1 Control Interno: Velar por los intereses del condominio, mediante la revisión del presupuesto, verificando que todas las operaciones se realicen con integridad y transparencia.
- 2 Supervisión de la Administración: Dar seguimiento a las funciones y actividades realizadas por la Administración, evaluando su profesionalismo y su cumplimiento con los objetivos determinados por la Asamblea de Condóminos.

Toma de Decisiones: De acuerdo a las necesidades y/o requerimientos que surjan durante el tiempo deberá tomar decisiones relacionadas con condóminos morosos, mejoras al condominio, cuotas de mantenimiento y extraordinarias, etc.

*ADPROCON como administrador:* Es el órgano encargado de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el adecuado funcionamiento del bien inmueble; así como integrar, controlar y ejercer el presupuesto, informar periódicamente a los condóminos de la situación financiera y operativa del condominio, organizar juntas de comité y asambleas, entre otras. Dentro de sus principales responsabilidades encontramos:

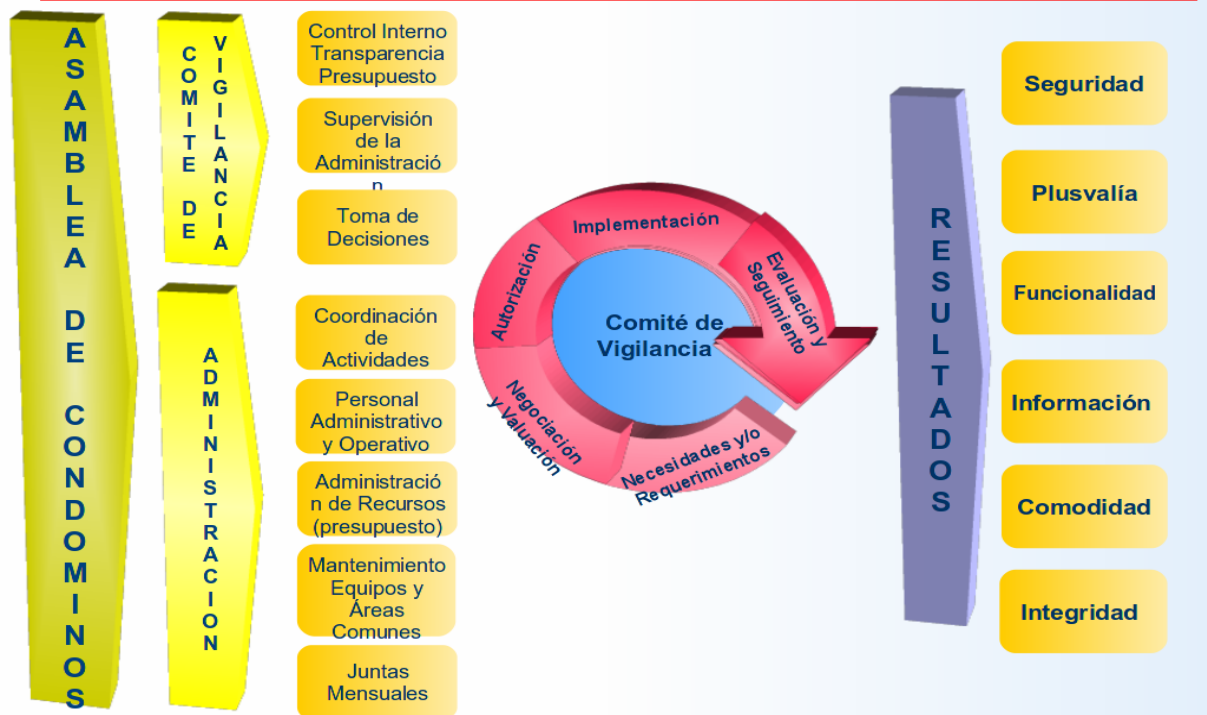
La coordinación de actividades: Mantiene una interacción entre los demás órganos del condominio, con la finalidad de coordinar todas las actividades para el buen funcionamiento de condominio.

El personal: Cuenta con el personal calificado para desarrollar las diferentes funciones requeridas tanto administrativas como operativas.

La administración de Recursos: Los recursos del condominio ya sean por cuotas ordinarias y/o extraordinarias, así como los montos y conceptos de gastos requeridos, se integran en un presupuesto el cual permite controlar y programar de manera eficiente la utilización de los recursos para garantizar el buen funcionamiento del condominio. Asimismo, realizar gestiones de cobranza de acuerdo a lo establecido en el presupuesto.

El mantenimiento de equipos y áreas comunes: Al contar con el personal calificado y los recursos necesarios, se brindará el mantenimiento preventivo y correctivo que se requiere para que tanto los equipos como las áreas comunes se encuentren en óptimas condiciones de uso.

La información: Se refiere al conjunto de documentos que contengan los datos relacionados con la operación y rendición de cuentas del condominio como: Estados de cuenta del condominio y por condómino, conciliaciones bancarias, recibos de cobranza, estadísticas, comunicados especiales, cartas de adeudos, etc.



### Proceso de Administración Adprocon S.A. De C.V.

Elaborado por: C. P. Luis Fdo. Martínez Santillana – Gerente General Adprocon S.A. De C.V.

La gráfica anterior representa el proceso general de administración, siendo la Asamblea de Condóminos el órgano supremo del condominio seguido por el Comité de Vigilancia que en conjunción con la Administración, son los encargados de llevar a cabo las actividades de control, supervisión, toma de decisiones, coordinación, administración de recursos financieros, mantenimiento y juntas con la finalidad de proporcionar plusvalía, seguridad, información, comodidad integridad e información al condominio.

### Servicio de administración

Las actividades requeridas para proporcionar el servicio de administración de inmuebles se divide en cuatro fases las cuales se detallan a continuación:

#### **Ingresos:**

El “Área de Ingresos” es la encargada de realizar el proceso de ingresos de cada condominio, y capturar la información dentro del sistema SIAB. La captura y control de los ingresos, requieren una serie de pasos secuenciales los cuales se describen a continuación:

## Ingresos



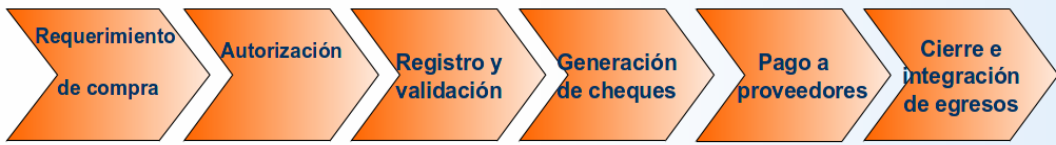
Actividades área de Ingresos Adprocon S.A. De C.V.  
Elaboración: C.P. Luis Fdo. Martínez Santillana – PM Adprocon S.A. De C.V.

- d) Generar periódicamente los avisos de cobro para cada condominio de acuerdo con las cuotas establecidas en la Asamblea General de Condóminos. Estas cuotas pueden ser de mantenimiento, gas, fondos de reserva, cuotas extraordinarias. Así mismo, es la encargada de elaborar las altas, bajas y/o cambios de condóminos y de realizar los cambios pertinentes con relación a monto de las cuotas, intereses moratorios, plazos de cobro, etc.
- e) La recepción de pagos de cuotas condominales se realiza vía oficinas administrativas, transferencia electrónica, depósito referenciado, cargo automático. Donde a cambio se entregan los recibos originales de pago a los condóminos.
- f) El registro en el sistema SIAB de las cuotas pagadas donde a su vez se validan los comprobantes de pago y se realizan los cálculos de intereses moratorios para los casos en que aplique, así como la aclaración de diferencias entre depósitos realizados vs., monto a pagar.
- g) Pasando la fecha límite establecido para pagar los montos de cuotas condominales, se generan reportes de saldos para identificar a los condóminos que no han realizado sus pagos, se cotejan con los depósitos sin comprobante de los estados de cuenta bancarios de cada condominio.
- h) De la fecha de corte hasta fin de mes, se realizan llamadas y cartas de adeudo a los condóminos pendientes de pago o en espera de entregar sus comprobantes de pago para hacer el cierre mensual del condominio.
- i) A final de mes se realiza el cierre e integración de los ingresos, se arma el expediente de los ingresos condominio en el cual se anexan todos los comprobantes de pago.

### **Tesorería y Egresos:**

El “Área de Tesorería y Egresos”, es quien administra los fondos de los condominios administrados. Es la encargada de realizar el pago a los proveedores de los servicios prestados en cada condominio. A continuación se describen sus principales actividades:

## Tesorería y Egresos



Actividades área de Ingresos Adprocon S.A. De C.V.  
Elaboración C.P. Luis Fdo. Martínez Santillana – PM Adprocon S.A. De C.V.

- e) Recibe los requerimientos o necesidades de compra de servicios, materiales y proyectos especiales de cada uno de los condominios.
- f) Autoriza los pagos de gastos menores como las cajas chicas, y de gastos mayores siempre y cuando se cuente con al menos tres cotizaciones por cada requerimiento. Así mismo, autoriza los pagos de los proyectos especiales conforme al programa de avance del condominio.
- g) Atiende a cada uno de los proveedores, validando los comprobantes y capturándolos en el sistema SIAB, generando un contra recibo con el que el proveedor podrá recoger posteriormente su cheque.
- h) Se encarga de generar cheques de pago a proveedores de acuerdo a la programación de pagos, donde: se validan los saldos bancarios, se validan y se firman de forma mancomunada.
- i) De acuerdo a la programación de pagos, recibe a los proveedores para validar sus contra recibos y pagarles por el servicio prestado. Se firma de recepción en las pólizas contables y se entregan los cheques de pago.
- j) A final de mes se cierra el periodo en sistema SIABI y se integran los egresos con sus comprobantes en el expediente correspondiente.

### **Registro Contable:**

El registro contable, es el proceso mediante el cual se integran los Ingresos y los Egresos de cada condominio. A continuación se detalla el procedimiento de

## Registro Contable



integración:

Proceso del Registro Contable de Adprocon S.A. De C.V.  
Elaboración C.P. Luis Fdo. Martínez Santillana – PM Adprocon S.A. De C.V.

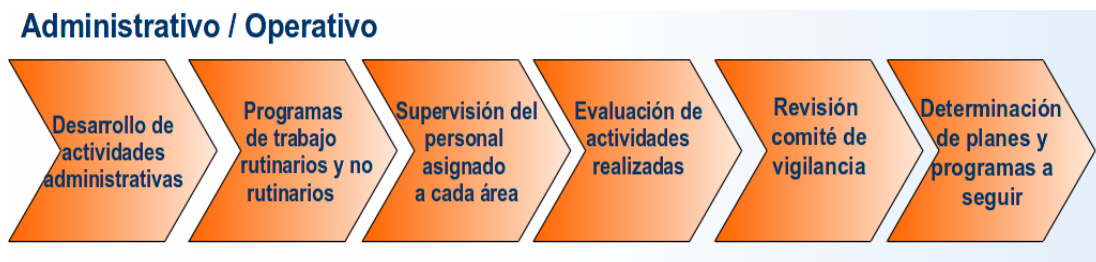
- V. Se integra el expediente los Ingresos y Egresos de cada condominio, al final del periodo.
- VI. Se valida la información de cada expediente y se elabora la conciliación bancaria.
- VII. Utilizando el sistema SIAB, se emiten los estados de cuenta de cada condominio, así como el resumen de movimientos de condóminos por tipo de cuota.
- VIII. Se integra el expediente con: Estado de cuenta, conciliación bancaria, estado de cuenta bancario, resumen de movimientos de condóminos, resumen de ingresos y resumen de egresos del periodo.
- IX. Se presenta el expediente ante el Comité de Vigilancia para su revisión.
- X. Se entrega a cada condómino el Estado de Cuenta y el Resumen de Movimientos de Condóminos del periodo.

**Proceso de Administración Condominal.**

La actividad de administración de bienes inmuebles se encuentra regulada por la Ley Sobre el Régimen en Propiedad en Condominio de la entidad federativa que corresponda. Es el reglamento interno establecido por la Ley, el que determina el que, el cómo, el cuándo, el donde y quien (es), tendrán la responsabilidad de hacer con relación al funcionamiento tanto operativo como administrativo del condominio.

Adprocon para poder desarrollar actividades de administración de bienes inmuebles, debe cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley Sobre el

Régimen en Propiedad en Condominio y del Reglamento Interno del Condominio como son:



Proceso administrativo y operativo Adprocon S.A. De C.V.  
Elaboración C.P. Luis Fdo. Martínez Santillana – PM Adprocon S.A. De C.V.

1. Las actividades administrativas realizadas por Adprocon son: atención a condóminos, elaboración de avisos de cobro y reportes de cobranza, realizar depósitos bancarios, llevar el control de la caja chica del condominio, realizar la

cobranza así como la ejecución de acciones en el caso de los condóminos morosos, supervisar al personal (propio y de terceros), dar seguimiento a los planes de mantenimiento y conservación del condominio.

2. Operativamente, Adprocon elabora e integra los programas de trabajo, manuales y consignas para el personal de limpieza, seguridad, mantenimiento, conserjería, jardinería y personal de apoyo.
3. Adprocon, supervisa constantemente al personal propio y de terceros, asignado programas de trabajo, verificando que dichos programas se ejecuten en tiempo y forma. En caso de ser necesario realizar las modificaciones y/o mejoras a los programas implementados.
4. Adprocon evalúa y da seguimiento a las actividades rutinarias y no rutinarias dentro del condominio. Corroborar que los avances en los trabajos que se realicen en cada condominio se realicen correctamente, en caso contrario establecer acciones correctivas.
5. Cada mes, Adprocon presenta al Comité de Vigilancia el informe mensual de las actividades y trabajos realizados, así como de las acciones correctivas implementadas.
6. Cada inicio de mes, Adprocon determina nuevas acciones; da seguimiento y/o cambio de proyectos e implementa proyectos de trabajo aprobados.

# Ventas y Mercadotecnia

## **Ventas**

El área de “Dirección” y en ocasiones la “Gerencia”, son las encargadas de desarrollar y ejecutar las acciones de venta del negocio.

A continuación se presentan las etapas del proceso de venta del servicio de administración de inmuebles.

- El Comité de Vigilancia en representación de un inmueble, lanza la convocatoria a diversas administradoras de inmuebles. Es ahí donde el representante de Adprocon S.A. De C.V., envía la presentación formal de la empresa en espera de una respuesta del cliente.
- En una segunda etapa, dando seguimiento a la presentación formal de la empresa, se solicita al Comité de Vigilancia proporcione información sobre el presupuesto actual del condominio con la finalidad de que el grupo directivo analice, mejore y proponga la mejor distribución de los gastos. Este nuevo presupuesto del condominio, ya contempla los ingresos y egresos mensuales de acuerdo a las necesidades del inmueble e incluye los gastos por honorarios administrativos que por lo general son del 7% a 12% dependiendo del presupuesto mensual del condominio y/o del número de condóminos que tiene el inmueble.
- Si la propuesta de administración del inmueble y el presupuesto son de interés del Condominio, el Comité de Vigilancia convoca a Asamblea General de Condóminos donde se formaliza la contratación del servicio de administración de inmuebles.

## **Mercadotecnia**

La estrategia de comercialización de los servicios que ofrece Adprocon, consiste en utilizar medios de información como el internet, la publicidad móvil y revistas del giro.

Adprocon cuenta con un dominio en Internet con un costo anual de 35dls, la cual presenta información de la empresa al mundo, útil para cualquier interesado en nuestros servicios de administración de bienes inmuebles. Con la finalidad de tener mas presencia en internet, se propone contratar el servicio de costos por clic del buscador de Google el cual tiene un costo aproximado de 50 dlls.

El dominio es: <http://www.adprocon.com.mx>

Los vehículos propiedad de la empresa, son utilizados como publicidad móvil a los que se les colocó el logo, página de internet y dirección de la empresa. Estos vehículos que



son utilizados por el personal de supervisión y mantenimiento, se trasladan constantemente de un lugar a otro en el Distrito Federal y Área Metropolitana.

La publicación en revistas del giro de Bienes y Raíces, son otra estrategia de publicidad. El costo de cada publicación, varía de acuerdo al tamaño, pagina y revista, por lo que si se optara por publicitar a la empresa trimestralmente considerando un tamaño inferior a  $\frac{1}{2}$  de pagina en formato estándar, el costo promedio anual asciende a la cantidad de \$24,000.00.

### **Organización Jurídica.**

Adprocon, S.A. De C.V., fue constituida formalmente el 02 de octubre de 1998 en la Notaria No. 151 del Lic. Cecilio González Márquez, bajo la Escritura No. XXXXXX. Sus accionistas son: el Ing. Jorge Carlos, el Ing. Fernando Roger y la C. Laura Esther con una representación del 93%, 6% y 1% de acciones respectivamente. Esto los convierte en los principales tomadores de decisiones en la organización.

En el cumplimiento de los requisitos y trámites legales ante las autoridades gubernamentales, a continuación se enumeran algunas dependencias y/o tramites dados de alta.

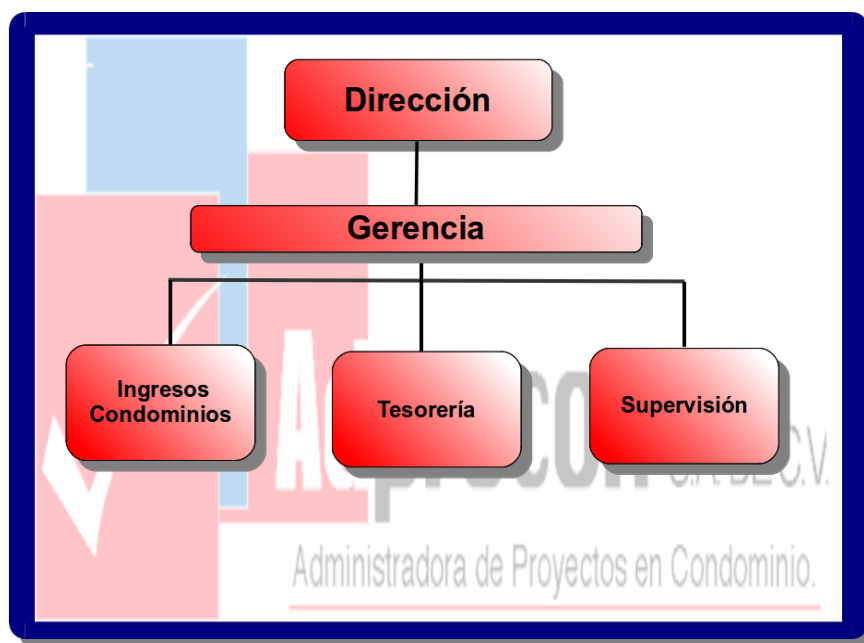
- Registro Patronal del I.M.S.S. es Y54X-27696-10-8.
- Expediente en Infonavit No. XXX240849.
- Registro Federal de Contribuyentes es R.F.C. ADP-981002-XXX.

### **Organización Administrativa.**

La estructura organizacional es la distribución de papeles o roles de trabajo y mecanismos de trabajo que crean actividades interrelacionadas de trabajo que permiten a una organización conducir, controlar y coordinar sus actividades.

Adprocon, S.A. De C.V. presenta una estructura organizacional plana, en el que incorpora el concepto denominado “panel de control”, que es el número de personas que reportan y están a cargo directamente del Director General.

El siguiente diagrama, representa la estructura organizacional de Adprocon:

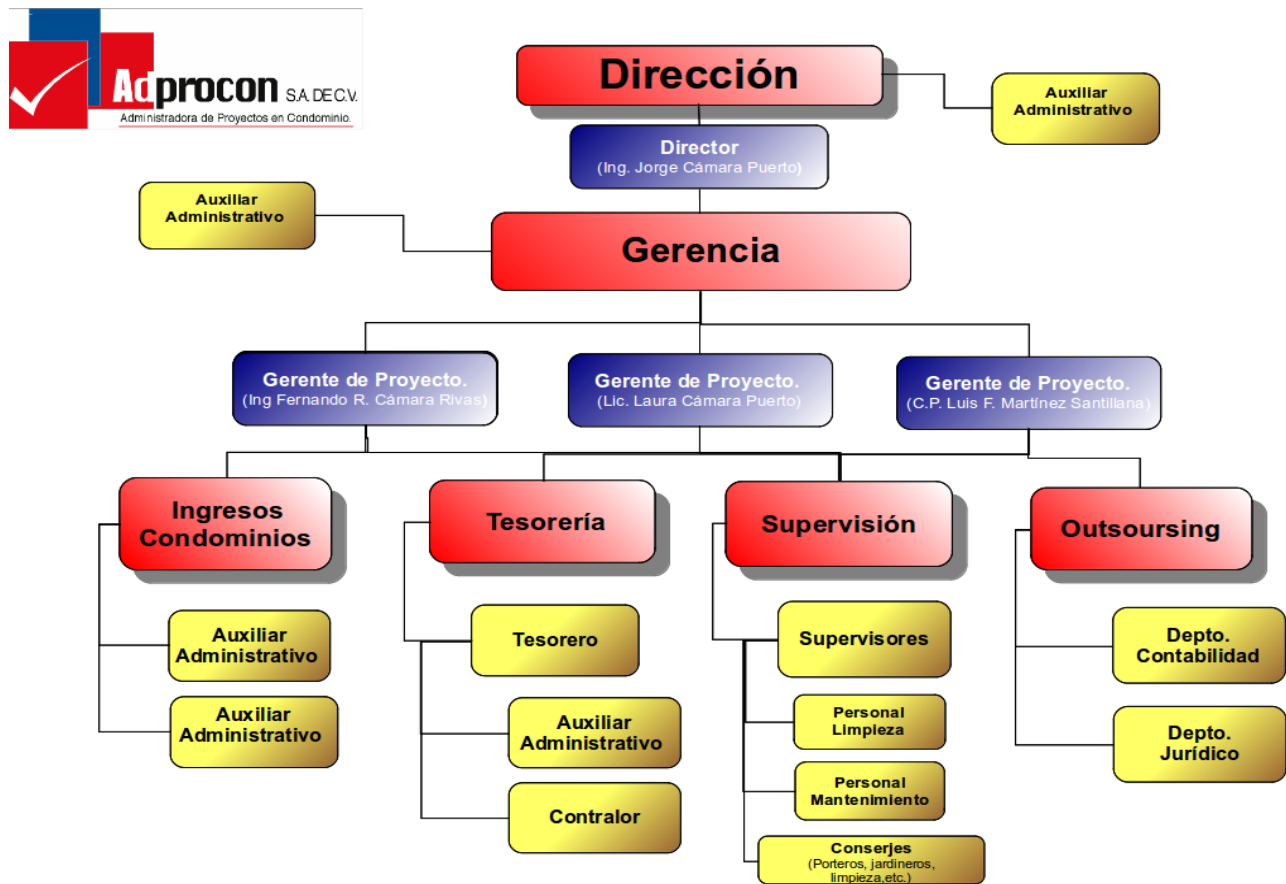


Áreas que integran Adprocon, S.A. De C.V.  
Elaboración propia

Esta estructura funciona de tal forma que el trabajo esta dividido en áreas operativas que atienden y dan seguimiento a las demandas de los clientes. La “Gerencia” en su papel de panel de control, se encarga de coordinar todas las actividades de los empleados a su cargo, y además sirven de enlace entre la “Dirección” y las áreas operativas(Ingresos, Tesorería, Supervisión).

Cada una de las áreas, cuenta con un número determinado de empleados de acuerdo a las necesidades del negocio, estas cinco áreas realizan sus actividades en conjunto para proporcionar el servicio de administración de bienes inmuebles.

A continuación se presenta el diagrama organizacional:



Estructura organizacional de Adprocon, S.A. De C.V.  
Elaboración propia

En la estructura organizacional. las áreas de “Dirección” y “Gerencia” son las áreas encargadas de tomar las decisiones dentro de la organización. Son las encargadas de planear, dirigir, organizar y controlar el rumbo y forma de esta.

El área de “Dirección”, es representada por el Ingeniero Civil Jorge, cuya experiencia se detalla a continuación:

- A partir de 1998 a la fecha, se desempeña como Director General de Adprocon, S. A. de C. V.

- De 1991 a 1998. Se desempeñó como Director de Cortina Bienes Raíces S. C., empresa dedicada a la administración de edificios en arrendamiento y edificios en régimen de propiedad en condominio.
- De 1986 a 1991. Se desempeñó como Gerente de Locales Comerciales en Operadora Sigla (CIFRA). Área destinada a la administración de los centros comerciales propiedad de Grupo CIFRA, dados en arrendamiento y en régimen de propiedad en condominio.

El área de “Gerencia”, es representada por tres miembros cuya experiencia se detalla a continuación:

Laura C.

Puesto: Gerente de Proyectos

Trayectoria Profesional:

- A partir de 1998 a la fecha, se desempeña como Gerente General de Adprocon, S. A. de C. V.
- De 1981 a 1997. Se desempeñó como Gerente de Compras del Sistema Hospitalario de PEMEX.
- Área destinada a la adquisición de materiales e insumos relacionados con la operación de los hospitales de PEMEX.

Ing. Fernando C.

Profesión: Ingeniero Civil

Puesto: Gerente de Proyectos

Trayectoria profesional:

- A partir de 1998 a la fecha, se desempeña como Gerente General de Adprocon, S. A. de C.
- De 1992 a 1998. Se desempeñó como Gerente de Cortina Bienes Raíces S. C. Empresa dedicada a la administración de edificios en arrendamiento y edificios en régimen de propiedad en condominio.
- De 1988 a 1992. Se desempeñó como Administrador Independiente en Huatulco, Oaxaca. Dedicado principalmente a la administración de bienes inmuebles habitacionales en condominio y tiempos compartidos.

C. P. Luis Fdo. M.

Profesión: Contador Público

Puesto: Gerente de Proyectos

Trayectoria profesional:

- A partir de octubre del 2007, se integra a Adprocon como Gerente General.
- De 2004 a 2007. Se desempeñó como profesionista independiente, brindando consultoría principalmente en temas contables, fiscales y desarrollo estratégico.
- De 2000 a 2004. Ocupó diversos puestos dentro de Grupo Televisa. Desarrollo de nuevos proyectos, políticas y procedimientos y análisis y generación de información estratégica.
- De 1997 a 2000. Se desempeñó como Asesor de la Vicepresidencia de Supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Empresa dedicada a la supervisión del sector financiero del país.
- De 1992 a 1997. Se desempeñó como Auditor en KPMG. Dedicado principalmente a la auditoría de empresas del sector financiero como bancos, casas de bolsa y aseguradoras.

Las áreas internas de “Ingresos Condominios”, “Tesorería”, “Supervisión”, son representadas por personal operativo. La selección del personal es evaluada por el

área de “Gerencia” y aprobada por el área de “Dirección” cuando se oficializa la contratación.

A continuación de detalla el tipo de personal y las actividades a realizar de cada una de las áreas funcionales:

No Personas	Cargo	Funciones	Procesos	Habilidades	Sueldo o salario mensual (\$)
1	Director General	Dirección.	<p>Representar oficialmente a la institución.</p> <p>Tomar decisiones con base al proceso administrativo.</p> <p>Guiar a la institución en el cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos que conforman la empresa.</p> <p>Integrar las áreas funcionales de la empresa.</p> <p>Contratar al personal.</p> <p>Crear y mantener las relaciones con los clientes.</p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar estrategias de venta y publicidad del servicio de administración de inmuebles.</p> <p>Controlar los precios, la promoción y los servicios post venta.</p> <p>Analizar la información tanto de carácter interno como externo, respecto a la posición de la empresa, sus productos y servicios en el mercado, la competencia en cada segmento, la evolución y progreso de los distintos mercados.</p> <p>Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y de la planeación e implementación de sistemas de captación de ingresos y control de egresos.</p>	<p>Liderazgo, visión, innovación, trato humano e imagen, trabajo en equipo, trabajo base objetivos</p>	xxxxx
3	Gerente General	Planeación, Dirección Organización y Control.	<p>Ejecutar los planes y estrategias creados por la dirección.</p> <p>Seleccionar y capacitar al personal más adecuado para realizar las actividades dentro de la institución.</p> <p>Evaluar los puntos que se tomarán en cuenta para la selección del personal.</p> <p>Coordinar la comunicación entre las diversas áreas funcionales y de todo el personal de la organización.</p> <p>Mantener un ambiente laboral relajado mediante la aplicación de normas y políticas para el comportamiento adecuado del personal.</p> <p>Atender todo tipo de quejas o conflictos, ya sean internos o externos y buscar la solución más viable.</p> <p>Supervisar que el trabajo de los mandos bajos se realice efectivamente.</p> <p>Optimizar la gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos.</p> <p>Posicionar a la empresa en el mercado de administración de inmuebles con un servicio de calidad.</p>	<p>Capacidad de dirección, Supervisión, Organización y planificación, Liderazgo, Análisis y síntesis, Integridad moral y ética.</p>	30% de cada condominio administrado
1	Tesorero	Controlar y verificar, si las diferentes operaciones comprometidas se han efectivizado.	<p>Revisar los estados de cuenta bancarios de la empresa</p> <p>Revisar los estados de cuenta bancarios de todos los condominios.</p> <p>Autorizar el giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diario, semanal mensual y anual.</p> <p>Controlar y dar seguimiento de los cargos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias</p> <p>Coordinar con el área de cobranzas, recomendando que estas sean por escrito.</p> <p>Coordinar con los bancos, en los cuales se registran las operaciones no identificadas, remitiéndoles carta con el detalle de las mismas.</p> <p>Establecer comunicaciones directas con clientes y proveedores</p> <p>Emitir flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anual reporte de gestión</p> <p>Confirmar día a día si los ingresos se están efectuando conforme a lo programado como ingresos tenemos</p> <p>Negociar con proveedores</p> <p>Manejar opciones crediticias, líneas de financiamiento y seguimiento (auditoría) a la documentación utilizando como elemento e información y control</p>	<p>Responsabilidad, Confianza, Seguridad, Conocimientos contables, Capacidad de análisis, Trato con los proveedores, Integridad moral y ética.</p>	12,000.00 – 20,000.00

No Personas	Cargo	Funciones	Procesos	Habilidades	Sueldo o salario mensual (\$)
-------------	-------	-----------	----------	-------------	-------------------------------

1	Contralor	Supervisar la contabilidad general	<p>Proporcionar información contable y financiera que muestre los resultados de la empresa, los condominios administrados y su posición financiera.</p> <p>Revisión y control de las conciliaciones bancarias</p> <p>Control y seguimiento de los abonos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias</p> <p>Administrar los impuestos de la empresa y de los condominios administrados</p> <p>Llevar la óptima coordinación con la auditoría externa.</p> <p>Ordenar y mantener los expedientes financieros de la empresa y de cada condominio.</p> <p>Controlar el capital de trabajo.</p> <p>Implantar el sistema de control interno</p> <p>Controlar los proyectos de inversión</p> <p>Mejores prácticas: Procesos, Tecnología, Colaboradores, Información.</p>	Comprometido, Organizado, Trabajo bajo presión, Trabajo en equipo, Responsable	10,000.00 – 18,000.00
---	-----------	------------------------------------	--	--	-----------------------

3	Supervisor regional	Apoyar a los Gerentes Generales en la supervisión y coordinación de condominios y personal residente	<p>Recabar los recursos económicos del condominio por medio de la gestión permanente de cobranza de las cuotas de mantenimiento</p> <p>Coordinar todas las actividades en lo referente a la administración y mantenimiento general de las áreas e instalaciones comunes del inmueble.</p> <p>Instrumentar e implementar los programas de administración y mantenimiento generados por los Gerentes Generales y/o Director General</p> <p>Verificar la asistencia y buena presentación del personal propio y subcontratado</p> <p>Cotizar los mejores proveedores para el servicio.</p> <p>Recorrer periódicamente los condominios, reportar y solucionar cualquier anomalía que en ellos se encuentre.</p> <p>Planear de forma eficaz y eficiente, la implantación de los diversos trabajos de mantenimiento, actividades, cortes de servicios por mantenimiento, de obras de construcción y/o remodelación, etc.</p> <p>Ser el enlace entre el Comité de Vigilancia y Adprocon S.A. De C. V., para coordinar las actividades que se realicen en el condominio.</p> <p>Apoyar las actividades del Supervisor residente</p>	Voluntad para trabajar, Honestidad, Buen trato, Responsabilidad, Puntualidad, Compromiso y Liderazgo, Disponibilidad de tiempo, Buena presentación.	10,000.00 – 15000
---	---------------------	--	--	---	-------------------

4	Auxiliares administrativos	Apoyar a el Director y Gerentes Generales en las diversas actividades administrativas de las institución.	<p>Recibir Documentos</p> <p>Atender a proveedores</p> <p>Atender a clientes</p> <p>Atender llamadas telefónicas</p> <p>Capturar por área asignada en base de datos (SIAB), la información relativa a la empresa y los condominios administrados.</p> <p>Estar al día en la tramitación de expedientes.</p> <p>Poseer conocimientos de las áreas a las que estén asignados</p> <p>Tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conlleven.</p> <p>Integrar la documentación administrativa y de los condominios para apoyar a la oportuna toma de decisiones y elaboración de reportes requeridos por cada área.</p> <p>Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones.</p>	Responsable, Pro activo, Conocimientos de Cómputo, Capacidad de Organización, Planificación y Trabajo en Equipo.	6,000.00-10,000.00
---	----------------------------	---	--	--	--------------------

No Personas	Cargo	Funciones	Procesos	Habilidades	Sueldo o salario mensual (\$)
-------------	-------	-----------	----------	-------------	-------------------------------

De acuerdo a las necesidades de cada condominio	Supervisor residente	Apoyar a los Supervisores Regionales en la supervisión y coordinación de condominios y personal residente	<p>Cuidar los activos del inmueble mediante la aplicación de los programas de mantenimiento establecidos por Adprocon, S.A. De C.V</p> <p>Verificar la asistencia y buena presentación del personal propio y subcontratado</p> <p>Supervisar que los programas de trabajo establecidos por la administración al personal subordinado</p> <p>Recorrer las áreas comunes e instalaciones del condominio verificando el cumplimiento de los programas de trabajo establecidos</p> <p>Mantener una armónica relación entre los condóminos aplicado y cumpliendo los reglamentos internos del condominio.</p> <p>Manejar y reponer los recursos de la caja chica para comprar materiales varios evitando siempre el sobregiro.</p> <p>Entregar los avisos de cobro de las cuotas del condominio (mantenimiento, gas, extraordinarias).</p> <p>Efectuar los depósitos de los recursos económicos provenientes de la cobranza de las cuotas condominales (cheques y/o efectivo).</p> <p>Elaborar el reporte de cobranza de los pagos y/o depósitos de las cuotas condominales (mantenimiento, gas, extraordinarias) durante los primeros quince días de cada mes.</p> <p>Entregar a cada condómino y/o arrendatario (excluyendo al personal de servicio), los estados de cuenta elaborados por Adprocon, S.A. De C. V</p> <p>Cotejar el estado de cuenta que emite Adprocon S.A. De C. V., con los reportes de cobranza entregados, los recibos pendientes de pago, cheques y/o efectivo no identificados.</p> <p>Capacitar el personal propio y subcontratado en la implantación del reglamento interno del condominio.</p> <p>Elaborar y distribuir las circulares, convocatorias y cualquier otro documento de información relativo a la administración y uso de las áreas comunes del inmueble.</p>	<p>Voluntad para trabajar, Honestidad, Buen trato, Responsabilidad, Puntualidad, Compromiso y Liderazgo, Disponibilidad de tiempo, Buena presentación.</p>	8,000.00 – 15000
---	----------------------	---	--	--	------------------

Se contemplan 7 diferentes cargos a desempeñar dentro de la empresa, en cada una detalla de forma generalizada las funciones, procesos, habilidades y sueldo mensual de acuerdo a la oferta en el mercado.

Con relación a los sueldos, se proponen rangos máximos y mínimos de acuerdo a las responsabilidad, capacidad y lealtad de cada empleado. Así mismo, debe considerarse un plan de incentivos al personal de alto desempeño que debe ser valuado por la gerencia y autorizado por la dirección.

Finalmente, el área de “Outsourcing” es representada por instituciones que prestan servicios externos, tal es el caso del departamento de contabilidad el cual es realizado por la empresa Marcelo González Contadores Abogados Asociados S.A. De C.V. con un costo anual de \$144,000.00, y el departamento legal representado por la empresa Rojas y Rojas Santillán, S.C. con un costo anual de \$78,000.00.

## Finanzas

Casi todas las decisiones tomadas por la administración se reflejan en los Estados Financieros. La falta control, delegación de responsabilidades y funciones, los gastos no reportados, el financiamiento proveniente de otros servicios del mismo consorcio, los gastos por la nómina de los empleados (directivos y obreros); son factores económicos que repercuten en los planes presentes y futuros de Adprocon, S. A. De C.V.

Para realizar el Análisis Financiero de la empresa, es necesario elaborar los estados financieros de uso exclusivo de la dirección, tales como: Estado de Situación Financiera, Estado de Perdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo y Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Dada la situación actual de la empresa, el Estado de Resultados del año 2009, muestra una perdida de utilidad de \$ -52,838.82. Sin embargo, implementando este plan de negocio es posible que la empresa incremente sus ventas en 10 condominios administrados anualmente, esto representa una tasa de crecimiento anual en ventas la cual se muestra a continuación:

Periodo	Ingresos	% Crecimiento
2009	\$6,708,000.00	
2010	\$8,268,000.00	<b>23.26%</b>
2011	\$9,828,000.00	<b>18.87%</b>
2012	\$11,388,000.00	<b>15.87%</b>
2013	\$12,948,000.00	<b>13.70%</b>
2014	\$14,508,000.00	<b>12.05%</b>
2015	\$16,068,000.00	<b>10.75%</b>

Ventas anuales Adprocon, S.A. De C.V.  
Elaboración propia

En esta propuesta, el crecimiento anual de ventas, impacta directamente en el flujo de efectivo proyectado para el periodo 2009-2015, donde el VPN es de \$11,444,488, la TIR de 76.07% y el Periodo de recuperación interno (PRI) es de 3 años como se muestra a continuación:

	Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Flujo de Efectivo Total			<b>-\$1,030,000</b>	\$0	\$653,897	\$521,380	\$2,081,380	\$3,641,380	\$5,201,380	\$6,146,483
VPN(7%)=	\$11,444,488					P.R.I.= 3.00 años				
TIR=	76.07%					P.R.I. Descontado= 4.00 años				
						Tasa de descuento (Sin inflación)	7.00%			

Análisis de Estados Financieros Adprocon, S.A. De C.V.  
Elaboración propia

Con esta información es posible proyectar el VPN y el PRI y poder observar el crecimiento de la empresa dentro de los próximo 7 años:



**CALCULO DEL VPN**

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
	\$-1,030,000	\$0	\$571,139	\$425,601	\$1,587,875	\$2,596,254	\$3,465,899	\$3,827,721
	<b>\$11,444,488</b>							

**CALCULO P.R.I.**

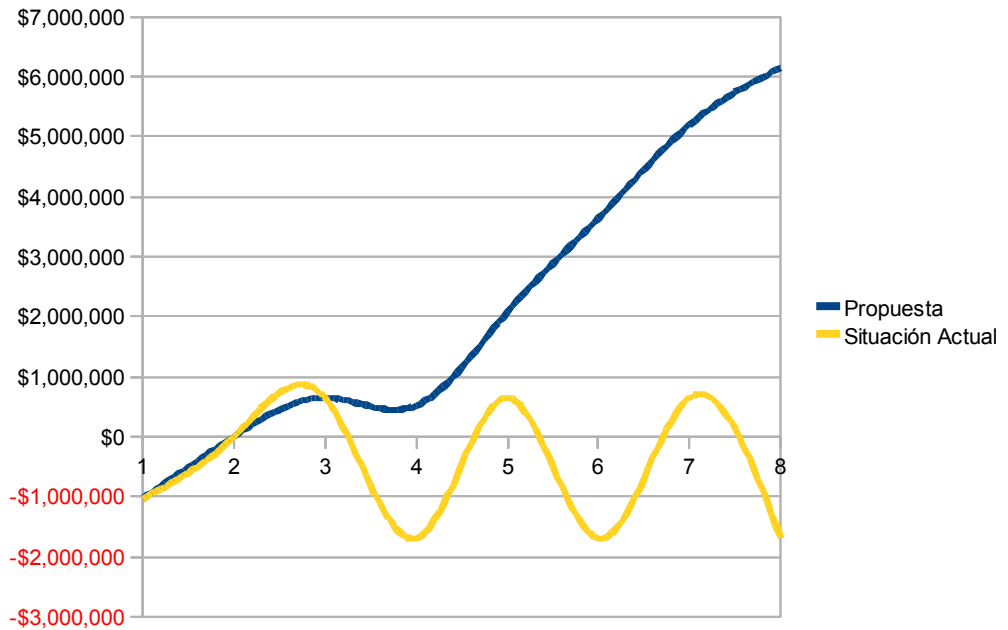
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
	\$-1,030,000	\$-1,030,000	\$-376,103	\$145,277	\$2,226,657	\$5,868,036	\$11,069,416	\$17,215,899

**CALCULO P.R.I. DESCONTADO**

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
	\$-1,030,000	\$-1,030,000	\$-458,861	\$-33,260	\$1,554,615	\$4,150,868	\$7,616,767	\$11,444,488

Análisis de Estados Financieros Adprocon, S.A. De C.V.  
Elaboración propia

Haciendo una comparación de la situación actual proyectada y la propuesta de crecimiento en ventas, se puede observar incremento del flujo de efectivo en la siguiente gráfica:



En conclusión, financieramente la implantación de este plan de negocio da como resultado que este negocio sea potencialmente rentable. Cabe hacer mención que para el desarrollo de estos estados financieros se excluye el factor inflacionario al estar trabajando con precios constantes al año de 2009.

# Anexo B

## CONSULTORIA

### ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL O PROPIETARIO

Empresa: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_  
Número de trabajadores: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el Cargo: \_\_\_\_\_  
Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Correo electrónico: \_\_\_\_\_

#### **PLANEACION – ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

- ¿Cómo ve (percibe) a su empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos que percibe su empresa?
- ¿Que objetivos se están cumpliendo y los que no, en que plazo se cumplirán?
- ¿Que planes hace para lograr tales objetivos?
- ¿Qué factores internos son determinantes en la obtención de resultados en la empresa?
- ¿Qué factores internos limitan la obtención de resultados en la empresa?
- ¿Qué factores externos limitan la obtención de resultados en la empresa?
- ¿Qué factores externos son determinantes en la obtención de resultados en la empresa?
- ¿Todo lo anterior se encuentra por escrito?

#### **ORGANIZACIÓN**

- ¿Cuales son las principales actividades que se llevan a cabo en su empresa?
- ¿Quienes son los principales responsables de cada una de tales actividades?
- ¿Cuales son sus principales funciones y responsabilidades de cada uno de ellos?
- ¿Lo anterior se encuentra por escrito?
- ¿Que tan bien se llevan a cabo las funciones mencionadas y cuales presentan mayores problemas y por que?

#### **DIRECCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- ¿Cuales son los conocimientos y habilidades que tienen los principales responsables, para justificar su puesto actualmente?
- ¿Qué tanto hay interferencia o contradicción de las ordenes dadas por los distintos jefes?
- ¿Que tan claramente se entienden y se cumplen las ordenes dadas?
- ¿Lo anterior se encuentra por escrito?

#### **CONTROL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- Que métodos utiliza para confirmar que las principales actividades se cumplan correctamente?
- ¿Con que frecuencia se aplican dichos métodos?
- ¿ Que tan efectivos le son estos métodos de control?
- ¿ Lo anterior se encuentra por escrito?

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **CONCEPTO DE NEGOCIO**

¿En que consiste verdadero el negocio de su empresa?

¿Este concepto de negocio es compartido por sus principales colaboradores?

### **DECISIONES**

¿Cómo lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en su empresa?

¿Qué le hace falta para tomar sus decisiones de manera más eficiente?

### **AUTORIDAD Y LIDERAZGO**

¿Qué problemas de autoridad y liderazgo tiene usted en lo personal en la empresa?

¿Qué problemas de autoridad y liderazgo hay dentro de la empresa?

### **COMPROMISO**

¿Cuál es su nivel de compromiso hacia la Empresa? ¿Por qué?

¿Cuál es el nivel de compromiso del personal hacia la empresa? ¿Por qué?

¿Qué cambios considera que requiere la empresa?

¿Qué tan factible es que se den esos cambios? ¿Por qué?

¿Qué opina de sus empleados?

# Anexo C

UNIDAD ADMINISTRATIVA:		NO. EMPLEADO: XXXX		FOLIO:		
FECHA: dd/mm/aaaa						
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>						
PUESTO:			ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:			
NIVEL: XXX		NO. PUESTOS-PLAZAS QUE DEPENDEN DE USTED:				
PUESTO DEL QUE DEPENDE DIRECTAMENTE:				HORARIO:		
REQUISITOS DEL PUESTO:			HABILIDADES Y APTITUDES:			
ESCOLARIDAD:						
EXPERIENCIA:						
EDAD:						
OTROS:						
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</b>						
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>						
ACTIVIDAD		FRECUENCIA				
		DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	OTROS
<b>PRINCIPALES RELACIONES DEL PUESTO</b>						
		INTERNA		EXTERNA		
DE COMUNICACIÓN:						
DE COORDINACIÓN:						
<b>PRINCIPALES FACTORES DEL PUESTO</b>						
ESFUERZO		RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		CONDICIONES DE TRABAJO		RIESGOS DE TRABAJO MENCIONELOS
FÍSICO:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	RECURSOS HUMANOS:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	RUIDO:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
MENTAL:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MOBILIARIO Y EQUIPO:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	VENTILACIÓN:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
VISUAL:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	ILUMINACIÓN:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
OTROS:	<input type="checkbox"/>	EQUIPO DE TRANSPORTE:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	LIMPIEZA:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	TRÁMITES Y PROCESOS:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	OTROS:	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	VALORES:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Elaboró		Revisó (jefe inmediato)		Autorizó (Titular de la Unidad Administrativa)		