



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE POSGRADO**

**T E S I S**

**EN LA MODALIDAD DE REPORTE DE REALIZACIÓN DE UNA**  
**ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**ELABORACION DEL PROYECTO DE MEJORA**  
**EMPRESAS HABI, S. A. DE C. V.**

**QUE PRESENTAN**

**JULIO CÉSAR ESPARZA ESPARZA**  
**NICOLÁS ESTEBAN LAMADRID VAZQUEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE :**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**FECHA DE EXAMEN DE GRADO**  
**14 DE MARZO 2005**





**Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Posgrado**

**Tesis**

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Elaboración del proyecto de mejora:

**EMPRESAS HABI S.A. DE C.V.**

Que presentan

**Julio César Esparza Esparza  
Nicolás Esteban Lamadrid Vázquez**

**Para obtener el grado de Maestro en Administración**

**Jurado:**

**Dr. Carlos González López (Director de Tesis)  
MA. Gerardo Javier Vilet Espinosa (Asesor)  
MA. Rafael Preciado Aceves (Asesor)**

Fecha del examen de grado  
14 marzo 2005

**EMPRESAS HABI S.A. DE C.V.**

**Para la defensa en el examen de grado que presentan**

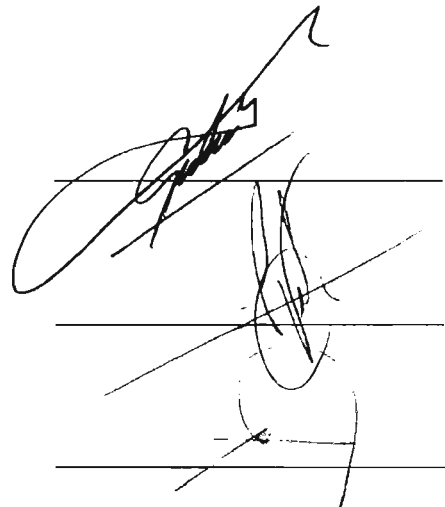
**Julio César Esparza Esparza  
Nicolás Esteban Lamadrid Vázquez**

**Aprobación:**

**Dr. Carlos González López (Director de Tesis)**

**MA. Gerardo Javier Vilet Espinosa (Asesor)**

**MA. Rafael Preciado Aceves (Asesor)**

Three handwritten signatures are written over three horizontal lines. The top signature is the most prominent and appears to be the signature of the Director of Theses. The middle and bottom signatures are less distinct but appear to be the signatures of the advisors.

*Agradecemos sinceramente a nuestros asesores,  
Dr. Carlos González López, M.A. Gerardo  
Javier Vilet Espinosa y M.A. Rafael Preciado  
Aceves, por habernos brindado además de sus  
valiosos conocimientos y experiencia, su  
invaluable tiempo, apoyo, estímulo y la  
confianza depositada en nosotros para  
realizar el presente trabajo.*

## **RESUMEN**

El presente documento responde a la necesidad y deseo de los autores de finalizar nuestros estudios de postgrado, optando por la modalidad de elaboración de un proyecto de mejora, la cual creemos que es la mejor opción debido a que podemos utilizar todos nuestros conocimientos adquiridos para el análisis y solución de una situación problemática real dentro de una empresa potosina, resultando este un documento con propuestas precisas, las cuales creemos firmemente que de llevarse a cabo ayudaran a la empresa al crecimiento y mejora de sus utilidades.

Empresas Habi, S.A de C.V. nos ofreció la posibilidad de entrar a su organización con la finalidad de analizar su situación actual e identificar áreas de mejora que puedan llevar a la empresa a enfrentar la situación de crecimiento de una manera controlada y asegurando la permanencia y expansión del grupo a lo largo del territorio nacional.

En una primera fase nos enfocamos a conocer y analizar la historia de la empresa así como su situación actual, identificando las posibles situaciones problemáticas y sus causas. En esta fase contamos con el apoyo y toda la información necesaria por parte de la dirección general.

Posteriormente nos enfocamos en una segunda fase, la cual subdividimos en 2 etapas, la primera fue la investigación y documentación del marco teórico de referencia, el cual nos daría un soporte sustentable para definir la metodología a seguir, así como apoyar nuestras propuestas de solución en una base teórica.

La segunda etapa fue la investigación y el análisis del sector de la vivienda en México, la cual abarco desde los principales competidores a nivel nacional, los organismos e instituciones de créditos para vivienda como Infonavit, SHF, Fovissste, etc. Adicionalmente realizamos una investigación del sector poblacional así como la oferta y demanda de vivienda en el país a través de los años para lo cual nos basamos en el programa sectorial de vivienda 2001 – 2006 del presidente Vicente Fox y diversos documentos de CONAFOVI y la Secretaria de Desarrollo Social.

La tercera fase consistió en la realización de un diagnostico organizacional con la finalidad de conocer a fondo la situación problemática de la empresa, este diagnostico lo hicimos en base a la metodología planteada en el libro “Administración en las organizaciones (Enfoque de sistemas y contingencias)” de los autores Fremont E.Kast y James E.Rosenzweig así como el material didáctico de la clase de Administración de Recursos Humanos impartida por el M.A. Rafael Preciado Aceves.

La cuarta y última fase consistió en la elaboración de la propuesta final de la reestructuración de la organización apoyada en los sistemas de información, así como los métodos de organización y control necesarios. Para dicha propuesta se utilizaron las metodologías de William P Sexton plasmadas en su libro “Teorías de la organización” y de David A. Nadler y Michael L. Tushman plasmadas en su libro “Competing by design: The power of organizational architecture”. Como soporte a la propuesta de sistemas de información se tomo como base los libros mencionados en la bibliografía.

## CONTENIDO

	PAG.
1. INTRODUCCION	1
2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	2
3. OBJETIVO DEL TRABAJO	51
4. EL SECTOR DE LA VIVIENDA EN MEXICO	52
5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	64
6. ANTECEDENTES EMPRESAS HABI	68
6.1 Historia de la empresa	68
6.2 Principios, valores y objetivos de la empresa	68
6.3 Evolución de la estructura organizacional	72
7. SITUACION ACTUAL	76
7.1 Estructura organizacional	76
7.2 Sistemas de Información	82
7.3 Ventas, mercadotecnia y situación financiera	86
8. DIAGNOSTICO	93
9. PROPUESTA DE MEJORA	97
9.1 Estructura organizacional	99
9.2 Sistemas de Información y Control	107
9.3 Medidas de desempeño organizacionales	113
9.4 Sistemas de Incentivos	125
9.5 Análisis financiero	119
10. CONCLUSIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135



## LISTA DE TABLAS

		PAG.
1	CREDITOS PARA VIVIENDA POR PRINCIPALES ORGANISMOS 2000-2004	53
2	PRONÓSTICOS DE PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS	59
3	REQUERIMIENTO HABITACIONAL 2001-2006	63
4	INDIVIDUALIZACIONES, VENTAS Y UTILIDADES 2000-2004	90
5	PORCENTAJE DE SUELDO VARIABLE	126
6	ESTADO DE RESULTADOS 2003 Y PROFORMA 2004	126
7	ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA PROPUESTO 2005	128
8	AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN TRAMITES	129
9	AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN PROYECTOS	131
10	AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN VENTAS	131
11	AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN GESTORIA	132

## LISTA DE FIGURAS

	PAG
1 CREDITOS VIVIENDA 2000-2004	54
2 CREDITOS EJERCIDOS POR EMPRESAS 2000-2004	54
3 TASA DE INTERÉS REAL DE CORTO PLAZO (28 A 30 DÍAS)	58
4 PIRAMIDE POBLACIONAL MEXICO 2000-2030	60
5 CRECIMIENTO HOGARES (MILLONES)	61
6 REZAGO VIVIENDA EN MEXICO	62
7 VIVIENDAS INDIVIDUALIZADAS 2000-20004	90
8 VENTAS NETAS 2000-20004	91
9 UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS 2000-20004	91
10 CRECIMIENTO EN CIUDADES 2000-20004	92
11 FLUJO DE INFORMACION SISTEMA PROMOTORA	104
12 PROCESO PARA EMITIR UN PROYECTO CONSTRUIBLE	113
13 FORMATO PROPUESTO CONTROL DE OPERACIÓN	114
14 FORMATO PROPUESTO PROSPECTACION	115
15 FORMATO PROPUESTO VIVIENDAS POR VENDER CON 0% AVANCE DE OBRA	115
16 FORMATO PROPUESTO VIVIENDAS ASIGNADAS CON 0% AVANCE DE OBRA	115
17 FORMATO PROPUESTO CIERRES DE VENTA CON 0% AVANCE DE OBRA	116
18 FORMATO PROPUESTO VENTAS SIN HABITABILIDAD	116
19 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES LISTOS PARA INGRESARSE	117
20 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS	117
21 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN DICTAMEN JURIDICO	117
22 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN DICTAMEN UNICO	118
23 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN SOLICITUD DE RECURSOS	118
24 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN NOTARIA	118
25 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS REPORTADOS PARA PAGO	119
26 FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES ABONADOS	119
27 FORMATO PROPUESTO VIVENDAS POR ENTREGAR	119
28 PLAN MAESTRO HABI	120
29 FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – ARRANQUES DE VIVIENDA	121
30 FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – CIERRES DE VENTA	122
31 FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – VIVIENDAS COBRABLES	122
32 FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – ABONOS	122
33 FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – FOCOS ROJOS	123
34 FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – SEGUIMIENTO SEMANAL	124
35 PROGRAMA DE IMPLEMENTACION	124

## 1.- INTRODUCCIÓN

En cualquier sociedad son muchos los factores que influyen sobre una organización que afectan a la dirección que pueda tomar dicha organización. Las organizaciones deben responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y políticas y a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan. Para responder a esto la organización debe de experimentar cambios internos constantes de manera cotidiana que lleven a la organización hacia una mejora continua y la organización que pueda reaccionar ante estos cambios, será la que mayores probabilidades tenga de alcanzar el éxito.

Cuando la organización evoluciona a un punto en el cual identificas problemas congruentes entre el arreglo de la organización formal y sus componentes, es cuando se tiene que considerar seriamente en un rediseño mayor.

El proyecto de mejora mostrado a continuación plantea la situación de una empresa promotora de vivienda potosina que debido al crecimiento que está experimentando últimamente y al pronosticado para el futuro en base a su planeación estratégica, se está empezando a enfrentar con el problema de que la estructura organizacional actual y sus controles le están quedando chicos para enfrentar dicho reto.

Por tal motivo el presente documento presenta el trabajo realizado desde el conocimiento de la empresa y su entorno ambiental, el diagnóstico e identificación de la situación problemática hasta la propuesta de solución que creemos llevaría a la empresa a tener mejores resultados en un corto plazo.

## **2.- MARCO TEORICO DE REFERENCIA**

### **ADMINISTRACION Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

#### **Estructura y diseño de la organización**

El esquema establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización es a lo que se llama estructura. Las organizaciones tienen dos tipos de estructuras: la formal y la informal. La primera se refiere a una estructura planeada, es tradicionalmente el resultado de tomas de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva. La organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes. Cuando la organización formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas, se desarrollan relaciones informales para enfrentar estos nuevos problemas.

La estructura formal suele expresarse por medio del organigrama impreso, la mayoría son jerárquicos y subrayan las relaciones entre los superiores y los subordinados directos. Se pueden complementar con descripciones de puestos y manuales de organización.

La diferenciación de las actividades organizacionales ocurre en dos direcciones: la especialización vertical de las actividades, representada por la jerarquía y tiene el efecto de crear la pirámide organizacional, y la diferenciación horizontal de las actividades, llamada departamentalización. Tomadas en conjunto, ambas establecen la estructura formal de la organización.

Las relaciones horizontales son aquellas cuya función es facilitar la solución de los problemas que surgen de la división del trabajo, y su naturaleza y características están determinadas por los participantes que tienen objetivos organizacionales diferentes, pero actividades interdependientes que necesitan ínter mezclarse.

La administración de programas y la forma matricial han sido utilizadas eficientemente para lograr la integración de las actividades con base en sistemas. Estos diseños organizacionales son sustancialmente diferentes a las formas estructurales más tradicionales. Esencialmente, la forma matricial es un diseño estructural preparado para responder a dos necesidades organizacionales primordiales: 1) la necesidad de especializar las actividades en los departamentos funcionales que desarrollan una experiencia técnica y ofrecen una base permanente para los empleados y 2) la necesidad de tener unidades que integren las actividades de estos departamentos especializados en un programa, proyecto, producto o con base a sistemas. La organización matricial requiere que los administradores a todos los niveles y sus subordinados desarrollen nuevos enfoques, estilos de liderazgo y formas de operar. Se trata de una forma más compleja y difícil y requiere de flexibilidad humana a fin de lograr la flexibilidad organizacional.

### **Forma de organización**

El modelo burocrático con su control centralizado y su administración jerárquica, ha sido el diseño para la mayoría de las organizaciones, durante los primeros 30 años del siglo pasado; en realidad resulta todavía evidente en casi todas las empresas industriales de la actualidad (William Sexton, 1977). La modificación más notable que, en realidad, no modificó su carácter, sino sus métodos de toma de decisiones, es la tendencia a la descentralización. Esto último se refiere simplemente el proceso mediante el que se delega la autoridad tan abajo en la jerarquía de la organización como sea posible; de manera ideal, este vestigio de autoridad se sitúa lo más cerca posible de la fuente de un problema que hace necesaria una decisión.

Una organización establecida de acuerdo con la descentralización tendría un número mínimo de niveles horizontales, de tal modo que los niveles inferiores fueran virtualmente autónomos. La estructura se basa todavía en el concepto de línea y staff; sin embargo, se hace hincapié en la planeación de la organización como vehículo para el crecimiento y el cambio<sup>1</sup>. Las políticas administrativas, que constituyen la base de la toma de decisiones, se establecen en cada nivel de la organización de acuerdo con las recibidas del nivel inmediatamente superior. Mediante la descentralización de las operaciones de la compañía, resulta más fácil la planeación a largo plazo, la organización, la comunicación y la motivación.

Cualquiera de las conclusiones a que llegan los autores modernos, alude a la premisa de que la motivación, las comunicaciones y las decisiones se propiciarán en la organización más horizontal, que deja de hacer hincapié en la jerarquía y realza el flujo de información.

## **TIPOS DE ORGANIZACIONES**

### **Organización Lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Una modificación en las personas, estructuras, o tecnología.

<sup>2</sup> Industrial Francés creador de la teoría clásica de la administración.

- Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

### **Ventajas de la organización lineal**

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

### **Desventajas de la organización Lineal**

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.



los elementos de staff pero toman en consideración las recomendaciones de estos.

- La línea como cadena de mando<sup>3</sup>: hay una relación de mando entre cada superior y cada uno de sus subordinados; esta deriva del proceso de delegación y es una relación de línea.
- La línea como cadena de comunicaciones: también se considera a la línea como un medio de comunicación entre miembros de la organización. La coordinación, la delegación y todo el proceso administrativo dependen de las comunicaciones.
- La línea como portadora de responsabilidades: identificar los elementos de línea dentro de la organización es un buen medio para establecer los puestos y las funciones que son responsables de los resultados finales y que, por ende, deben poder tomar decisiones operativas con respecto a esos resultados.

## **Organización Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

### **Características de la organización funcional**

---

<sup>3</sup> El flujo de autoridad desde la cumbre hasta la base de una organización

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

### **Ventajas de la organización funcional**

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

### **Desventajas de la organización funcional**

- Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

- Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

### **Campo de aplicación de la organización funcional**

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

### **Organización de tipo Línea-Staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

### **Criterios para diferenciar línea y staff**

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes. Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización; las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios
- Consultoría y asesoría
- Monitoreo
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

### **Características de la organización Línea-Staff**

- Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.
- Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización

en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

- Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

### **Desarrollo de la organización Línea-Staff**

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

Fase 1: no existe especialización de servicios.

Fase 2: especialización de servicios en la sección.

Fase 3: comienza la especialización de servicios en el departamento.

Fase 4: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

### **Ventajas de la organización Línea-Staff**

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

### **Desventajas de la organización Línea- Staff.**

- La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.
- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
- Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

### **Campo de aplicación de la organización Línea-Staff**

- Los niveles son costosos, a medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff

que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.

- Los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.
- La existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control.

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan, estos son:

1. Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarias entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo



en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

### 3. Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

### 4. Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

### 5. Rapidez de cambio

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

### 6. Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a incrementar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

### 7. Contacto personal necesario

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

#### 8. Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

#### 9. Otros factores.

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

Dentro del staff personal tenemos los siguientes tipos:

*Asistentes ejecutivos:* ayudantes y asistentes que ayudan al ejecutivo principal de la compañía.

*Asistentes especiales:* ayudan a su superior, dando asesoramiento o servicios especializados en un tipo dado de trabajo.

*Asistentes administrativos:* se limitan a efectuar trabajos de naturaleza administrativa menor como enviar correspondencia, recibir y atender visitantes, etc.

### **Separación de las funciones de línea y las de staff**

El tipo de estructura de línea y staff parece deteriorarse debido a varias suposiciones falsas: a) los especialistas auxiliares pueden y desean funcionar sin

autoridad formal, y b) sus consejos, sugerencias y recomendaciones se verán con facilidad aceptados por los funcionarios inferiores de línea y serán aplicados.

Bajo la verdadera disposición de línea y staff, tal como se aplica en la práctica, los funcionarios staff descubren que tienen poco poder; sus consejos pueden no ser seguidos ni comunicarse, debido a que carecen de autoridad para aplicar sus decisiones a la organización. Los funcionarios inferiores de línea pueden resistir y rechazar los consejos del staff, debido a que amenaza a la sacrosanta posición de la línea.

### **Organización por Producto o Mercado**

La organización por producto o mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto o mercado puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

### **Organización Matricial**

El origen de la estructura matricial está ligado a las organizaciones de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad (vertical desde el punto de vista jerárquico y horizontal desde el punto de vista técnico o de proyecto), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de comando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero, paralelamente a los departamentos funcionales, está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

A lo largo de la dimensión vertical, se agregan los diversos proyectos que la empresa está desarrollando. Cada proyecto está dirigido por un gerente que integra personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales horizontales, entrelaza los elementos de la departamentalización funcional y de producto, de allí el término matricial o matriz.

Los empleados en la matriz tienen dos jefes: el jefe del departamento funcional y el gerente de proyecto. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de ese equipo de proyecto. La autoridad es compartida entre los dos gerentes.

Para trabajar de manera eficaz, los dos gerentes deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes.

## **Ventajas**

- Permite reunir varios expertos en un equipo.
- Mayor flexibilidad de la organización.
- Permite asignar los recursos a los proyectos de mayor importancia desde el punto de vista estratégico.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Evita la promiscuidad entre miembros de los equipos y con los integrantes de las organizaciones que protegen.

## **Desventajas**

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés

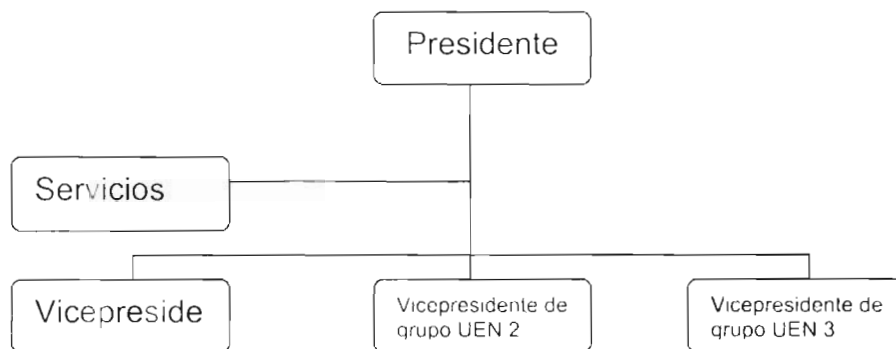
## **Vertientes alternas de la estructura organizacional**

La administración evoluciona día tras día. Debido a ello, se hace cada vez más necesario contar con estructuras organizacionales acordes con la naturaleza, giro, tamaño y oportunidad de negocio que demanda un entorno globalizado. Las vertientes de estructura existentes están grupadas en tres:

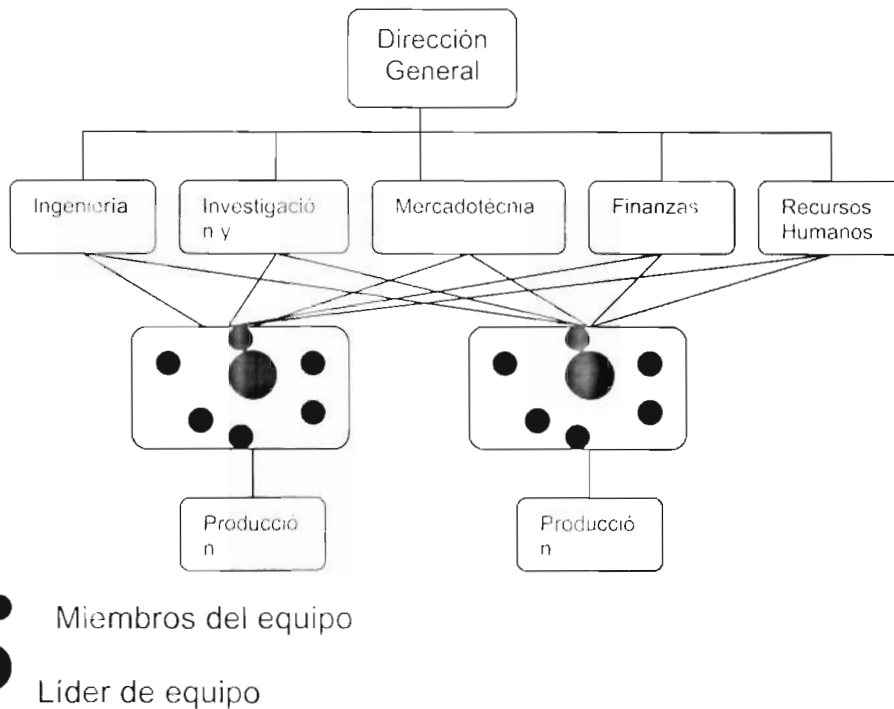
### **1. Estructuras de líneas y/o proyectos de negocio**

Es un modelo que ofrece una manera de aprovechar los beneficios de la curva aprendizaje / experiencia de la división del trabajo y del empleo inteligente de tecnología y equipos especializados.

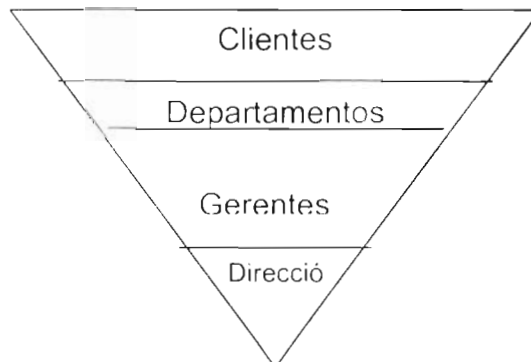
*Unidad estratégica de negocios:* es una agrupación de subsidiarias de negocios basada en elementos estratégicos comunes para todas. Proporciona a una organización la manera de manejar racionalmente muchos negocios diferentes y un arreglo administrativo para obtener los beneficios de un ajuste estratégico y la mejora de sus procesos.



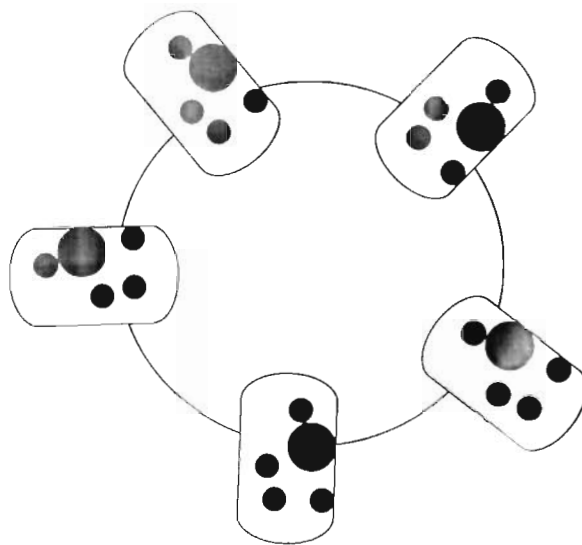
*Estructura unidad / equipo:* también se denominan híbridas ya que en su diseño se emplean unidades representadas por los rectángulos clásicos y por equipos de trabajo como enlace entre las áreas funcionales y el nivel de producción. Esta concepción rompe con las líneas de mando por área para dar paso a un modelo que interrelaciona áreas y niveles por medio de equipos.



*Estructura pirámide invertida:* las organizaciones han optado por invertir la tradicional pirámide de jerarquía, colocando en la base superior a los departamentos o nivel operativo, por ser éste en el que recae la responsabilidad directa del trato con clientes, enseguida a los gerentes o nivel medio, y, finalmente, a la dirección en la cúspide inferior.



*Estructura bisagra:* la idea de transformar una visión fragmentada y a corto plazo por una visión global y a largo plazo, ha llevado a concebir estructuras como la bisagra, con el propósito de apoyar la innovación, estimular el aprendizaje y la motivación, para organizar el trabajo alrededor de equipos multifuncionales. Estos equipos son flexibles, y sus resultados toman en cuenta tanto los logros personales como los grupales y organizacionales

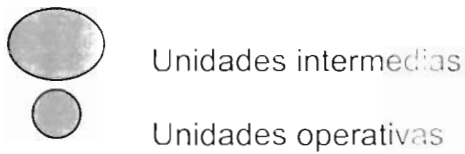
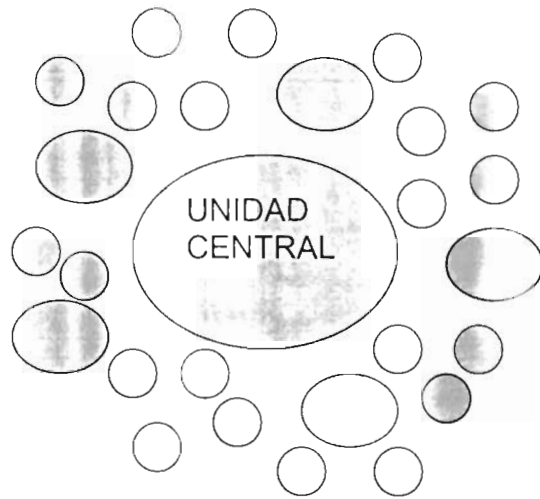


## 2. Estructuras abiertas

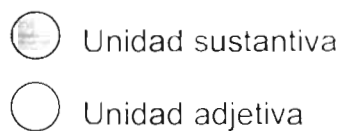
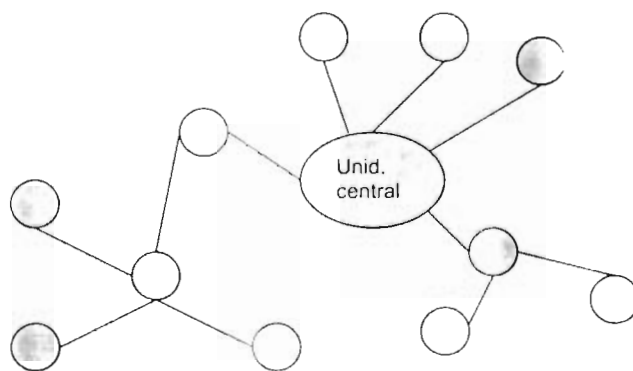
Con el cambio de las organizaciones, ahora están empleando estructuras abiertas o con un diseño más libre, más personalizado, que reflejan sus necesidades en función de áreas de influencia y/o negocio. Estas representaciones basadas más en las percepciones y en los modelos mentales de sus artífices, se encaminan a reflejar sus capacidades distintivas en términos de apertura y de imagen corporativa, que de acuerdo con el pensamiento administrativo tradicional.

*Módulo / equipo:* obedece a un enfoque basado en equipos de trabajo que operan a manera de módulos interdependientes, en los que las jerarquías se dan más en relación con el flujo del trabajo que con la necesidad de una autoridad manifiesta.

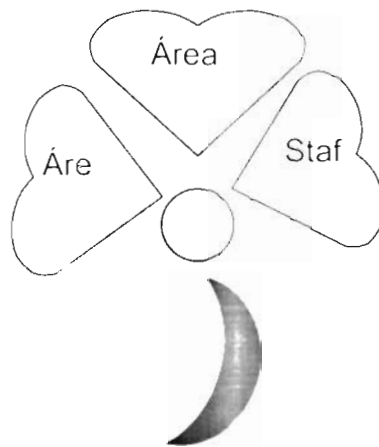




*Módulo entrelazado:* prevalece una relación de coordinación entre unidades de negocio soportada por una visión de procesos que vincula aspectos sustantivos y adjetivos de un modo menos formal y más espontáneo, que interrelaciona con líneas a las unidades para seguir la secuencia en que fluye la información.



*Estructura de trébol:* una organización que presenta así su estructura lo hace más como elemento de marketing, tomando en cuenta sus competencias esenciales, productos y/o clientes. De hecho opera como cualquier otra estructura pero con una óptica distinta.



Dirección



Base Operativa

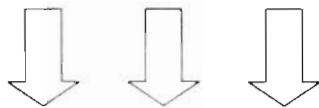
### 3. Estructuras móviles

La base de conocimiento de las organizaciones está rompiendo inercias y paradigmas. En un contexto en el que el cambio intrínseco a las acciones, el quehacer administrativo no puede sustraerse. Esto a generado la imperiosa necesidad de enfocar la administración con otra perspectiva, la de replantear su contenido para poder amalgamar la técnica con el movimiento y emigrar a nuevos modos de expresión organizacionales que pueden tomar vertientes inverosímiles.

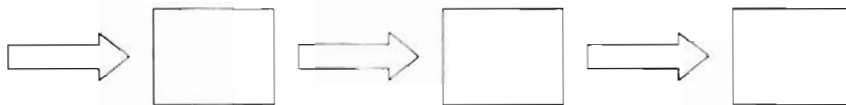
*Organigráficos:* con los nuevos cambios en las organizaciones es necesario entender como trabajan. Los organigráficos, más que fotos o imágenes de una

organización, son mapas que nos muestran a los individuos en posiciones; ofrecen una visión de su área de trabajo y del modo en que se relacionan. Son más útiles que los tradicionales organigramas en mostrar lo que es una organización, porque también representan las interacciones críticas entre las personas, productos e información. Sus componentes esenciales son:

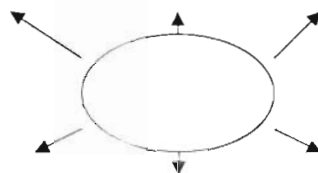
1. Set o grupo: cada organización es un set de objetos como máquinas y personas, rara vez se conectan entre sí y estos sets comparten recursos, facilidades, fondos y administración



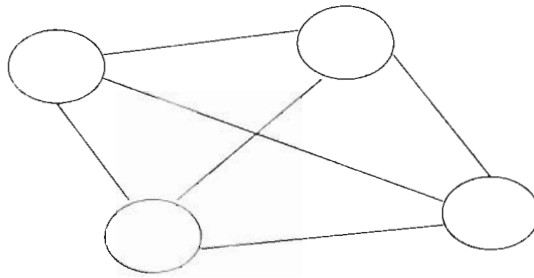
2. Cadena: trae fines de conexión, son lineales y son un factor de estandarización que clarifica y sistematiza procesos, también se emplean para describir estrategias en términos de cadenas de valor y logística.



3. Ejes: sirve como centro coordinador. Es cualquier punto físico o conceptual en el cual la gente, cosas o información se mueve.



4. Redes: cuando las conexiones son más complicadas que los puros ejes son cuando usamos redes.

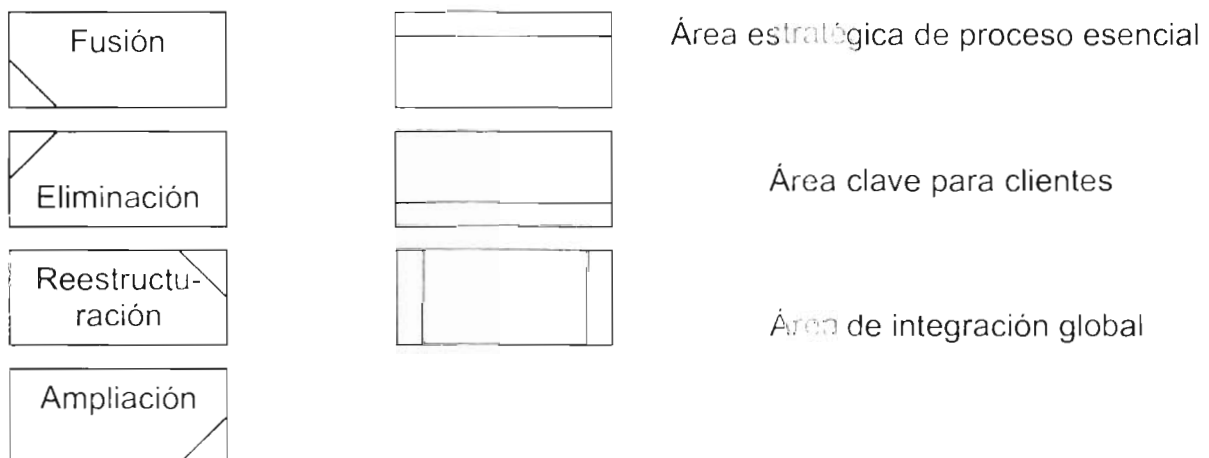


A diferencia e los organigramas con sus estrictas normas de arreglo, éste requiere de administradores para crear una habitual imagen de su compañía, algo que involucra imaginación y una mente abierta.

*Fluxoestructura:* en la medida que las organizaciones están inmersas en una dinámica de cambio cada vez más demandante, se convierte en una realidad la necesidad de abrirlas, de hacerlas permeables a un pensamiento administrativo que se caracterice más por la capacidad de ajustarse que por la de mantenerse estático.

El hecho de que las estructuras se visualicen desde una posición más de estrategia que de mera operación, las coloca como parte fundamental de la cadena de valor de una organización, lo que obliga a crear condiciones que traduzcan su evolución en el tiempo en un diseño organizacional lógico y consecuente con su razón de ser.

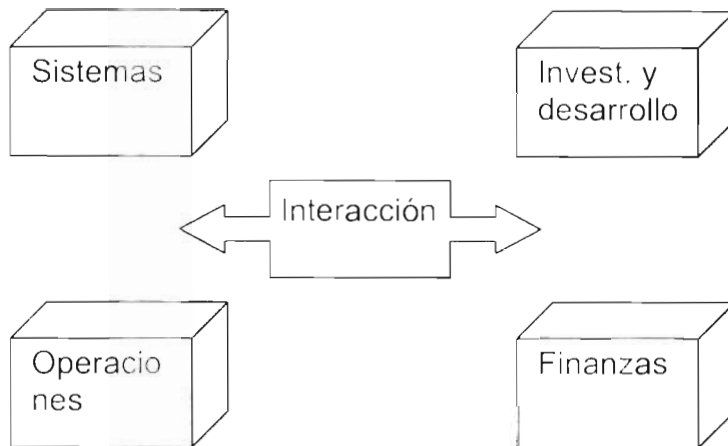
Se usa la siguiente simbología:



El recurso de unir los rectángulos típicos con un trazo para convertirlos en una simbología que denote movilidad, permite que al graficar una estructura pueda percibirse cuando un área está sometida a un proceso de cambio dado un estudio organizacional previo.

El área estratégica de proceso esencial ubica en el contexto de la organización en quién recae la responsabilidad del proceso del que pueden depender el resto de las líneas del negocio. El área de atención a clientes, debe de contar con un encargado de la atención a clientes que garantice que las decisiones estratégicas impacten efectivamente en la calidad de los productos y/o servicios. El área de integración global, dispone de una posición que funge como eje o centro estratégico de negocios del que emanen las directrices para obtener ventajas competitivas.

*Estructura virtual:* permite la generación de bienes y/o servicios de manera abierta y fluida. Su estructura se define en atención a los resultados esperados. La interacción e interdependencia de sus componentes, así como las alianzas y estrategias en su manera de operar, parte de la oportunidad y visión del negocio. Aunque su interacción incluye recursos tangibles de carácter físico y financiero, son los recursos intangibles como el material intelectual, conocimiento, información y experiencia, los que generan valor.



## ANÁLISIS MEDIO AMBIENTAL DE GIBSON

En cualquier sociedad son muchos los factores que influyen sobre una organización que afectan a la dirección que puede tomar una organización. Las organizaciones deben responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y políticas y a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan.

El modelo de Gibson identifica 4 puntos importantes que reflejan las fuerzas ambientales que actúan en la organización:

### 1. LA CONDUCTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. EL INDIVIDUO

**La persona:** El rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización así que comprender el comportamiento personal es básico para llevar una gestión eficaz en una organización.

**Características personales:** si bien es sumamente importante que el rendimiento de cada individuo sea el adecuado, las relaciones entre cada individuo aún lo son más, relaciones de actitudes, percepciones, personalidades, valores y

rendimiento personal. Los directores de las empresas deben de conocer sus características propias y las de sus subordinados para luego actuar en base a ello.

**Premios y evaluación:** el sistema de premios de la organización influye directamente en el rendimiento del personal. Las evaluaciones del rendimiento, los salarios, las mejoras salariales y las primas son aspectos importantes del sistema de premios de una organización, sin embargo no son los únicos.

**Estrés:** es una consecuencia de la interacción del trabajo y el trabajador. La gente reacciona de formas diferentes ante situaciones que, examinadas desde el exterior, deberían provocar idénticas exigencias físicas y psicológicas. La sensación de que el trabajo es un reto puede ser una forma de estrés positivo.

## **2. LA CONDUCTA EN LAS ORGANIZACIONES. GRUPOS E INFLUENCIA INTERPERSONAL**

**Comportamiento de grupo:** Los ejecutivos de las empresas crean grupos para realizar determinados trabajos y tareas. Estos grupos se denominan formales. Por otro lado los grupos informales son los creados como consecuencia de los actos de ciertos empleados y su efecto puede ser positivo o negativo dependiendo de las intenciones de los componentes del mismo.

**Comportamiento y conflicto entre grupos:** los grupos funcionan e interactúan con otros grupos y cada uno desarrolla unas características específicas en cuanto a su estructura, cohesión, papeles que desempeñan en él sus miembros, normas y procesos. Cada grupo desarrolla su propia cultura y así los grupos pueden colaborar o competir entre sí. Controlar los conflictos entre grupos es importante para la gestión del comportamiento de una organización.

**Liderazgo:** los líderes se pueden hallar en grupos formales o en informales y pueden o no ocupar cargos de dirección. La importancia del liderazgo eficaz para lograr que una persona, grupo u organización rindan es tan grande que se han hechos grandes esfuerzos para establecer las causas del liderazgo.

### 3. LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

**Diseño de puestos de trabajo:** es el proceso por el cual la dirección especifica el contenido, los métodos y las relaciones de los puestos de trabajo para satisfacer así las exigencias personales y las de la propia organización.

**Diseño de la organización:** este término alude a la estructura general de la organización.

### 4. LOS PROCESOS DE LAS ORGANIZACIONES

**Comunicaciones:** el proceso de comunicaciones vincula a la organización con su entorno y con todas sus partes recibiendo, transmitiendo y actuando en base a la información que dispone. La información permite integrar todas las actividades que se desarrollan en su seno.

**Toma de decisiones:** la calidad de la toma de decisiones depende de que se seleccionen los objetivos idóneos y se identifiquen los medios necesarios para alcanzarlos.

**Socialización y desarrollo profesional:** las personas se integran en las organizaciones para trabajar y para tratar de alcanzar sus objetivos profesionales, los intereses personales y los de la organización deben ser coincidentes si se busca su eficacia.



## **REDISEÑO ORGANIZACIONAL**

El cambio organizacional deriva de fuerzas dentro de los subsistemas organizacionales. El sistema administrativo está en medio de un remolino de acontecimientos externos e internos y está encargado tanto de mantener el proceso de cambio como de formular opciones estratégicas.

### **Alternativas para el cambio**

La primera alternativa es cambiar a las personas: sus actitudes, perspectivas y opiniones, un esquema distinto de capacidad administrativa, un tipo diferente de especialistas, con perspectivas más amplias, con discernimientos tan agudos en las relaciones humanas y de organización.

La segunda línea de acción preparatoria está en modificar la forma de la organización. La reorganización de tareas, la reestructuración de las relaciones formales de organización e, incluso, la eliminación de algunos aspectos de la forma jerárquica tradicional de organización.

### **¿Cuándo rediseñar?**

Cuando la organización evoluciona a un punto en el cual identificas problemas congruentes entre el arreglo de la organización formal y sus componentes, es cuando se tiene que considerar seriamente en un rediseño mayor. Hay algunas situaciones típicas que justifican un rediseño:

### **Cambios estratégicos**

Ocurren como un resultado de factores ambientales (competencia, regulaciones o nueva tecnología), cambios en recursos, o el desempeño de problemas organizacionales. Estos cambios requieren que los individuos en la

organización redireccionen sus esfuerzos y que se apliquen los recursos de una manera diferente.

### **Redefinición del trabajo**

Se requiere un rediseño también cuando está cambiando la dinámica del trabajo de una organización. El trabajo es alterado por nuevas tecnologías, cambios en costos, calidad, o disponibilidad de recursos.

### **Cambio cultural / político**

Cuando quieres hacer un cambio cultural o político en toda la organización es necesario el rediseño.

### **Crecimiento**

Este es uno de los eventos que normalmente te lleva a un rediseño. Conforme una organización va creciendo nuevas estrategias y tareas son tomadas y las relaciones cara a cara con la gente, los mecanismos de motivación, facilitación y comportamiento se vuelven formales.

### **Cambios en el staff**

Cambios pequeños en posiciones clave de una organización te pueden llevar a un replanteamiento del diseño de la organización

### **Diseño organizacional poco efectivo**

Cuando síntomas como la falta de coordinación, conflictos excesivos, roles de desempeño poco claros, recursos usados malamente, lenta respuesta al cambio y a

las necesidades de nuevos mercados son latentes en la organización, tal vez es tiempo de un rediseño.

### **Las formas básicas de agrupamiento estratégico**

Diferentes niveles en la organización se pueden agrupar de acuerdo a criterios diferentes. Las 3 formas básicas de agrupamiento que se pueden combinar o modificar para crear variaciones son:

1. Agrupamiento por actividad: aquí se agrupan individuos que comparten funciones, disciplinas, tareas o procesos de trabajo similares. En organizaciones caracterizadas por agrupamiento de actividades, las metas, posiciones de influencia, recompensas y sistemas de control tienden a basarse en desempeño de tareas específicas, el énfasis es en la calidad del trabajo en vez de en volumen de ventas o satisfacción del cliente.
2. Agrupamiento por salida: se basa en el servicio o producto que proveen. La gente en cada grupo hace una variedad de tareas, emplea varias habilidades y usa una amplia gama de procesos, pero todos contribuyen a la salida final. En estas organizaciones, la meta primordial se enfoca en el producto o servicio.
3. Agrupamiento por usuario, cliente o geografía: es gente que realiza diferentes tipos de trabajo y produce diferente salida pero sirve a los mismos clientes. Cada entidad tiene sus recursos específicos para producir productos especializados a su mercado definido. Sus metas se determinan sobre la base de las necesidades de sus clientes.

Para la decisión de que tipo de agrupamiento le conviene más a una organización, el factor primordial en cada nivel es el mismo: estrategia y visión.

Una vez que se definió el agrupamiento, la gerencia en cada nivel debe determinar el grado de especialización que quieren en cada una de sus subunidades.

El problema es encontrar la mezcla perfecta. Menos especialización simplifica la administración, del otro lado puede disminuir la capacidad de la organización para responder adecuadamente a demandas específicas internas o externas. Sobre especialización incrementa los costos de la administración y aumenta las oportunidades de conflicto.

### **La secuencia de decisiones de diseño**

La secuencia de actividades en el diseño de una organización se divide en 4 fases mayores:

#### **Fase 1. Análisis preliminar**

Se tiene entender claramente como la organización está funcionando actualmente, donde están ubicados los malos desempeños y en particular, como el desempeño se relaciona con la estrategia. El proceso empieza con la recolección de información y el análisis de dicha información. Los tres tipos de información que son críticos son: información de la estrategia y objetivos, información acerca de cómo la organización opera actualmente, como fluye la información y la identificación específica de problemas actuales que el rediseño debe corregir.

#### **Fase 2. Diseño Estratégico**

Envuelve un análisis de los requerimientos del procesamiento de la información y la selección patrones de grupo y ligas estructurales. También se enfoca en las cabezas de la organización, con énfasis particular en los roles y los

procedimientos que se deben usar para la toma de decisiones estratégicas, de mercado y de políticas internas.

El diseño estratégico se enfoca en los 2 a 4 niveles altos de la organización y toma en consideración estructuras y procedimientos formales así como la operación informal.

### **Fase 3. Diseño Operacional**

Cuando hay un cambio significativo en la organización, se requiere diseño operacional donde se detallen los flujos de trabajo, recursos, quien reporta a quien, procedimientos de negocios y prácticas de recurso humano.

### **Fase 4. Implementación**

El trabajo no termina con el anuncio del nuevo diseño. En realidad, ahí es donde el trabajo más duro comienza. La implementación requiere de planeación cuidadosa, monitoreo constante y administración.

Aunque cada fase tiene su importancia, la fase de diseño estratégico es particularmente crítica porque es la estructura para las decisiones subsecuentes.

A continuación mostramos los 10 pasos que envuelven el proceso de diseño estratégico en una organización:

1. Generar los criterios de diseño: se crean una serie de criterios que describen lo que se pretende con el rediseño.

2. Generar alternativas de organización: se crea un gran número de diseños diferentes de alternativas de organización que concuerden con los criterios de diseño.
3. Evaluar alternativas de organización: se evalúan alternativas de organización en términos de los criterios de diseño.
4. Identificar requerimientos de coordinación: para cada alternativa de organización, se identifican las necesidades de flujos de información y como será coordinado en los niveles de la organización.
5. Generar mecanismos de relación de estructura: para cada alternativa de organización, se crean mecanismos de relaciones que serán responsables de la coordinación.
6. Evaluar los mecanismos de relación de estructura: En términos de los criterios de diseño se busca eliminar, modificar combinar o ajustar las alternativas.
7. Análisis del impacto en la conducta: se trata de predecir el impacto en la cultura de la organización.
8. Ajustar o eliminar diseños: basado en el análisis de impacto en la cultura se ajustan o eliminan diseños.
9. Identificar cuestiones para el diseño operacional: basado en el análisis de impacto en la cultura, se identifica donde se tiene que completar el diseño operacional y cuestiones que se tienen que considerar en el diseño.
10. Identificar cuestiones en la implementación: basado en el análisis de impacto, se identifican cuestiones clave a considerar en la planeación de la implementación del diseño.

## Problemas inherentes en el cambio

Existen 3 problemas generales cuando una organización está implementando un cambio significativo:

1. **Poder:** la gente en cualquier cambio se ve amenazada con que exista cambio de poderes contra la situación actual y que pierdan poder.
2. **Ansiedad:** la transición del estado actual al nuevo representa miedo y ansiedad de pasar de lo conocido a lo desconocido.
3. **Control Organizacional:** los gerentes empiezan a pensar que van a perder control. Conforme las metas, estructuras y gente empiezan en el estado de transición, se vuelve sumamente difícil monitorear y corregir el desempeño.

Para poder evitar este tipo de problemas, se proponen llevar a cabo las siguientes prácticas:

<b>PROBLEMA</b>	<b>SUGERENCIA</b>
<b>Poder</b>	<b>Administrar la dinámica política</b>
	1. Tener soporte de grupos clave de poder
	2. Demostrar soporte de liderazgo en este cambio
	3. Construir estabilidad
<b>Ansiedad</b>	<b>Motivar el comportamiento constructivo</b>
	1. Crear insatisfacción del estado actual
	2. Obtener los niveles apropiados de participación en la planeación e implementación del cambio

	3. Recompensar el comportamiento deseado en la transición al futuro cambio
	4. Proveer tiempo y oportunidad para desligarte del estado actual
<b>Control</b>	<b>Administrando la transición</b>
	Desarrollar y comunicar una imagen clara del cambio a futuro
	Usar elementos de transición
	Obtener retroalimentación acerca del estado de transición y evaluar el logro.

### Fenómenos de cambio

Dorwin Cartwright demostró por medio de un conjunto de investigaciones empíricas sobre 8 principios de estabilidad de grupos, que hay una tendencia natural a que los grupos se opongan a cambios. Sin embargo el cambio está siendo un evento cotidiano para las empresas progresistas. La organización de negocios que pueda reaccionar ante los cambios, será la que mayores probabilidades tenga de alcanzar el éxito.

Coch y French descubrieron que la gerencia podría modificar considerablemente o eliminar por completo la resistencia de los grupos a los cambios mediante el empleo de un método de reuniones de grupo, en el que la gerencia comunica eficientemente la necesidad del mismo y estimula la participación del grupo en la planeación de cambios pertinentes.



Este proceso de participación hace simplemente que el proceso de interacción informal y el de resolución formal de problemas se conviertan en uno solo y reduce la resistencia al cambio al mínimo.

Una ayuda para llevar a cabo un proceso de cambio contempla el seguir los siguientes puntos por parte de la gerencia:

1. Verificaciones específicas, técnicas y de organización, de la estabilidad del sistema bajo la jurisdicción del gerente.
2. Criterios establecidos para evaluar desviaciones significativas del estado estable deseado.
3. Esquemas administrativos prescritos de actividades correctivas, con el objeto de hacer que el sistema recupere equilibrio.
4. Evaluación de las inestabilidades repetidas o continuas en el sistema, con disposiciones para la ayuda de especialistas en la investigación de las fuentes correctivas.
5. Pautas administrativas para aplicar los cambios estructurales de la organización a largo plazo
6. Acción administrativa para validar el cambio.

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

### **Concepto**

Dentro del desarrollo organizacional<sup>4</sup> (DO), el diagnostico organizacional es una actividad que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesados en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictos sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación.

### **Criterios para evaluar la conveniencia de un diagnostico organizacional.**

En vista de la importancia de un diagnostico organizacional como base para una actividad de mejoramiento, surge la cuestión acerca de los criterios para juzgar la conveniencia de un procedimiento de diagnostico determinado.

#### **Primer criterio**

El procedimiento de diagnostico debe producir datos validos no resultados artificiosos o falsos de métodos de medición u observadores particulares.

#### **Segundo criterio**

Un segundo criterio para calibrar la conveniencia de un procedimiento de diagnostico es la medida en que se base en teorías valida. Las observaciones deben guiarse por redes teorizadas de variables que se interrelacionen lógica y empíricamente.

#### **Tercer criterio**

Un tercer criterio para evaluar la conveniencia del diagnostico organizacional es la amplitud de lo que se abarque. Si un diagnostico no examina todos los factores

---

<sup>4</sup> Técnicas para cambiar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales de trabajo.

relevantes, las deducciones acerca del funcionamiento pueden ser imprecisas y los planes de acción inapropiados.

## **Métodos para realizar el diagnóstico organizacional**

### **Entrevistas**

Las entrevistas son una buena fuente de información acerca de los posibles problemas dentro de la organización, pueden proporcionar hipótesis para el análisis interior y proporcionan una riqueza de detalles y concisión para el diagnóstico organizacional. Sin embargo los datos de la entrevista pueden ser un tanto deficientes cuando se usan como única base para diagnosticar el funcionamiento de la organización y proporcionar retroalimentación a los ejecutivos clave.

### **Encuestas por cuestionario**

Durante los dos decenios pasados las encuestas por cuestionario se han usado cada vez más en ámbito de grandes organizaciones.

Se han identificado 10 beneficios potenciales como resultado de utilizar encuestas. Estos beneficios se mencionan a continuación:

- Identifican los problemas que existen
- Prevén futuros problemas
- Dan prioridad a los problemas
- Amplitud
- Bases para la evaluación de esfuerzos de mejoramiento
- Mejoran las relaciones con los empleados
- Mejora la comunicación con los grupos de trabajo
- Capacitación gerencial

- Aumentan el valor de las prestaciones no monetarias
- Se incrementan las actividades apropiadas

### **Inconvenientes potenciales asociados al uso de encuestas por cuestionario**

- Reacciones negativas
- Expectativas que surgen
- Indefinición de las acciones requeridas
- Generación y conflictos
- Costos y beneficios

### **Pasos para poder realizar un diagnostico organizacional**

1. Recolectar la información por medio de entrevistas o de encuestas por cuestionarios
2. Diseñar el modelo de diagnostico
3. Obtener las conclusiones

## **LOS SISTEMAS DE INFORMACION COMO SOPORTE DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En la actualidad los sistemas de información juegan un papel muy importante en el crecimiento, éxito y desarrollo de las organizaciones. Estos sistemas se apoyan directamente de información de la empresa, dando lugar a ejecutivos, directivos y gerentes la posibilidad de tomar decisiones y acciones.

En los años 70's se empezó a definir lo que es el concepto de Sistemas para el Soporte a las Decisiones (DSS por sus siglas en inglés).

Algunas de las razones por las cuales las organizaciones deberían de integrar un sistema de soporte a la decisión son:

- 1) La competencia se ha incrementado.
- 2) Información actualizada, clara y rápida es requerida en cualquier momento.
- 3) Reducción de costos es una ventaja al usar un DSS.
- 4) El comercio electrónico es una forma de vida para las organizaciones.

Las tecnologías de información permiten la construcción y operación de los sistemas de información.

Uno de los objetivos de las Tecnologías de Información es el apoyo a los administradores en la resolución de problemas que se presenten dentro y fuera de la organización, pudiendo así concretar y tomar decisiones de una manera más rápida, eficiente y de esta forma ayudar al éxito y desarrollo de la organización.

### **Soporte a la toma de decisiones**

Es un gran reto el que una organización pueda tener controladas las variables de planeación, organización, control y dirección de la empresa. Para poder tener un control de las mismas, se requiere de tomar decisiones acertadas que puedan llevar a la organización en la dirección deseada.

Se requiere de una nueva cultura empresarial, mejorar la producción, tener una integración total de la empresa, y mejorar relaciones con los clientes, sin embargo hay barreras y obstáculos que impiden que las PYME's encuentren una respuesta real para poder adoptar las Tecnologías de Información.

### **Lucha contra el estancamiento**

Las PYME's requieren la incorporación de tecnología para poder adaptarse a los nuevos tiempos. Esto permitirá que la eficiencia, rapidez en el tiempo de respuesta a clientes y proveedores, le permita ser a la organización más productiva.

Pero hay un problema serio con las PYME's ya que no incorporan tecnología – o no al ritmo que debería de ser- y por lo tanto se empiezan a estancar. Existen varias barreras que impiden que las PYME's incorporen sistemas tecnológicos y de soporte a la decisión.

La resistencia al cambio, definición de requerimientos, conocer que sistema deberían usar (hardware<sup>5</sup> y software<sup>6</sup>) y dependencia de proveedores de tecnología son factores importantes que nos ayudan a definir porque las PYME's no incorporan tan rápido y exitosamente tecnologías que los ayuden a mejorar en sus procesos y servicios. La resistencia al cambio es uno de los factores que más impiden la integración de las Tecnologías de Información, en especial de los Sistemas de Soporte a la Decisión.

### **Resistencia al Cambio y DSS**

Actualmente la computadora es un "administrador" silencioso de los procesos que se realizan en las organizaciones. Una de las tareas en las que más puede ayudar a una organización es en el proceso de toma de decisiones. Estadísticas, análisis, conocimiento de objetivos, pruebas, simulaciones, son parte de este proceso de Toma de Decisiones. Las PYME's no están exentas de usar las tecnologías para el Soporte a la Toma de Decisiones.

El cambio que produce un Sistema de Soporte a la Toma de Decisiones requiere que los representantes principales, es decir, los administradores, estén dispuestos a usar las tecnologías de información para poder modificar la forma en

---

<sup>5</sup> Es el equipo de computación, o sea los dispositivos electrónicos, eléctricos y mecánicos que constituyen un sistema de cómputo.

<sup>6</sup> Nombre de uso extenso para los programas de computación que controlan el procesamiento de los datos en un sistema de cómputo.

como toman sus decisiones. Debe, por supuesto, haber formas de disminuir la resistencia al cambio e ir adoptando gradualmente estas tecnologías que ayudarán no sólo al desarrollo de la empresa, sino también del País en general.

Una forma de aminorar esta resistencia al cambio es a través de la gestión de la empresa: su gente (a través de su desarrollo personal), su conocimiento (manejo de tecnología, información, riesgos y oportunidades), su información (compartida y útil) y su liderazgo (participación y reconocimiento de logros).

### **Necesidades de recurrir a las tecnologías de información**

Las empresas empiezan a darse cuenta que, ante la globalización, puede decirse que el uso de tecnología ya no es un lujo, y pasa a formar parte integral del modelo de negocio de las empresas. Ante ello surgen necesidades que para satisfacerlas necesitan el desarrollo e implantación de proyectos que involucran a las tecnologías de información.

Algunas de estas necesidades son:

- Mejorar la producción y administración productiva
- Mejorar la administración de la empresa
- Mejorar la integración funcional de la empresa
- Mejorar la relación con clientes

El común denominador de estas necesidades es el mejoramiento, lo que implica automatización y eficiencia en los procesos tanto internos como externos, lo cual se logra con el manejo de tecnología. Observando el orden en que se presentan las necesidades, podemos aseverar que las empresas primero buscan la mejora de los procesos internos, yendo desde los niveles operativos hacia los niveles

estratégicos, y posteriormente se busca la mejora de los procesos externos, que involucran tanto a clientes como proveedores.

Las PYME's por ser empresa en crecimiento siempre tienen miedo o ven como un gasto a la tecnología. El problema que se genera es que no se dan cuenta que con este tipo de sistemas los productos y servicios que ofrecen empiezan a dejar de ser competitivos.

Un Sistema de Soporte a la Decisión todavía no es capaz de tomar decisiones, simplemente ayuda a los administradores y directores a poder desarrollar mejores estrategias, e incluso simular que podría pasar en un futuro con las decisiones tomadas. Lo que sí es un hecho es que un DSS es un complemento único que mayor cantidad de empresas deberían de estar adoptando, en especial las PYME's que son las empresas que tienen que lidiar con competencia y saber siempre tomar el mejor rumbo y desarrollo de sus productos y servicios.

### **Pasos en la Implementación del Sistema de Información Administrativa (MIS)**

1. Averigüe las necesidades de información de todos los gerentes.
2. Anote los objetivos del sistema de información administrativa, basándose en las necesidades de todos los gerentes, en los costos y en los beneficios que se prevén.
3. Prepare un plan y una propuesta del diseño del sistema de información administrativa, incluyendo en ellos el programa y los costos estimados
4. Prepare un diseño conceptual preliminar del sistema de información administrativa
5. Prepare un diseño detallado de todos los aspectos del sistema de información administrativa.



6. Ponga en operación el nuevo sistema de información administrativa. Conviene realizar pruebas preliminares para verificar que todas las partes funcionen bien. Imagine los problemas que surgirían en una compañía si se abandonara el sistema anterior y el programa de computadora del nuevo sistema no funcionara.
7. Vigile y dé mantenimiento al nuevo sistema. Es decir, hay que hacer los cambios que se necesitan en los procedimientos o en la estructura de los archivos de datos para satisfacer las entradas cambiantes o el cambio en las necesidades de la gerencia.

### **Función del sistema de información administrativa en la creación de estrategias**

El sistema de información administrativa desempeña un papel central en la formulación de la estrategia corporativa en el sentido de que proporciona una estructura continua, formalizada y estructurada que reúne información, tanto interna como externa. Se sirve de las aportaciones de los gerentes a quienes se han asignado determinadas responsabilidades en ciertas áreas; se vale asimismo de información basada en la manipulación de los datos y modelos de transacciones.

Para que el sistema sea lo más completo posible debe contemplar la mayoría de los siguientes componentes:

- Administración de usuarios
- Sistema de consolidación de las unidades estratégicas del negocio
- Sistema de análisis del ambiente
- Sistema de captación de transacciones y de entrada

- Sistema de administración de datos
- Sistemas de modelado
- Sistema de presentación de informes y de consulta.

### **Tareas de la implantación**

Las principales tareas de la implantación suelen ser los siguientes aspectos:

1. Adquisición de personal
2. Capacitación de personal
3. Cambio de actitudes, patrones conductuales e interrelaciones
4. Adquisición y organización de instalaciones y oficinas
5. Adquisición de hardware y software
6. Adquisición de formas y otros artículos
7. Generación de archivos
8. Desarrollo de los procedimientos de prueba
9. Pruebas del sistema
10. Operación del sistema
11. Evaluación del nuevo sistema de información administrativa
12. Dar mantenimiento al sistema
13. Documentar el sistema de trabajo

Una vez definidas estas tareas en la fase de planeación, la gerencia suele nombrar a un gerente de proyectos para que dirija dicho proceso o confiar el cargo a algún gerente en caso de que la compañía sea pequeña.

### **Tecnología y organización**

La organización no es simplemente un sistema social o técnico; requiere estructurar e integrar las actividades humanas en torno de diversas tecnologías. El sistema técnico está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de aptitudes y conocimientos requeridos; los tipos de maquinaria y equipo utilizados; los requerimientos de procesamiento de información y la disposición de las instalaciones.

El desarrollo de estructuras y sistemas de información, planeación integrada y procesos de control apropiados, así como programas para una selección, capacitación, desarrollo y motivación más eficiente de las personas, es parte de la tecnología social.

En muchos sentidos, el efecto de la tecnología sobre el sistema administrativo ha sido más radical que en otros subsistemas de organización. El sistema administrativo en la mayoría de las organizaciones incluye a muchos participantes con habilidades y capacitación especializadas. Normalmente son los "catalizadores" que ayudan a la organización a utilizar y adaptar los nuevos avances tecnológicos.

La clase de tecnología utilizada puede tener un efecto importante sobre la toma de decisiones administrativas. Las organizaciones con tecnologías estables y rutinarias tienden a adoptar sistemas computarizados de toma de decisiones, mientras que las que tienen una tecnología dinámica y difundida requieren procesos de toma de decisiones más innovadoras y basadas en el juicio. Las organizaciones con una tecnología estable cuidan las metas de actuación, mientras que las organizaciones con una tecnología dinámica se abocan a la solución de problemas.

### **3.- OBJETIVO DEL TRABAJO**

El objetivo de la realización de este trabajo es proporcionar a la empresa una propuesta clara y sustentada de lo que necesita hacer para poder seguir con su crecimiento sin perder el control total y la correcta administración de todas las operaciones. Nuestra propuesta abarca dos grandes puntos, un rediseño organizacional adecuado a la situación actual y futura de la empresa en base a los planes de expansión que los directivos de la empresa hicieron de nuestro conocimiento y el segundo es el crecimiento y desarrollo del sistema de información que actualmente se encuentra en una etapa inicial, el cual podrá ayudar a coordinar y monitorear todas las operaciones de la empresa en tiempo real sin importar el número de plazas en donde se tenga presencia.

Debido a esto el marco teórico de referencia nos da un soporte y una base teórica tanto en el aspecto de cambios organizacionales como en el de sistemas de información para desarrollar una propuesta acorde con estos principios.

#### **4.- EL SECTOR DE LA VIVIENDA EN MÉXICO**

La vivienda es y seguirá siendo una prioridad del Gobierno Federal. La meta para este 2004 es otorgar entre 500 mil 500 y 575 mil créditos hipotecarios.

La Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda, Conafovi, estima que la proyección mínima de 500 mil 500 créditos para adquisición de vivienda requerirá de una inversión de 105 mil millones de pesos, en tanto que, de lograrse la meta máxima de 575 mil créditos, la inversión del sector alcanzará los 128 mil 900 millones de pesos.

Durante el 2003, el sector vivienda registró un crecimiento del 25 por ciento con relación al año anterior, al otorgarse 500 mil créditos para adquisición de vivienda y 153 mil 571 para ampliación y mejora de casas habitación, con lo cual se beneficio a 653 mil 571 familias.

En los tres primeros años de este gobierno, se han otorgado un millón 604 mil 641 créditos para vivienda, de los cuales un millón 124 mil 309 fueron para adquisición y 480 mil 332 para mejoramientos. La inversión ejercida en vivienda, en lo que va de este gobierno, asciende a 240 mil millones de pesos.

El 60 por ciento de los créditos y subsidios ejercidos, en esta administración, beneficiaron a ciudadanos cuyos ingresos se ubican por debajo de los cuatro salarios mínimos.

Es importante resaltar que, las tasas de interés hipotecarias se han reducido en casi un 50 por ciento en relación a los niveles que tenían a principios del año 2000.

Cabe señalar que, mientras en los tres primeros años del gobierno del Presidente Vicente Fox más de un millón 604 mil familias se beneficiaron con créditos para comprar su vivienda, en el mismo periodo de administraciones anteriores, de 1989 a 1991 se otorgaron 562 mil 657 financiamientos, en tanto que, de 1995 a 1997 se entregaron 607 mil 318 créditos.

En México se ha dado respuesta a la demanda de vivienda gracias a la inversión que el gobierno destina al sector y a las ventajas crediticias que se otorgan, lo que origina que la vivienda sea una de las ramas que fomentan el desarrollo de la economía nacional.

La política de vivienda en México está elaborada con una visión de largo plazo con proyecciones al 2030, a fin de garantizar el desarrollo del sector habitacional.

**TABLA 1. CREDITOS PARA VIVIENDA POR PRINCIPALES ORGANISMOS 2000-2004**

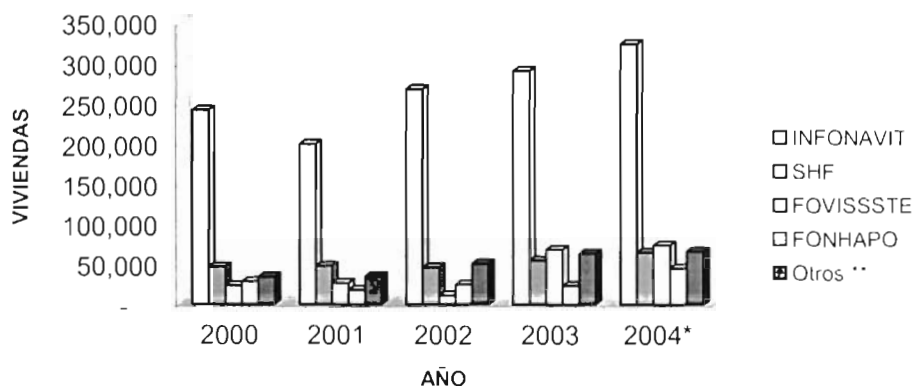
<b>CREDITO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004*</b>
INFONAVIT	242,696	200,458	268,703	291,444	325,000
SHF	46,704	47,555	46,136	54,229	65,000
FOVISSSTE	23,267	26,377	11,067	68,260	74,000
FONHAPO	28,160	17,714	24,144	23,086	45,000
Otros **	33,715	34,653	50,241	62,984	66,000
<b>Total</b>	<b>374,542</b>	<b>326,757</b>	<b>400,291</b>	<b>500,003</b>	<b>575,000</b>

Fuente: Secretaria de Desarrollo Social

\*\* Incluye PET, OREVIS, BANOBRAS, BANCA, SOFOLES, ISSFAM, PEMES, CFE y FOVIM

\* Meta máxima

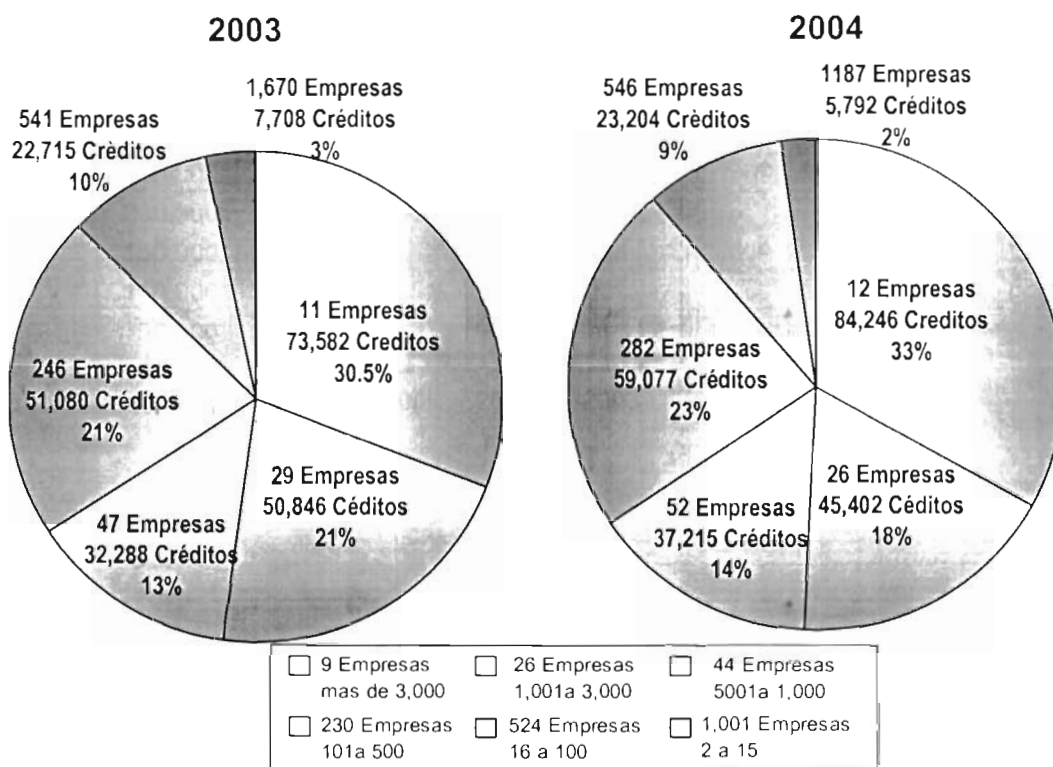
### CREDITOS VIVIENDA 2000-2004



Fuente: Secretaria de Desarrollo Social

FIGURA 1.- CREDITOS VIVIENDA 2000-2004

### CRÉDITOS EJERCIDOS POR EMPRESA



Fuente: INFONAVIT

FIGURA 2.- CREDITOS EJERCIDOS POR EMPRESAS 2000-2004

## **Comportamientos históricos de las tasas de interés**

Durante el periodo de 1951 a 1969, el nivel promedio de las tasas de interés reales de corto plazo fue bajo. Conviene destacar que la tasa nominal de corto plazo representativa durante dicho periodo es la que pagaban las cuentas de ahorro. Sin embargo, los bonos hipotecarios de esa época, si bien considerados de más largo plazo, eran en realidad instrumentos líquidos a la vista. El rendimiento nominal promedio de estos bonos fue de alrededor de 8 por ciento de 1951 a 1969.

El periodo que comprende de 1970 a más de la mitad de la década de los ochenta se caracterizó por mercados financieros reprimidos y alta inflación. Esto se debió en gran parte a la necesidad de financiar déficit públicos elevados mediante mecanismos como el encaje legal. Así, durante la década de los setenta, las tasas reales de corto plazo fueron negativas. Para el periodo 1970-1979 las tasas reales de corto plazo se ubicaron en niveles entre  $-6.51$  y  $-8.21$  por ciento.

El panorama cambió durante los años ochenta. Si bien todavía hasta 1988 se observó la presencia de represión financiera, las tasas de interés nominales tuvieron un aumento sustancial. El promedio pasó de 6.40 por ciento en la década de los setenta a más de 50 por ciento de 1980 a 1989 (esto se debió a las elevadas tasas de inflación que se registraron). Asimismo, destaca el hecho de que a partir de agosto de 1982 se introdujeron los Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) los cuales, si bien con algunas limitaciones, reflejaban más adecuadamente las condiciones monetarias en la economía.

Durante el periodo 1980-1987, las tasas de interés reales de corto plazo fueron negativas, excepto en el caso de las tasas desestacionalizadas con la



modalidad de inflación pasada (el promedio de esta última fue 3.71 por ciento). Los rendimientos negativos se debieron, junto con la represión financiera, al comportamiento creciente de los precios durante el periodo y, especialmente, a la aceleración de la inflación a partir de 1986.

Los dos últimos años de la década de los ochenta se consideran por separado debido a las medidas aplicadas para lograr la estabilización de la economía, en especial la introducción del Pacto de Solidaridad Económica el 15 de diciembre de 1987. En esas circunstancias, las tasas de interés reales aumentaron sustancialmente. De 1988 a 1989, bajo la modalidad de inflación futura, la tasa real promedio de corto plazo se ubicó entre 35.93 y 49.38 por ciento.

Con la modalidad de inflación pasada, en ese lapso las tasas reales fueron menores, ubicándose entre 11.87 y 28.27 por ciento. La amplia diferencia en el nivel de las tasas reales para las dos modalidades puede ser atribuible al rápido descenso de la inflación en los años posteriores al Pacto y, por ende, a errores de predicción de la misma.

Durante los años noventa, las tasas de interés reales de corto plazo presentaron un comportamiento diferenciado. De 1990 a 1994 experimentaron una reducción importante y el promedio de éstas se ubicó entre 4.31 y 5.45 por ciento. Asimismo, cabe destacar que las diferencias entre los cuatro tipos de tasas reales fueron pequeñas durante dicho periodo.

En 1995, las tasas de interés reales de corto plazo promedio no desestacionalizadas no mostraron un aumento y, de hecho, experimentaron reducción. Sin embargo, ese promedio oculta la importante variación observada durante dicho año. Durante los primeros meses de 1995, las tasas de interés reales

de corto plazo fueron negativas, mientras que en los meses posteriores las tasas resultaron elevadas. Si se excluye para el cálculo del promedio de las tasas reales a los primeros tres meses y a los primeros cuatro meses del año en el caso de la modalidad de inflación futura y pasada, respectivamente, las tasas reales no desestacionalizadas se ubicaron entre 11.63 y 13.76 por ciento. Asimismo, en los primeros meses de 1995, las tasas reales desestacionalizadas alcanzaron niveles superiores en promedio a 50 y 60 por ciento bajo la modalidad de inflación futura y de inflación pasada, respectivamente, y las tasas se mantuvieron elevadas durante el resto del año.

Las tasas de interés reales promedio en el periodo 1996-1998 se caracterizaron por niveles de entre 5.27 y 6.31 por ciento en el caso no desestacionalizado. En cuanto al cálculo desestacionalizado, el promedio de éstas se ubicó entre 4.23 y 10.41 por ciento. Asimismo, cabe destacar que después de la crisis rusa de agosto de 1998, las tasas de interés reales aumentaron a niveles similares a los registrados durante los últimos tres trimestres de 1995. Así, de agosto a diciembre de 1998, el promedio de las tasas reales no desestacionalizadas fue de 11.41 a 14.12 por ciento. Por otra parte, los rendimientos desestacionalizados se ubicaron entre 17.79 y 19.04 por ciento en el mismo periodo.

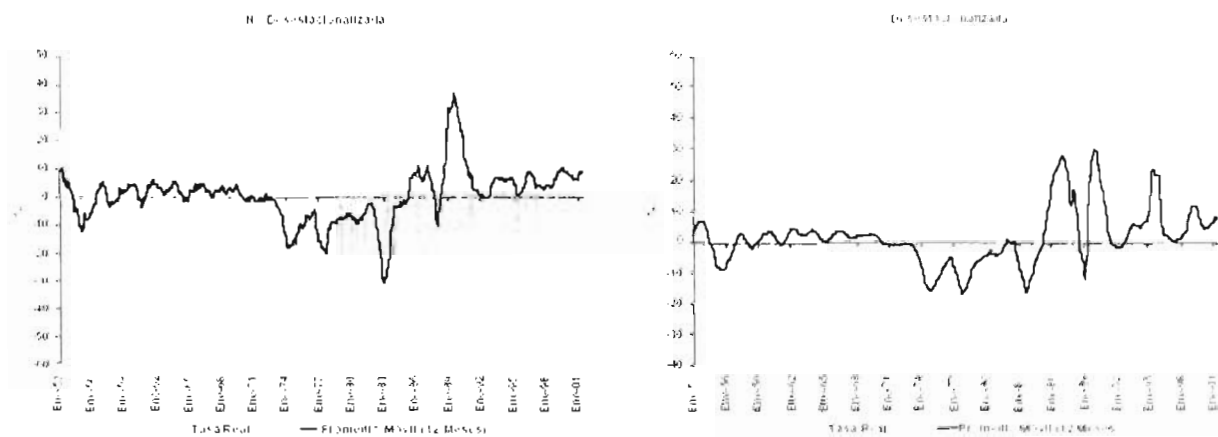
Durante 1999, las tasas reales de corto plazo fueron en promedio superiores a las anteriores a la crisis rusa. Sin embargo, éstas mostraron un descenso significativo y al cierre del año se ubicaron en niveles inferiores a los alcanzados en julio de 1998. De hecho, en diciembre de 1999 las tasas reales de corto plazo fueron menores que 6 por ciento en el caso de las expectativas racionales e inferiores a 5 por ciento bajo expectativas adaptativas.

Durante 2000 se observaron niveles promedio más bajos que los de 1999.

Las tasas reales a 28 días se ubicaron en promedio entre 5.6 y 6.7 en términos no desestacionalizados y entre 6.2 y 6.4 en términos desestacionalizados para expectativas racionales y adaptativas, respectivamente. Sin embargo, las tasas reales mostraron un aumento significativo a partir de octubre de 2000, cerrando el año en niveles superiores a 10 por ciento. Posteriormente a febrero de 2001 las tasas

reales experimentaron una caída significativa, con lo cual, para julio, las tasas reales desestacionalizadas se ubicaron respectivamente en 2.8 y 3.5 por ciento, bajo la modalidad de inflación futura e inflación pasada.

A continuación se presentan las gráficas que incluyen el comportamiento de las tasas de interés reales bajo las dos modalidades descritas.



Fuente: Banco de México

FIGURA 3.- Tasa de Interés Real de Corto Plazo (28 a 30 días)

Como se aprecia en las gráficas anteriores, el máximo histórico de las tasas reales de corto plazo bajo la modalidad de inflación futura se observó en febrero de

1988, mes en el que las tasas no desestacionalizadas alcanzaron un nivel de 124.4 por ciento y 239.6 por ciento las desestacionalizadas.

Por otra parte, las tasas reales no desestacionalizadas bajo la modalidad de inflación pasada registraron un máximo de 52.3 por ciento, el cual también se observó en febrero de 1988. El nivel máximo de la tasa de corto plazo desestacionalizada bajo esta modalidad fue de 61.68 por ciento, alcanzado en marzo de 1995.

**TABLA 2. PRONÓSTICOS DE PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS**

MÉXICO						
Pronósticos de principales variables macroeconómicas						
año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PIB Real. tasa (%)	1.3	4.1	3.9	3.7	3.5	3.6
PIB Nominal (Miles de millones Dólares)	626	656	699	719	739	739
PIB per cápita (Miles de dólares)	6.2	6.4	6.7	6.8	6.9	7.1
Inversión bruta interna real (%)	-0.5	6.1	7.2	7.8	6.5	8.1
Tipo de cambio promedio (pesos x dólar)	10.8	11.3	11.6	12.1	12.5	12.8
Inflación de fin de periodo, tasa (%)	4.0	5.4	4.0	3.4	3.4	3.3
Tasas de interés promedio (%)	6.2	6.8	8.3	8.5	7.9	7.8

Fuente: CAPEM-Oxford Economic Forecasting; enero, 2005

## El contexto de la vivienda en México

La población mexicana atraviesa por un importante proceso de transición demográfica al que contribuye el descenso de la fecundidad, el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de crecimiento poblacional.

Sin embargo, la expresión más importante de este cambio es la transformación de la pirámide poblacional en su estructura por edad, reflejada en el gradual desplazamiento de los infantes y jóvenes, en edades actuales de hasta 20 años, hacia las edades centrales de 30 a 50 años, lo que implicará una seria recomposición de las necesidades sociales en nuestro país.

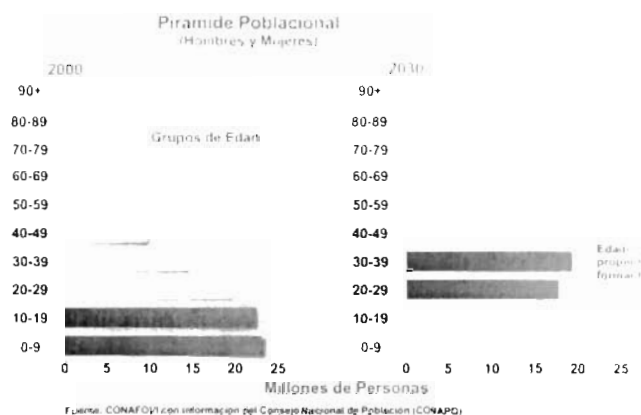


FIGURA 4.- PIRAMIDE POBLACIONAL MEXICO 2000-2030

Así en el marco de la demografía actual, se estima que para el año 2030 nuestro país formará 23.3 millones de hogares, adicionales a los casi 23 millones que existían en el año 2000, para alcanzar un total de 46 millones, lo que representará un crecimiento anual promedio de 800,000 hogares. Tan sólo para el año 2010, es decir en 8 años, se estima que a nivel nacional existirán casi 30 millones de hogares, lo que representa un incremento anual promedio de 731 mil 584 hogares, quienes requerirán un lugar donde vivir.

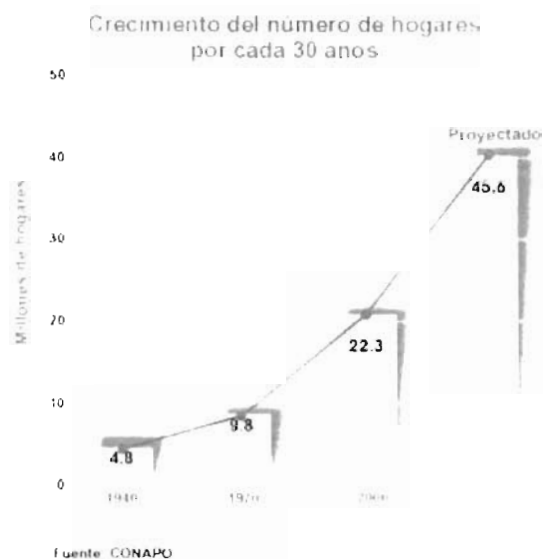


FIGURA 5.- CRECIMIENTO HOGARES (MILLONES)

- En 30 años la población mayor de 20 años crecerá de 57 a 97 millones.
- Esta población estará formando nuevos hogares y demandará un lugar donde vivir.
- Para el año 2030, se estima que habrá 128.9 millones de habitantes en casi 46 millones de hogares, de los cuales 23 millones serán nuevos hogares, que requerirán también un incremento sustancial en los espacios y la infraestructura urbana en el país.

Además de la necesidad de vivienda generada por la creación de nuevos hogares, también es importante considerar el rezago habitacional existente, el cual deriva de tres aspectos: el déficit actual de vivienda generado por familias que no tienen una casa independiente, las casas que necesitan sustituirse por haber alcanzado su máxima vida útil y las viviendas que requieren ampliarse, repararse o mejorarse. Así, la distribución del rezago, al año 2000, se manifiesta de la siguiente manera.

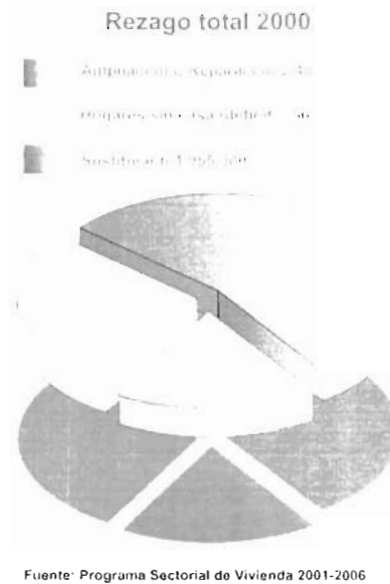


FIGURA 6.- REZAGO VIVIENDA EN MEXICO

Es con base en esta enorme necesidad de vivienda que el Gobierno Federal se ha propuesto crear las condiciones que permitan alcanzar un ritmo de financiamiento y construcción de vivienda de 750 mil unidades para el año 2006, cuyo valor y características deberán considerar la capacidad de ahorro y compra (derivada del nivel de ingreso) de la población.

El requerimiento habitacional del país es, entonces, la suma de la necesidad de nuevas viviendas para los hogares que se forman y las unidades necesarias para atender el rezago habitacional tanto en adquirir, ampliar o mejorar la vivienda.

TABLA 2. REQUERIMIENTO HABITACIONAL 2001-2006

ENTIDAD FEDERATIVA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL
Aguascalientes	10 700	11 049	11 396	11 743	12 094	12 442	78 273
Baja California	50 865	53 245	55 624	58 003	60 382	62 761	341 963
Baja California Sur	7 574	7 862	8 150	8 438	8 726	9 014	49 794
Campeche	9 710	10 063	10 416	10 771	11 127	11 482	73 589
Coahuila de Zaragoza	23 575	23 961	24 347	24 733	25 119	25 505	147 225
Colima	5 028	5 160	5 291	5 423	5 555	5 687	33 344
Chiapas	45 727	47 186	48 645	50 104	51 563	53 022	296 308
Chihuahua	41 218	42 680	44 141	45 602	47 063	48 524	279 228
Distrito Federal	75 285	77 822	80 359	82 896	85 433	87 970	489 865
Durango	6 042	6 360	6 678	7 000	7 322	7 644	43 066
Guanajuato	36 694	37 501	38 308	39 115	40 016	40 917	233 551
Guerrero	17 128	17 670	18 212	18 754	19 296	19 838	112 898
Hidalgo	14 861	15 306	15 751	16 196	16 641	17 086	95 963
Jalisco	66 352	68 239	70 126	72 013	73 900	75 787	425 398
México	179 287	184 284	189 281	194 278	199 275	204 272	1 150 366
Michoacán de Ocampo	17 656	18 107	18 558	19 009	19 460	19 911	112 701
Morelos	17 675	18 289	18 903	19 517	20 131	20 745	115 141
Nayarit	6 616	6 861	7 106	7 351	7 596	7 841	46 662
Nuevo León	41 913	43 582	45 251	46 920	48 589	50 258	275 963
Oaxaca	28 133	28 571	29 009	29 447	29 885	30 323	175 375
Puebla	51 019	52 271	53 523	54 775	56 027	57 279	326 385
Queretaro de Arteaga	15 863	16 384	16 905	17 426	17 947	18 468	107 016
Quintana Roo	19 857	20 828	21 800	22 771	23 742	24 713	144 031
San Juan de los Rios	19 692	19 906	20 120	20 334	20 548	20 762	123 022
Sinaloa	20 219	20 539	20 859	21 179	21 499	21 819	126 105
Sonora	25 535	26 085	26 635	27 185	27 735	28 285	161 460
Tlaxcala	20 102	20 833	21 564	22 295	23 026	23 757	139 583
Tlhuaxcala	32 973	34 069	35 165	36 261	37 357	38 453	219 568
Tlaxcala	10 858	11 357	11 856	12 355	12 854	13 353	71 673
Veracruz Llave	76 052	78 251	80 450	82 649	84 848	87 047	487 145
Yucatán	18 787	19 407	20 027	20 647	21 267	21 887	123 002
Zacatecas	4 275	4 467	4 659	4 851	5 043	5 235	29 570
<b>NACIONAL</b>	<b>1'020.753</b>	<b>1'042.576</b>	<b>1'064.397</b>	<b>1'086.214</b>	<b>1'108.035</b>	<b>1'129.856</b>	<b>6'466.993</b>

Fuente: Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006

- Las necesidades de vivienda expresan la cantidad de casas habitación requeridas para los hogares nuevos, para los que no contaban con una en el año 2000 y las que deben ser mejoradas ya sea para evitar su deterioro o cumplir con los preceptos mínimos de habitabilidad.
- El rezago histórico de vivienda al año 2000 suma poco más de 4'285,000 unidades incluyendo ampliaciones, reparaciones y sustitución de viviendas además del déficit acumulado por incremento poblacional.



## 5.- ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia tomamos a los 3 promotores de vivienda mas importantes del país, algunos como Geo o Grupo Ara son los que más viviendas individualizan al año a nivel nacional pero un caso importante a analizar en este trabajo es la empresa Homex, ya que la estructura organizacional y la forma de operar de esta empresa la hace una de las más rentables de México en base a su reporte de los últimos tres años de operación y a su reciente incursión a la bolsa mexicana de valores.

Ponemos un especial énfasis en Homex debido a que es una empresa a la que grupo Habi quiere llegar a parecerse por lo tanto creemos conveniente analizarla para evaluar sus factores de éxito y lo que la ha llevado a ser lo que es. Esto debido a que si observamos la figura 2 el 33% de las viviendas a nivel nacional las construyen e individualizan solo 12 empresas de las cuales 9 son las que construyen mas de 3000 viviendas al año y las 3 que a continuación analizaremos pertenecen al grupo de las 9 anteriormente mencionadas.

Actualmente el mercado inmobiliario se esta consolidando, por lo que si la empresa quiere sobrevivir y crecer en un mediano – largo plazo debe de planear toda su estrategia en lograr convertirse en una de esas 12 empresas que anteriormente mencionamos, es por eso que creemos relevante hacer el análisis de las 3 empresas que a continuación se mencionan.

## **CORPORACION GEO**

- Con 31 años en el mercado a realizado a la fecha mas de 200 mil viviendas en 33 ciudades a lo largo del territorio nacional.
- Su meta para el 2004 es desarrollar 30 mil viviendas y actualmente tiene una participación de mercado del 6.2%

Corporación Geo es la empresa de vivienda líder en México y desarrolladora de vivienda más importante en América, en términos de casas vendidas. Geo es una empresa verticalmente integrada involucrada en todos los aspectos de diseño, desarrollo, construcción, mercadotecnia, comercialización y entrega de conjuntos de viviendas de Interés Social, vivienda Media, y vivienda Residencial en México, con lo cual genera 3 mil 400 empleos en nómina y 25 mil empleos eventuales de obra.

El Consejo de Administración de Corporación GEO está conformado actualmente por seis Consejeros Independientes y once Consejeros Relacionados.

El Consejo de Administración es electo anualmente por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, siendo el órgano responsable de la alta dirección y de la estrategia global de la Compañía.

Fuente: [www.casasgeo.com](http://www.casasgeo.com)

## **CONSORCION ARA**

Consortio ARA fue fundada en 1977 y actualmente, la empresa está organizada como una sociedad controladora de sus subsidiarias operativas como lo son Consorcio de Ingeniería Integral, SA de CV, Constructora y Urbanizadora ARA, SA de CV, Inmobiliaria ACRE, SA de CV, Proyectos Urbanos Ecológicos, SA de CV, Comercialización y Ventas, SA de CV y, Asesoría Técnica y Administrativa GAVI, SA.

Su meta para el 2004 es construir y comercializar alrededor de 17,800 unidades de vivienda. Ha construido y comercializado más de 120,717 unidades de vivienda.

Consortio ARA consistentemente ha buscado optimizar su integración vertical, la cual genera importantes ahorros y beneficios.

Coherente con esta estrategia es la producción de concreto por parte de ARA para la edificación e infraestructura de sus desarrollos.

Durante 2003, ARA produjo más de 600,000 m<sup>3</sup> de concreto, lo cual los ubica como el cuarto productor a nivel nacional. Los ahorros derivados de esta operación son componente importante de sus márgenes, los cuales se encuentran dentro de lo mejor en la industria.

Asimismo, las ventajas estratégicas de contar con una operación concretera le dan a ARA una importante independencia y posición de fortaleza ante el entorno oligopólico de altos precios en la industria del cemento y del concreto.

En la actualidad cuenta con 55 desarrollos y con presencia en 17 estados de la República Mexicana. Al cierre del año 2003, Consortio ARA ha alcanzado una reserva territorial de 25.1 millones de metros cuadrados, suficientes para construir 131,619 casas de interés social aproximadamente, reserva que representa ingresos por 35,725 millones de pesos a precio de venta.

Al finalizar el año 2003, Consortio ARA vendió 16,020 viviendas, lo que representa un incremento de 1.3% con respecto al año 2002.

Fuente: [www.consortioara.com.mx](http://www.consortioara.com.mx)

## **DESARROLLADORA HOMEX**

Desarrolladora Homex fue fundada en 1989, a 31 de diciembre de 2004, Homex tenía 30 desarrollos en construcción en 19 ciudades de 11 estados en México.

Modelo rentable y altos márgenes operativos con sistemas operativos propietarios y tecnológicamente integrados. Equipo consolidado a lo largo de 15 años con alto desempeño y cumplimiento a través de una enfocada cultura organizacional con compensaciones en base a trabajo en equipo.

Equipo de ventas con costo variable en un proceso de comercialización altamente especializado. Diariamente se generan 600 prospectos de venta y los sistemas operativos monitorean la totalidad del proceso de venta con más de 1000 cierres semanales.

El proceso de construcción se basa en tareas y control de calidad con un mínimo inventario de materiales contando con un sistema automático de reorden y pagos a proveedores. Subcontrata toda la maquinaria y el equipo de construcción.

Fuente: [www.homex.com.mx](http://www.homex.com.mx)

## **6.- ANTECEDENTES EMPRESAS HABI**

### **6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA**

Empresas Habi S.A. de C.V. es un conjunto de empresas dedicadas a la generación de vivienda en México, las empresas que lo componen son:

- Promociones Habi S.A. de C.V.
- Promociones Habitacionales del Bajío S.A. de C.V.
- Habi del Bajío S.A. de C.V.

El grupo se conformo inicialmente en el año de 1997, sin embargo desde 1987 comenzaron el desarrollo de vivienda, inicialmente solo en la ciudad de San Luis Potosí, para el año siguiente ya se tenían también desarrollos en la ciudad de Aguascalientes. A finales del año 1992 la empresa expandió sus operaciones a las principales ciudades del Estado de Guanajuato y actualmente la empresa cuenta con desarrollos en San Luis Potosí, Querétaro, Aguascalientes, Celaya, Guanajuato, Acambaro, San José Iturbide, Reynosa, León, Matamoros y próximamente Irapuato.

Al día de hoy la empresa ha construido e individualizado más de 15,000 viviendas en todo el territorio nacional.

### **6.2. PRINCIPIOS, VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **PRINCIPIOS**

##### **Visión**

Nuestra visión de empresa es la de ser mejores, líderes en nuestra industria, mantener un crecimiento ordenado, mantener buenos niveles de rentabilidad e incursionar en nuevos mercados de la construcción.

## **Misión**

Ser Los Mejores en el desarrollo inmobiliario nacional, sirviendo a la comunidad ofreciéndole los inmuebles de calidad requeridos, logrando la satisfacción de nuestros clientes, impulsando el desarrollo de nuestro personal y la rentabilidad de la empresa.

## **Declaración Fundamental**

Una visión y compromiso son los elementos que dieron origen y han conformado nuestra organización.

El ideal de que cada familia viva en su propio hogar, el afán de que los límites para lograrlo los impongan nuestras propias capacidades y consolidar un liderazgo perdurable en nuestra industria hacen clara esta visión.

La satisfacción real de nuestros clientes, la generación de utilidades y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización establecen nuestro compromiso.

Así pues, esta empresa existe para satisfacer las necesidades de vivienda de las familias mexicanas, dejándolas satisfechas y contentas, esforzándonos hasta el límite de nuestras capacidades para lograrlo. Haciéndolo bien, con constancia y disciplina podremos generar utilidades para reinvertirlas mayoritariamente y crecer. La empresa con los clientes satisfechos, desplegando el máximo esfuerzo y disciplina ve apuntaladas sus aspiraciones de liderazgo nacional.

Tenemos la oportunidad de conformar una empresa de excelencia y la voluntad indeclinable de lograrlo. Aspiramos a convertirnos en un modelo en nuestra industria, donde los que participen con nosotros se sientan realizados y orgullosos y

los que no tengan esta oportunidad, aspiren a trabajar en una empresa como la nuestra.

## **VALORES**

### **Enfoque al Cliente.**

- El cliente es primero
- Debemos ofrecer valor agregado a todo lo que hagamos
- Cadenas Productivas: Desde el cliente externo hasta los clientes internos

### **Respeto e Interés por los compañeros.**

- Compañerismo
- Solidaridad
- Igualdad

### **Trabajo en equipo e integración.**

- Sinergia
- Aprendizaje de grupo
- Responsabilidad compartida
  - Se nos pide rendir cuentas por equipo más que individualmente.
  - Nuestro mérito personal cobra valor cuando el equipo logra el resultado.
  - Nuestras diferencias personales deben subordinarse al resultado de grupo.

### **Calidad en la construcción.**

- Cumplimiento de especificaciones
- Las cosas se pueden hacer bien a la primera vez.
- Autoexigencia

## **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

### **El Cliente**

Satisfacer a nuestros clientes, tratarlos con respeto y amigablemente, brindarles lo mejor y obtener su amplia recomendación es el objetivo fundamental para preservar y acrecentar nuestro negocio.

### **Las utilidades**

Son el retorno que obtenemos por cumplirle a nuestros clientes y hacer bien las cosas. Sin ellas dejamos de existir y con ellas financiamos el crecimiento.

### **Liderazgo**

Queremos darnos la oportunidad de servir a la mayor cantidad de familias, lo consideramos una obligación pero con la condición de hacerlo bien. Conseguirlo nos desembocará en una posición de liderazgo nacional.

### **Nuestra gente**

Tenemos clara la misión de promover el bien ser y el bienestar entre nuestra gente y de generar oportunidades que pueden aprovechar para su desarrollo personal. No creemos en el paternalismo solo en la generación de oportunidades.

Fuente: Plantación Estratégica, Dirección General Empresas Habi año 2000

## **6.3. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura de la organización es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la organización (Michael Jucius y William Schlender, 1965).

La evolución que ha tenido la estructura organizacional de la empresa es como sigue:



## **1997 – 2001**

Se separa los socios y se crea por parte de uno la empresa HABI la cual continúa con presencia en las plazas donde anteriormente se tenían proyectos. En el transcurso de esos años la empresa tiene un fuerte crecimiento y empiezan a abrir otras plazas. La organización sigue con operaciones centralizadas. Los puestos abarcan muchas actividades para abarcar con poca gente el total de trabajo que se tenía ya que se buscaba a toda costa mantener los costos fijos bajos.

Aquí ya se disuelve el área de ventas de la empresa y se contrata a inmobiliarias para hacer este trabajo.

La empresa decide enfocar su línea de productos solo al desarrollo de fraccionamientos para vivienda popular en el rango de casas con precios de \$150,000 a \$ 600,000 pesos.

Se comienza el desarrollo para un sistema para el control de obra para controlar destajos, programas de obra, empleados, avances, materiales, almacenes, etc. Se comienzan a interconectar las plazas por medios electrónicos. El número de personal que trabajaba para la empresa a finales de este año incluyendo todo el personal de obra y construcción llegaba alrededor de 2000 trabajadores.

## **2002 - 2003**

La empresa ya está estable, se expanden más operaciones a nuevas ciudades y por tal motivo se agranda la estructura organizacional, se empieza a departamentalizar y a definir funciones específicas por individuo así como a nivel corporativo también se hacen más contrataciones. Se empieza a crecer el personal

en cada una de las plazas ya que se hace difícil seguir con una centralización de ciertas operaciones.

A mediados del 2003 se moderniza toda la tecnología y se mejoran las redes de comunicación. Se comienza a diseñar un sistema para el control de todas las operaciones de la promotora debido a que el volumen de operaciones contenía demasiada información y se buscaba controlarla y estandarizarla.

A finales del 2003 se decide cerrar la constructora y buscar subcontratos para todas las obras debido a los altos costos y a lo difícil que se estaba haciendo controlar la operación de la empresa. A finales del 2003 con el cierre de la constructora y el comienzo de la subcontratación la empresa se queda solamente con 180 personas aproximadamente.

## **7.- SITUACION ACTUAL**

### **7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

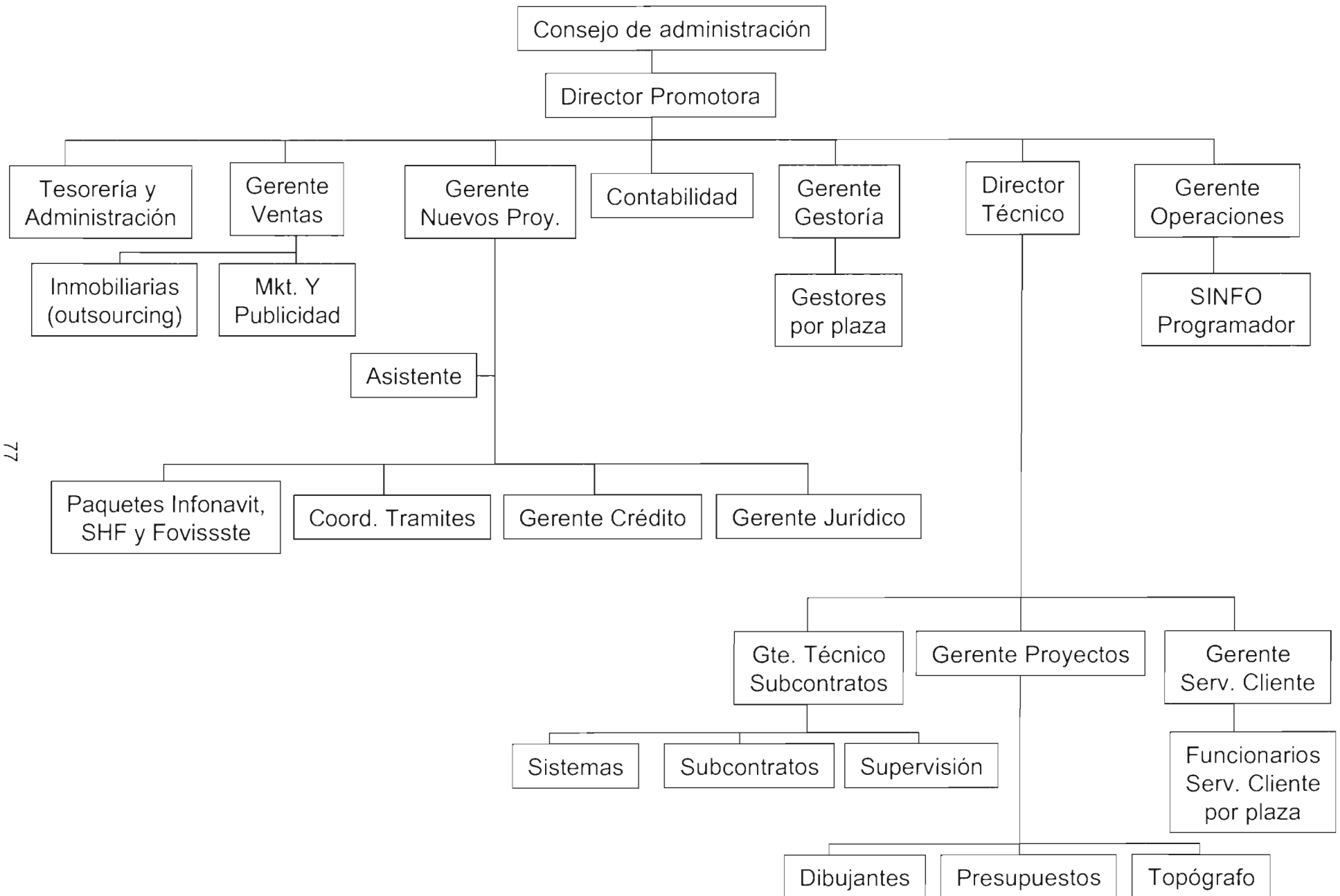
Empresas Habi esta constituida por 3 razones sociales: Promociones Habi SA de CV, Habi del Bajío SA de CV y Promociones Habitacionales del Bajío SA DE CV, las cuales son una misma organización pero con diferentes razones sociales debido a necesidades particulares de la organización.

Las actividades principales de la empresa son:

- Adquisición de reserva territorial
- Autorización, planeación y diseño de fraccionamientos.
- Venta de viviendas
- Gestoría
- Mercadotecnia y publicidad
- Obtención de créditos y financiamientos
- Coordinación de subcontratos de obra.
- Contratación de supervisión para las obras.
- Presupuestación
- Aseguramiento de calidad
- Garantías
- Análisis estructurales, mecánicos y topográficos.

La estructura organizacional de Empresas Habi esta compuesta por un administrador único quien es el dueño de la empresa, de él depende un director que es el encargado de dirigir todas las operaciones.

# ORGANIGRAMA ACTUAL



Al Director General le reportan los gerentes de ventas, gestoría, nuevos proyectos y operaciones así como los departamentos de contabilidad, tesorería y técnico.

A continuación se describen las áreas funcionales y los diversos puestos del organigrama:

## **VENTAS**

**Gerente de Ventas:** es el encargado de motivar, dirigir y controlar a la fuerza de ventas para que se obtengan las ventas de calidad requeridas en el tiempo requerido.

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Marketing y Publicidad:** es el encargado de las campañas publicitarias, promociones de ventas, estrategias promocionales, estudios de competencia y oferta de mercado.

**Inmobiliarias por plaza:** por cada plaza se tiene una o más inmobiliarias dependiendo del tamaño del fraccionamiento, dichas inmobiliarias son subcontratadas mediante un contrato de exclusividad en donde ellos pueden vender únicamente casas de Habi y Habi solo puede vender sus casas por medio de ellos.

## **GESTORIA**

**Gerente de gestoría:** coordina a los gestores de cada plaza buscando siempre la reducción y optimización de los tiempos de proceso.

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Gestores de plaza:** son los encargados en cada una de las plazas de individualizar los créditos de los clientes en el menor tiempo requerido.

## NUEVOS PROYECTOS

**Gerente de nuevos proyectos:** es el encargado de planear y coordinar acciones para lograr tener lotes individuales vendibles y construibles así como conseguir recursos para individualizar y construir. Además, dar apoyo a dirección general en la exploración de nuevos terrenos y en la negociación y adquisición de estos.

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Coordinadores de trámites:** para cada una de las plazas se tiene un coordinador de trámites que son los encargados de obtener y tramitar todas las autorizaciones y permisos necesarios para lograr tener lotes individuales vendibles y construibles.

**Gerente de crédito:** es el encargado de obtener los recursos necesarios para la construcción e individualización de viviendas, así como la tramitación de líneas de crédito y afianzamiento.

**Paquetes Infonavit-SHF-Fovissste:** es el encargado del armado y autorización de los diversos paquetes para individualización de las viviendas ante las dependencias o instituciones necesarias.

**Asistente de nuevos proyectos:** es la encargada de dar soporte y apoyo al gerente de nuevos proyectos realizando actividades de oficina.

**Gerente jurídico:** es el encargado de todos los aspectos legales de la empresa.

## OPERACIONES

**Gerente de Operaciones:** es el encargado de identificar los problemas y restricciones en el proceso desde su origen y desarrollar herramientas que permitan la aplicación de soluciones definitivas así coordinar al sistema de información.

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Sistemas de información:** Son los encargados de monitorear y crecer el sistema de información de manera que permita conocer, día a día, en forma ágil, simple y gráfica, los resultados del ejercicio diario de la empresa. Simplificando con esto el trabajo en cada departamento y aumentando su productividad.

## CONTABILIDAD

Es el departamento externo encargado de la elaboración de estados financieros, los cálculos fiscales anuales, las proyecciones fiscales así como la atención a requerimientos de la SHCP y secretaría de Finanzas y auditorías externas.

## TESORERIA Y ADMINISTRACION

Es el departamento encargado del control de los ingresos y egresos incluyendo todos los trámites bancarios, a su vez también es encargado de las altas y contratación de todo el personal de la empresa ante el IMSS, INFONAVIT, etc.

## TECNICO

**Director técnico:** Es el encargado de coordinar todo lo referente a las áreas de servicio a clientes, subcontratos y supervisión así como proyectos.

## PROYECTOS

**Gerente de proyectos:** es el encargado de coordinar el diseño y presupuesto de todos los productos (viviendas) así como todos los proyectos necesarios para el

diseño de un fraccionamiento (lotificaciones, proyectos hidráulicos – sanitarios, eléctricos, levantamientos topográficos, etc.).

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Presupuestos:** es el departamento encargado de planear, organizar y analizar los requerimientos necesarios para la elaboración de un presupuesto, definiendo en forma clara y eficaz la volumetría y precios unitarios.

**Asistentes proyectos:** son los encargados del diseño del producto, de tal forma que éste cumpla con los requerimientos de los clientes y dependencias gubernamentales para que pueda ser manufacturado con la calidad, el costo y el tiempo requerido.

**Topógrafo:** es el encargado de realizar los levantamientos topográficos de cada terreno para asegurar un correcto diseño de fraccionamiento.

## **SERVICIO A CLIENTES**

**Gerente de Servicio a clientes:** es el encargado de coordinar a cada uno de los funcionarios de servicio a clientes de cada una de las plazas en donde se tenga fraccionamientos, también es responsable de generar los análisis y estadísticas de las reparaciones, detalles de calidad y costos por cada plaza para entregarlos al director de la constructora así como de la promotora.

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Funcionarios por cada plaza:** son los encargados de ofrecer un servicio de calidad en la entrega de viviendas y resolver al cliente cualquier problema que pudiera tener su vivienda.

## **TECNICO - SUBCONTRATOS**



**Gerente Técnico - Subcontratos:** es el encargado de contratar y coordinar a las empresas constructoras para la edificación y urbanización de los fraccionamientos así como las supervisoras que aseguran la calidad de los mismos. A su vez este departamento también se encarga de todo lo referente a los sistemas de información de obra y sistemas de actividad humana.

Esta gerencia es la encargada de coordinar:

**Sistemas:** es el departamento encargado de coordinar la sistematización, control y mejora continua de los procesos de trabajo de la organización así como la administración de los sistemas de trabajo de HABI.

**Supervisión:** es el departamento encargado de evaluar, contratar y coordinar a las diferentes empresas supervisoras (externas) las cuales son las encargadas de la calidad y la correcta operación de los contratistas dentro de cada fraccionamiento.

**Subcontratos:** es el departamento encargado de evaluar, contratar y coordinar a las diferentes empresas constructoras y urbanizadoras (externas) las cuales son las encargadas de la ejecución de las obras.

## 7.2. SISTEMAS DE INFORMACION

Sistema es simplemente un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados (Robert Chin, 1961). Uno de los objetivos de las Tecnologías de Información es el apoyo a los administradores en la resolución de problemas que se presenten dentro y fuera de la organización, pudiendo así concretar y tomar decisiones de una manera más rápida, eficiente y de esta forma ayudar al éxito y desarrollo de la organización.

A finales del 2003 se comenzó el diseño e implementación de un sistema de control de operaciones para la promotora con la finalidad de apoyar al control de la información y el seguimiento detallado de cada una de las operaciones de la promotora.

La idea de crear dicho sistema surgió a partir de la necesidad de que los directivos de la empresa tuvieran información detallada en tiempo real de lo que estaba sucediendo en cada una de las áreas de la empresa así como llevar un control minucioso de las operaciones diarias de la empresa.

Lo que los analistas de sistemas esperan lograr es predecir el movimiento del sistema y ofrecer una explicación o una prescripción para las relaciones entre partes que ofrezcan la mejor oportunidad para alcanzar sus metas (Kenneth E. Boulding, 1956).

Actualmente es de vital importancia el uso de tecnologías de información en este negocio debido a que como la empresa tiene operaciones en distintas ciudades alrededor de la republica, se deben explotar todos los recursos informáticos para poder establecer mecanismos de control y comunicación rápidos, eficientes y económicos.

El sistema se encuentra desarrollado para funcionar en Internet por medio de una interfase web. Para la programación de la aplicación se utilizan lenguajes como HTML, Javascript, Vbscripts y ASP; para la base de datos se utiliza el MS SQL Server 2000. El sistema corre sobre un servidor con 2 procesadores Intel Xeon a 2 ghz. suficiente para soportar el crecimiento del mismo en un futuro además de que se cuentan con 2 servidores más alternos en los cuales uno de ellos sirve para el desarrollo y pruebas del sistema y el otro sirve como servidor de respaldo en caso de

que el principal falle. Adicionalmente la infraestructura de comunicaciones con que se cuenta consiste en 1 enlace dedicado de 2 mbps<sup>7</sup> así como 2 enlaces más de 512k<sup>8</sup> que sirven como respaldo en caso de que la línea principal deje de funcionar.

Este sistema se encuentra actualmente en una fase inicial en donde se han liberado módulos básicos para comenzar a implantar una cultura organizacional para el uso de dicho sistema en toda la organización.

Los módulos con los que actualmente cuenta el sistema son:

**Fraccionamientos:** en este modulo se dan de alta cada uno de los fraccionamientos a detalle (ubicación, manzana, lote, calle, precio de venta, prototipos, créditos puentes, etc.).

**Ventas:** en este modulo se encuentra todo lo referente para dar de alta una venta, datos de los clientes, baja de ventas así como el seguimiento de la venta y la gestoría.

**Consultas:** en este modulo se encuentran diversos reportes de carácter administrativo como lo son status de los clientes, ventas, gestoría, tiempos de proceso, contabilidad, etc.

**Catálogos:** en este modulo se dan de alta los prototipos, las inmobiliarias, las comisiones, sofoles y tipos de créditos.

**Administración:** en este modulo se manejan las altas de usuarios así como los diferentes niveles de seguridad del sistema.

El cambio que produce un Sistema de Soporte a la Toma de Decisiones requiere que los representantes principales, es decir, los administradores, estén

---

<sup>7</sup> Megabyte por segundo, es decir, poco más de un millón de bytes por segundo.

<sup>8</sup> Kilobyte, es decir, 1024 bytes de memoria o almacenamiento.

dispuestos a usar las tecnologías de información para poder modificar la forma en como toman sus decisiones.

Actualmente se esta trabajando mucho en una campaña de concientización y cultura organizacional con todos los usuarios para la actualización oportuna de cada uno de sus módulos con la finalidad de que el sistema arroje información actualizada que permita a los directivos un apoyo en la toma de decisiones día a día.

Las actividades de la estructura organizacional que el sistema actualmente ayuda a controlar y coordinar son:

En el área de ventas y gestoría: el sistema proporciona información vital a las inmobiliarias las cuales pueden saber en tiempo real que lotes están disponibles para su venta, que lotes han sido apartados o vendidos así como los datos de cada cliente y por ultimo el sistema ayuda al control de las comisiones de las inmobiliarias.

En el área de operaciones: reporta los avances en la construcción lote x lote lo que ayuda a que la dirección general así como todo el personal de la empresa pueda saber en el momento el avance de una vivienda en específico de un fraccionamiento en específico. Adicionalmente a esto el sistema también monitorea los tiempos desde que se inicia la obra hasta que es terminada.

El sistema se esta convirtiendo en una herramienta de gran importancia que da información a los usuarios de la empresa en el momento que se desee, de una manera fácil y rápida. A la dirección general le proporciona una ayuda para la toma de decisiones diaria así como para la planeación general de la empresa.

### 7.3. VENTAS, MERCADOTECNIA Y SITUACION FINANCIERA

#### VENTAS

El objetivo del departamento de ventas es cerrar la mayor cantidad de ventas, de una manera eficaz y ordenada.

Para las ventas Habi contrata directamente y en exclusiva a una o más inmobiliarias para que por medio de ellas se comercialicen sus viviendas, cabe aclarar que dichas inmobiliarias solo pueden vender viviendas de Habi y Habi solo puede vender sus viviendas a través de esas inmobiliarias.

Las inmobiliarias deben de contar con el mínimo de infraestructura y personal requerido para cada plaza donde se quiera vender.

El proceso de ventas se realiza de la siguiente manera:

1. Prospectación: hacer contacto con las personas que realmente son los clientes potenciales de nuestro producto. Sus actividades son:
  - Hacer contacto con el cliente potencial.
  - Identificar el tipo de cliente
  - Interrogar sus necesidades
  - Facilitar información gráfica
  - Llenar reporte de prospecto
2. Acercamiento: aumentar nuestra asertividad al momento de la demostración y concertar una cita para hacerle una demostración en la casa muestra al cliente potencial. Sus actividades son
  - Investigar sobre el cliente
  - Hacer cita en casa muestra

3. Demostración: convencer al cliente que los beneficios que brinda nuestro producto son los más adecuados para él, y para que en un futuro próximo nos compre una casa de nuestro fraccionamiento. Sus actividades son:
  - Obtener un estudio de la oferta de la competencia
  - Hacer listado de características
  - Obtener ventajas de cada característica
  - Agrupación de ventajas
  - Definir los beneficios
  - Llevar a cabo la demostración
4. Persuasión y manejo de obsesiones: dar el último empujón al cliente para que cierre la venta, tratando de resolverle todas sus dudas y minimizando los pequeños pormenores que pudieran existir. Sus actividades son:
  - Resolver interrogantes
  - Identificar objeciones y pretextos
  - Solucionar objeciones
  - Persuadir a hacer un cierre
5. Cierre: que el prospecto se convierta en cliente, a través de la firma de su contrato de compraventa y obtenga una gran satisfacción de haber hecho un trato con Habi. Sus actividades son:
  - Apartado
  - Definir plan de pagos
  - Llenar formato de información previa del cliente
  - Llenar formato para investigar historial crediticio

- Firmar contrato
- Elaborar pagarés y ficha de depósito
- Entrega de documentos
- Reportar la venta
- Solicitar investigación de historial crediticio a gestoría

## **PUBLICIDAD**

Campañas publicitarias: su objetivo es transmitir nuestra imagen y producto al mercado a través de los medios que se encuentren a nuestra disposición.

Sus actividades son:

- Identificar la necesidad
- Pedir un diseño de una campaña
- Crear un briefing
- Diseñar estrategia creativa
- Diseñar gráficos
- Definir campaña
- Medir resultados y dar retroalimentación

Promociones de venta: generar un aumento en el volumen de ventas a corto plazo.

Sus actividades son:

- Identificar la necesidad
- Decidir el enfoque
- Analizar opciones
- Seleccionar una opción

- Diseñar estrategia
- Documentar
- Implementar la estrategia y dar seguimiento

### **Estudios de Mercado**

Estudio de la oferta: saber qué cantidades y con qué características está construyendo la competencia, para así poder tomar las acciones adecuadas para ganar y no perder participación en el mercado.

Sus actividades son:

- Identificar la competencia
- Localizar e identificar
- Pedir información
- Hacer análisis
- Tomar acciones pertinentes

Validar el mercado: obtener una alternativa validada para inversión en un proyecto de vivienda

Sus actividades son:

- Estudiar oferta existente
- Estudiar demanda potencial
- Estudiar costos y disponibilidad de recursos y materiales
- Realizar pre-estado de resultados
- Decidir en comité la plaza, el mercado meta y el perfil de tierra
- Estudiar gustos y preferencias
- Buscar opciones de Tierra



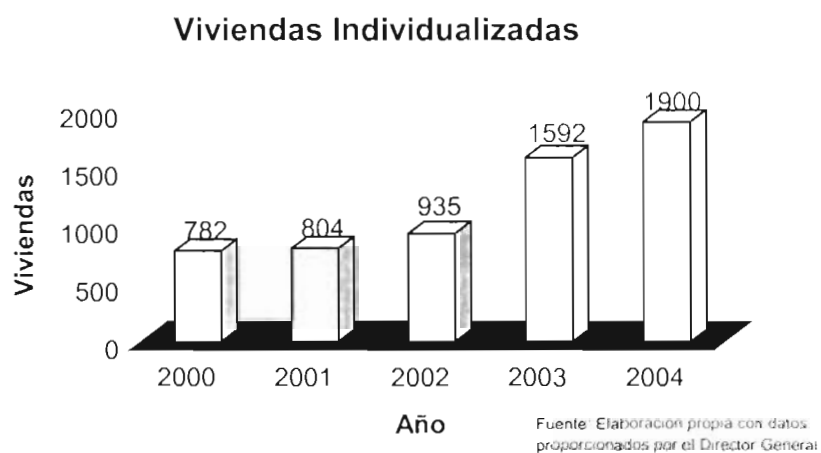
- Estudiar ambiente y condiciones alrededor de terrenos
- Obtener y analizar factibilidades gubernamentales técnicas y jurídicas
- Hacer cuadro comparativo de datos relevantes para toma de decisión
- Seleccionar terreno en comité

## INFORMACION FINANCIERA

**TABLA 4. INDIVIDUALIZACIONES, VENTAS Y UTILIDADES 2000-2004**

Año	Viviendas Indiv.	Ventas \$	Utilidades \$	Ciudades
2000	782	\$124,750,000	\$9,600,000	5
2001	804	\$160,000,000	\$18,900,000	5
2002	935	\$197,500,000	\$24,500,000	9
2003	1592	\$360,300,000	\$38,400,000	10
2004*	1900	\$526,200,000	\$54,000,000	11

\* Pronostico



**FIGURA 7.- VIVIENDAS INDIVIDUALIZADAS 2000-2004**

### Ventas Anuales

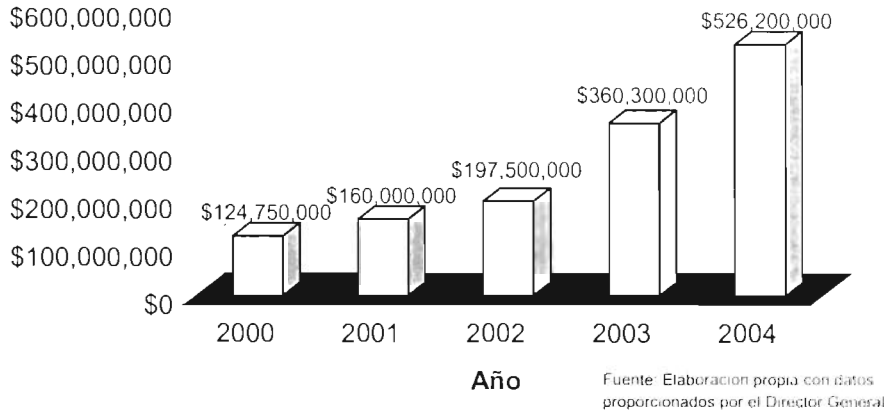


FIGURA 8.- VENTAS NETAS 2000-2004

### Utilidades Antes de Impuestos

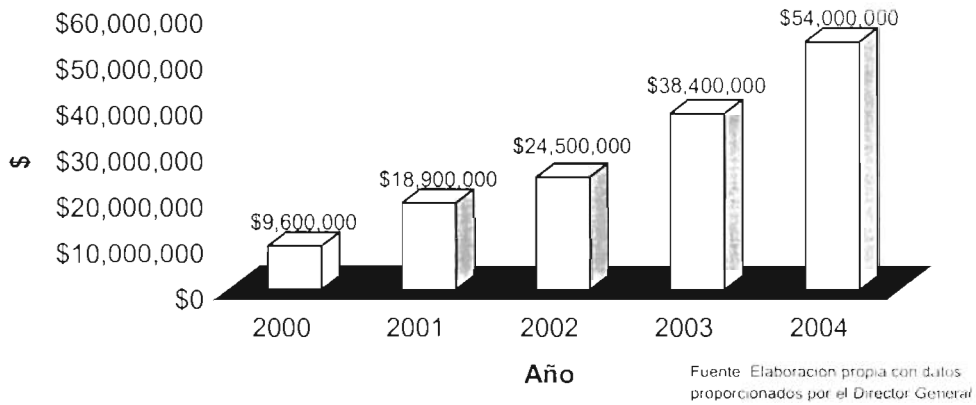


FIGURA 9.- UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS 2000-2004

## Crecimiento y Presencia en Ciudades en la Republica

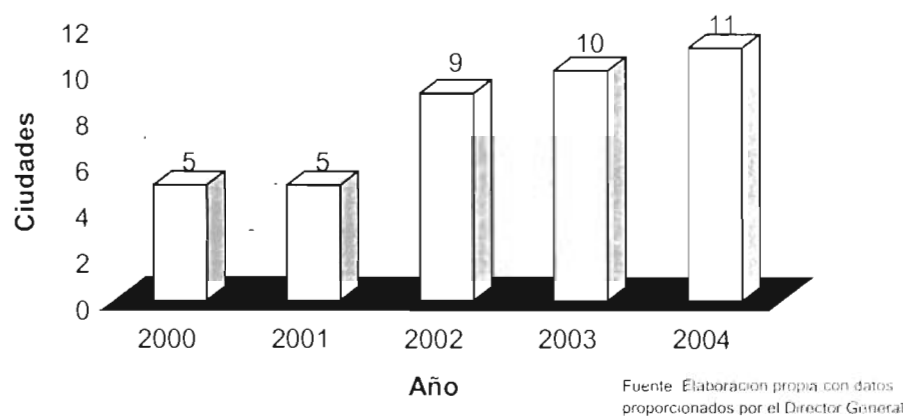


FIGURA 10.- CRECIMIENTO EN CIUDADES 2000-2004

## **8.- DIAGNOSTICO**

El diagnostico organizacional es una actividad que involucra a un grupo de personas de una empresa interesados en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictos sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación.

En base a los diversos métodos para realizar el diagnostico organizacional analizados en el marco teórico determinamos que la manera de recabar la información fuera por medio de entrevistas, ya que son una buena fuente de información acerca de los posibles problemas dentro de la organización, pueden proporcionar hipótesis para el análisis interior y proporcionan una riqueza de detalles y concisión para el diagnostico organizacional.

Los pasos que seguimos para realizar dicho diagnostico fueron:

1. Recolectar la información por medio de entrevistas al director general y los diversos gerentes responsables de cada área.
2. Determinar los problemas así como sus causas y efectos para posteriormente poder definir propuestas de solución.
3. Obtener las conclusiones

### **RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

Después de haber realizado las entrevistas a todo el personal clave de la empresa procedimos a determinar los problemas principales por los que atraviesa la empresa así como las causas que los generan para poder proponer una solución.

## **PROBLEMA 1**

- Las metas de individualización (cobro de una viviendas 100% terminada) planeadas no se están cumpliendo por mucho.

### **Causa**

- Se centralizan las decisiones, lo que repercute en incrementos en los tiempos de operación debido a los largos tiempos de espera en lo que se toman las decisiones desde el corporativo.
- El tipo de estructura organizacional que actualmente presenta la empresa es indicado para pequeñas empresas por lo que en los principios de la empresa fue adecuado sin embargo ahora por el volumen de las operaciones resulta ineficiente.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes del entorno actual.

### **Efecto**

- Debido a los grandes tiempos de operación que actualmente se presentan el ROI y la utilidad de cada proyecto se ha visto sustancialmente disminuido.
- El riesgo financiero que tiene que asumir la empresa es mayor debido a que los créditos para la construcción de cada proyecto no pueden ser pagados rápidamente.

## **PROBLEMA 2**

- No existe un adecuado seguimiento y control de las operaciones para cada proyecto en cada plaza.

## **Causa**

- No se tiene información adecuada en el tiempo oportuno.
- La información no esta organizada, ni actualizada.
- Muchas veces la información requerida no esta generada.

## **Efecto**

- Falta de información para la toma oportuna de decisiones.
- Reducción de las utilidades y ROI por proyecto.
- No se previenen futuros problemas por lo que se incrementan los tiempos del proceso.
- Falta de seguimiento detallado a objetivos.

## **PROBLEMA 3**

- Los objetivos de cada área, en alguno caso difieren de los objetivos generales de la organización.

## **Causa**

- El proceso de planeación estratégica no esta siendo acorde con la misión y visión de la empresa.

## **Efecto**

- Como no se encuentran alineados los objetivos de todos los departamentos con el objetivo principal los departamentos avanzan a ritmos diferentes provocando tiempos muertos entre un proceso y otro dentro del proyecto. Por ejemplo los objetivos de construcción fueron realizar 100 viviendas en un mes, pero el objetivo de ventas era vender solo 50.

## **PROBLEMA 4**

- No existe una planeación de recursos humanos dentro de la organización.

### **Causa**

- No existe un área formal de recursos humanos.
- No se cuentan con descripciones de puestos debidamente revisadas y actualizadas.
- No se cuenta con personal capacitado para el reclutamiento y selección de nuevos empleados.
- No se cuentan con programas de inducción y capacitación formales.
- No se cuenta con programas de evaluación para el personal actual.

### **Efecto**

- El perfil de las personas en algunos puestos no es el adecuado para realizar el trabajo asignado por lo que no cumplen sus objetivos de manera correcta.
- Personal desmotivado.
- Baja productividad del personal.

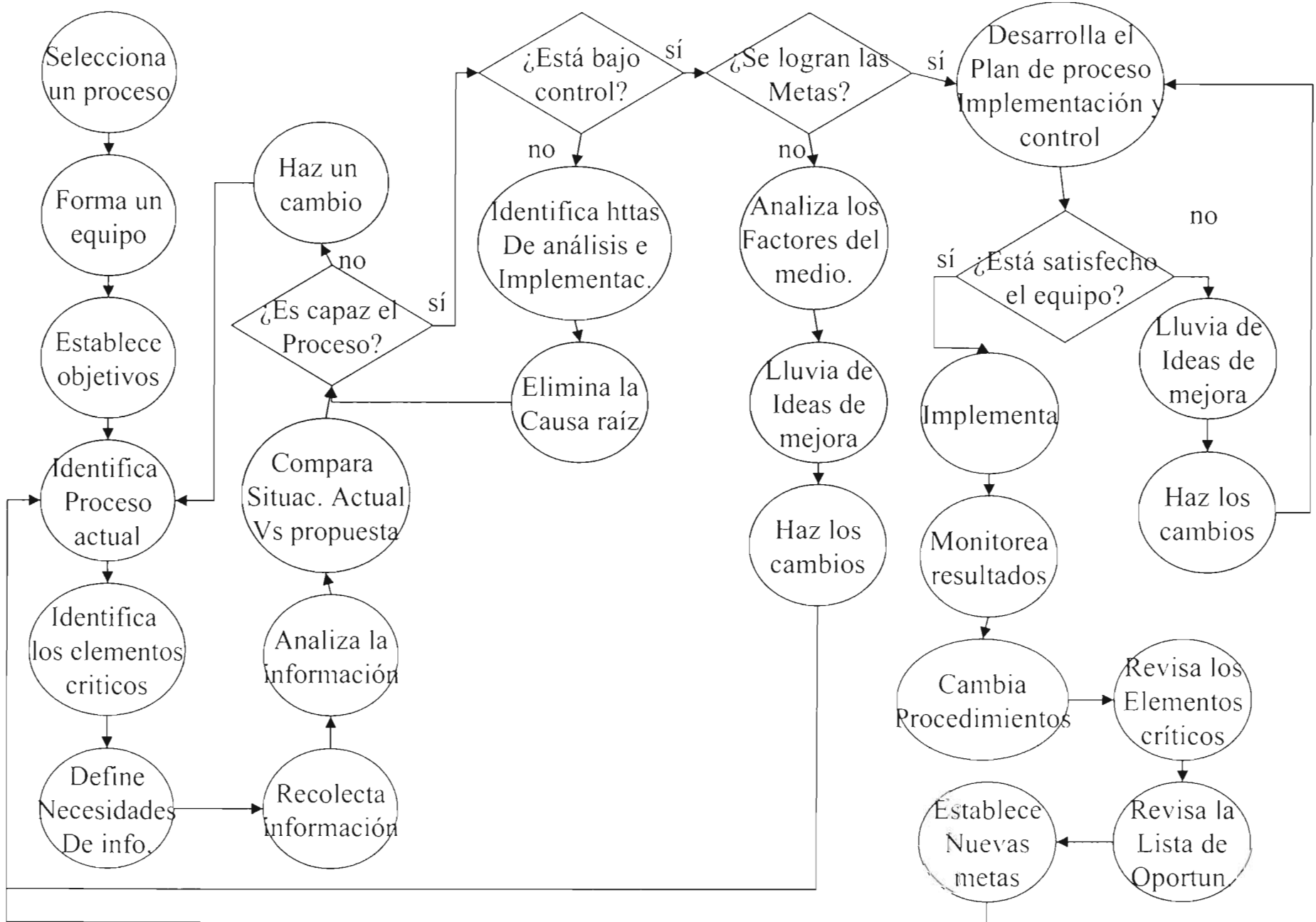
## 9.- PROPUESTA DE MEJORA

Antes de iniciar hablando de la propuesta de mejora nos gustaría mencionar que para la elaboración de este proyecto se usó la metodología del proceso de mejora continua de George D. Robson que se muestra en la siguiente página. Dicho proceso es fundamentalmente una herramienta de destrezas y técnicas aplicadas con una metodología simple para estimular mejora continua y un control de los procesos.

Cabe mencionar que dicha metodología no se aplicó al 100% ya que de entrada lo estamos dejando como propuesta y no estamos llevando a cabo la implementación y aunado a esto existen pasos dentro del proceso de mejora continua que no aplicaban a nuestro caso.



# PROCESO DE MEJORA CONTINUA



Antes de empezar a hablar de la propuesta de la nueva estructura organizacional nos gustaría comentar que aunque no es parte del trabajo, creemos que tanto a la visión como a la misión de la empresa le faltan algunos elementos para que sea completa y mejor entendible.

Nuestra recomendación es que la visión debe de contener lo siguiente:

- Ser una fotografía mental de lo que se quiere que la compañía sea en el mediano plazo
- Redacción corta
- Contestar el “qué”
- Puede contestar el “dónde” y el “cuándo”
- No debe contestar el “porqué/para qué”, ni el “cómo”
- Empezar con la palabra “ser”

En el caso de la misión nuestra recomendación es que contenga lo siguiente:

- La posición global del negocio con respecto a los productos, mercados, ubicación geográfica y competencias únicas
- Debe contener el “cómo” se va a llegar a la visión pero desde un punto de vista interno

## **9.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quienes deben realizar determinada tarea y quienes son responsables por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se

logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa (David Nadler, 1990).

Como observamos en el diagnostico organizacional, en el punto referente a la estructura de la empresa, dicha estructura ya no es conveniente para el entorno actual de la empresa, debido a que el modelo actual se basa en n modelo burocrático con control centralizado y administración jerárquica impidiendo que la toma de decisiones sea con la velocidad requerida.

En base a la información obtenida en el diagnostico organizacional, así como lo analizado en el marco teórico y el análisis de la competencia, encontramos que la estructura mas adecuada al tipo de entorno que enfrenta actualmente la empresa, es la estructura tipo línea-staff debido a que nuestra empresa presenta los siguientes síntomas:

- Los niveles organizacionales a medida que aumentan se van haciendo más costosos y se destina cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.
- Los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

- La existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores.
- El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control.
- La responsabilidad se diluye debido a que no hay un responsable por proyecto que responda al 100% por el desarrollo del mismo.

### **Ventajas de la estructura organizacional propuesta**

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única ya que el director de plaza es encargado de todo el proyecto.
- Se tiene un responsable por proyecto, encargado de asegurar el cumplimiento de las metas del mismo.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff, con la finalidad de apoyar al responsable del proyecto en actividades específicas.

### **Desventajas de la estructura organizacional propuesta**

- El personal de línea puede confundirse en la línea de autoridad ya que reporta tanto al director de plaza como al gerente del staff correspondiente.

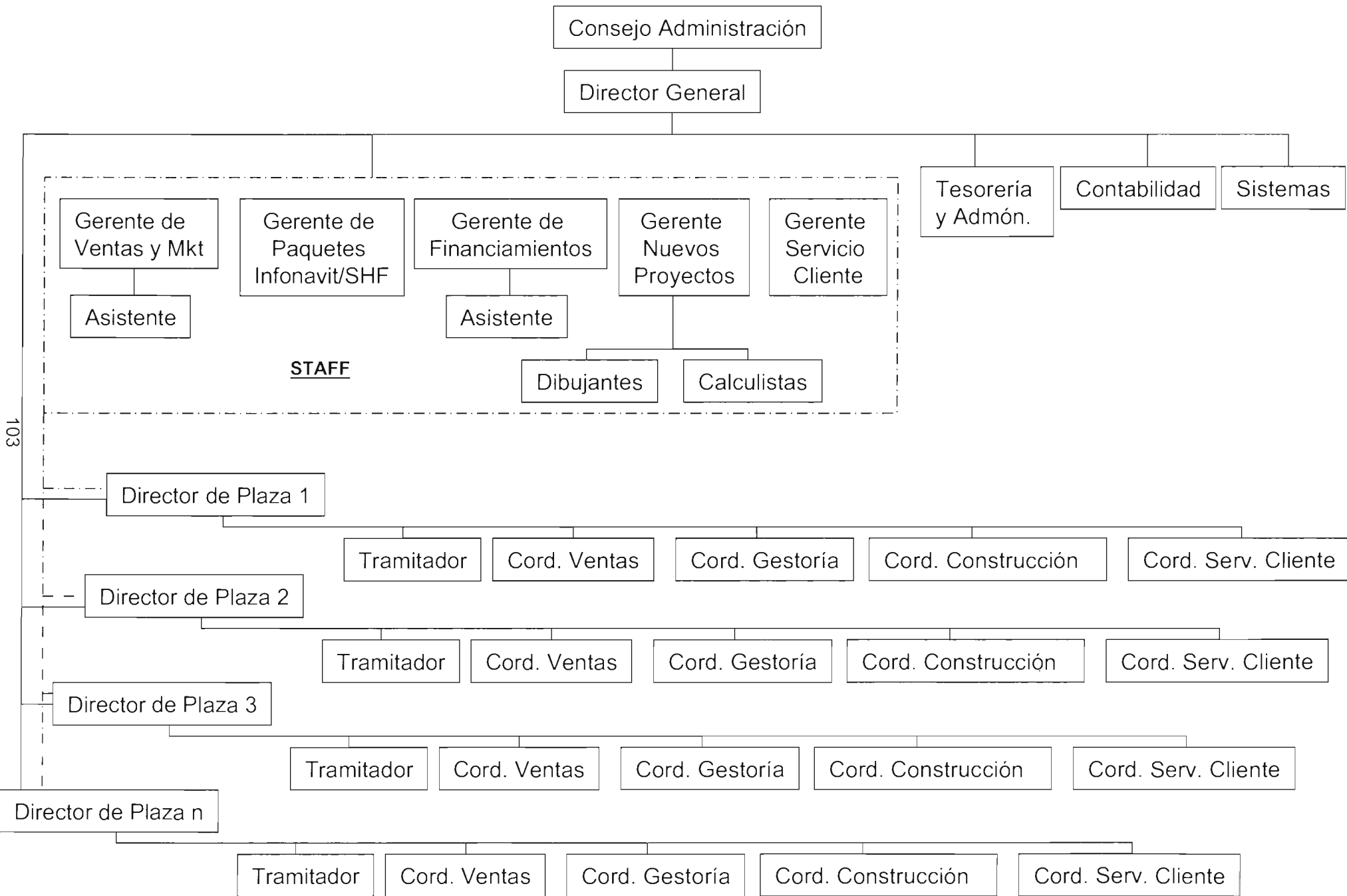
- Al planear y recomendar, el staff no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que el staff es el mismo para todos los proyectos, pueden presentarse una saturación de actividades que repercutan en los tiempos de desarrollo de los proyectos.

**La estructura organizacional propuesta, presentará las siguientes**

**características:**

- El área staff prestará servicios y dará recomendaciones mientras que el director de plaza tomará la decisión final con base en aquellas recomendaciones.
- Se separarán los órganos operacionales (ejecutivos) de los órganos de apoyo (staff).
- La jerarquía (línea) asegurará el mando y la disciplina, mientras que la especialización (staff) proveerá los servicios de consultoría, asesoría y apoyo al cumplimiento de los planes maestros de los diversos proyectos.

# ORGANIGRAMA PROPUESTO



En el organigrama propuesto el consejo de administración y el director general se mantienen igual y con sus mismas funciones. Reportándole al Director General en línea directa estarían:

- El Gerente de Tesorería y Administración y el gerente de Contabilidad: los cuales tendrían las mismas funciones que realizan actualmente
- El Gerente de Sistemas: dicha gerencia antes le reportaba a la gerencia de operaciones, misma que desaparecería y ahora esta gerencia le reportará al Director General. Sus funciones son las de administrar y coordinar a los programadores que tienen como tarea el monitorear y crecer el sistema de información.
- El Staff, que apoyara a cada uno de los líderes de plaza con sus conocimientos especializados en cada área, buscando siempre la reducción y agilización de los trámites y tiempos de operación.
- Los Directores de Plaza: para cada una de las plazas se asignará un líder, mismo que se ubicará en donde esté ubicada físicamente la plaza.

Debido al grado de relevancia a continuación explicaremos más a detalle el puesto del director de plaza y su estructura así como el equipo de staff.

### **Director de plaza**

Las responsabilidades de dicho director serán:

- Coordinar todas las actividades, desempeño y avance del EQUIPO así como el estado de los proyectos.

- Estimular la comunicación y la interacción entre las diversas áreas.
- Establecer y cumplir las metas del proyecto.
- Asegurarse del seguimiento del proyecto.
- Informar a la dirección general su planeación (semanal, mensual, semestral, etc.) así como el cumplimiento de sus metas.
- Generar nuevos proyectos y negocios para la empresa.
- Coordinar y evaluar a los diversos subcontratos que sean necesarios para el cumplimiento del proyecto (construcción, urbanización, inmobiliarias, etc.).

A su cargo estarán:

- Coordinador servicio a cliente: su función es ofrecer un servicio de calidad en la entrega de viviendas y resolver al cliente cualquier problema que pudiera tener su vivienda ubicada en dicha plaza.
- Coordinador de Ventas: se encarga de coordinar y apoyar a los promotores o vendedores de cada inmobiliaria.
- Coordinador de Gestoría: se encarga de coordinar y apoyar a los encargados de individualizaciones dentro de cada inmobiliaria.
- Tramitador de plaza: obtiene y tramita todas las autorizaciones y permisos necesarios para lograr tener lotes individuales vendibles y construibles.
- Coordinador de construcción: se encarga de coordinar y controlar todo lo referente a la construcción (urbanización, proyectos, vivienda, etc.) y a su cargo tiene a un equipo de supervisores de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.



## Staff

Basados en la redefinición de la estructura se crea el staff de apoyo para los líderes de cada plaza. Dicho staff reportará en línea directa al Director General y adicionalmente a los líderes de cada plaza cuando estos requieran de sus servicios. Este staff está compuesto por 5 coordinaciones como se define a continuación:

- Gerente de ventas y mercadotecnia: su función es dar información de estudios de mercado y competencia y promover acciones como campañas publicitarias y promocionales que pueda llevar a cabo la fuerza de ventas de cada plaza, para cumplir con las metas y objetivos establecidos.
- Gerente de paquetes Infonavit/SHF: apoyar en el armado y autorización de los diversos paquetes para individualización de las viviendas antes las dependencias o instituciones necesarias en cada plaza.
- Gerente de servicio al cliente: su función es apoyar a los funcionarios de servicio a cliente en cada plaza capacitándolos constantemente y realizando juntas mensuales de calidad buscando siempre la mejora continua de sus servicios.
- Gerente de nuevos proyectos: su función es apoyar en los diseños y presupuestos de las viviendas y nuevos fraccionamientos. A su cargo tiene a los dibujantes y calculistas que trabajan en los diseños de los nuevos proyectos, así mismo también se encarga de subcontratar a diversos especialistas que sean requeridos para algún proyecto (topógrafos, mecánicas de suelo, etc.)

## 9.2. SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTROL

La medición del desempeño de una organización está determinada por dos factores críticos: la elección de las correctas medidas de desempeño así como una herramienta que permita obtener los datos necesarios para determinar el nivel de dichas medidas (Hugh Watson, 1996).

El pretender administrar una empresa sin un sistema de información que apoye las decisiones y sin indicadores de desempeño, es como querer manejar un avión sin un tablero de control (Ralph Sprague, 1996).

La organización no es simplemente un sistema social o técnico; requiere estructurar e integrar las actividades humanas en torno de diversas tecnologías. El sistema técnico está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de aptitudes y conocimientos requeridos; los tipos de maquinaria y equipo utilizados; los requerimientos de procesamiento de información y la disposición de las instalaciones.

El desarrollo de estructuras y sistemas de información, planeación integrada y procesos de control apropiados, así como programas para una selección, capacitación, desarrollo y motivación más eficiente de las personas, es parte de la tecnología social.

En muchos sentidos, el efecto de la tecnología sobre el sistema administrativo ha sido más radical que en otros subsistemas de organización. El sistema administrativo en la mayoría de las organizaciones incluye a muchos participantes con habilidades y capacitación especializadas. Normalmente son los "catalizadores" que ayudan a la organización a utilizar y adaptar los nuevos avances tecnológicos.

La clase de tecnología utilizada puede tener un efecto importante sobre la toma de decisiones administrativas. Las organizaciones con tecnologías estables y rutinarias tienden a adoptar sistemas computarizados de toma de decisiones, mientras que las que tienen una tecnología dinámica y difundida requieren procesos de toma de decisiones más innovadores y basados en el juicio. Las organizaciones con una tecnología estable cuidan las metas de actuación, mientras que las organizaciones con una tecnología dinámica se abocan a la solución de problemas.

En primer lugar nuestra propuesta se enfoca a la importancia que toma el sistema de información que actualmente se está desarrollando.

La meta es crear un Sistema de Información:

- Rápido y confiable, facilitador de información en forma priorizada al usuario.
- Que sea relevante a los objetivos de la empresa de tal forma que se pueda dar un seguimiento rápido y constante a los factores críticos de éxito de la empresa.
- Dar un panorama completo del estado de los factores críticos de éxito de la organización, así como la posibilidad de analizar a detalle aquellos que no estén cumpliendo con los planes establecidos, para determinar el correcto plan de acción.

Para que la creación e implementación de dicho sistema sea exitosa debemos de comenzar por los pasos establecidos para la creación de un sistema de información que son:

- Investigación Preliminar: la investigación preliminar ya ha sido realizada se tiene un bosquejo del sistema que se muestra en la paginas siguientes, así como los alcances que tendrá el sistema con los módulos propuestos.
- Análisis del Sistema: una vez que la propuesta mencionada en este trabajo sea aprobada el departamento de programación debe de proseguir a realizar el análisis de los procesos, las decisiones, el flujo de datos y el análisis de los datos con la finalidad de obtener un documento con la descripción exacta de los módulos que queremos realizar en el sistema.
- Diseño del Sistema: en esta etapa se toma el documento obtenido del análisis y se comienza a diseñar las salidas (Información), las entradas (Forma de captura, controles), los procesos y la base de datos.
- Programación y Pruebas: una vez que se tienen analizado y diseñados los módulos se comienza a la programación de los mismos en las herramientas y el lenguaje de programación mencionados anteriormente. Una vez finalizada la programación de los módulos, comienzan las pruebas para verificar que todo funcione adecuadamente.

Implantación y Evaluación: una vez que los módulos están probados perfectamente, se implementan en el sistema para que los usuarios comiencen a utilizarlo, posteriormente se le da un seguimiento para evaluar y verificar si los módulos cumplen con las necesidades y expectativas de la empresa.

Este sistema debe de dar seguimiento a la operación desde que se adquiere el nuevo terreno y se da de alta un nuevo fraccionamiento hasta el momento en que el último lote de dicho fraccionamiento es cobrado y entregado al cliente.

La siguiente ilustración muestra la propuesta de cómo debe de fluir la información a través del sistema así como los responsables de la captura de cada modulo.

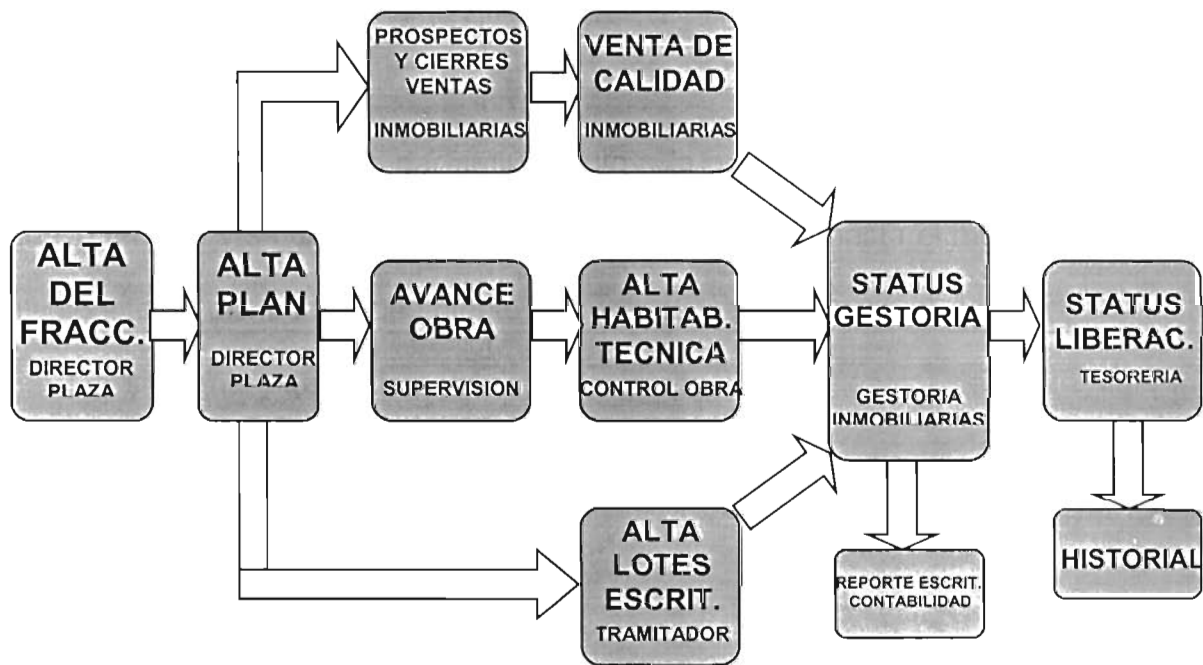


FIGURA 11.- FLUJO DE INFORMACION SISTEMA PROMOTORA

Los requisitos para la implantación y continuo crecimiento de este sistema son:

- Compromiso de la Dirección General.
- Compromiso de los usuarios del sistema para la actualización continúa de la información correspondiente a su área.
- Contar en cada plaza con el hardware necesario.

- Capacitación adecuada a los usuarios.

El incumplimiento de dichos requisitos anteriormente mencionados nos conducirá a un fracaso total en la utilidad y aprovechamiento de dicho sistema de información.

### **Ventajas del sistema de información propuesto**

- Rapidez de Acceso.
- Facilidad de Uso.
- Capacidad de realizar análisis específicos utilizando la información que está en las bases de datos.
- Monitoreo y seguimiento continuo de los procesos críticos.
- Información actualizada en tiempo real para la ayuda en la toma de decisiones.
- Automatización de tareas lo que repercute en aumento de productividad.
- Indicadores simples que permiten una evaluación de la situación actual en segundos.
- Evitar duplicidad de información.
- Reducción en los tiempos de operación.

Al sistema de información actualmente en proceso proponemos agregarle un control estricto del desempeño de los departamentos de proyectos, construcción, tramites, ventas y gestoría de cada plaza, de una manera rápida y confiable, asignando automáticamente el trabajo diario de cada departamento proporcionando a los usuarios información relevante y actualizada a todas horas.

Esto es importante ya que sirve para enfocar al personal de la empresa en el objetivo final que representa la misión y autoexigirse para cumplir sus objetivos

personales. Esto enfocará los recursos de una manera adecuada y permitirá hacer evaluaciones en línea del desempeño de la gente y de las plazas.

La idea es que todo el proyecto este dentro de una base de datos la cual incluirá planos, licencias, autorizaciones, estados de resultados, especificaciones técnicas, presupuestos, proyectos ejecutivos, estudios de mercado, diseños, plantas arquitectónicas, etc.

Dichos documentos serán digitalizados para poder disponer de ellos en un formato electrónico y así mismo almacenados en el servidor para que dependiendo los niveles de seguridad de los usuarios puedan ser consultados o inclusive modificados. De manera tal que siempre se dispondrá solo de un archivo con la versión mas actualizada de dichos documentos evitando con esto también la confusión de que las diversas áreas de la organización cuenten con diferente información o desactualizada.

Actualmente se tienen la mayoría de dichos documentos en formatos electrónicos debido a que las instituciones crediticias y financieras ya requieren toda la documentación en formatos electrónicos por lo que el sistema solo se encargaría del almacenamiento, distribución y consulta de dichos formatos.

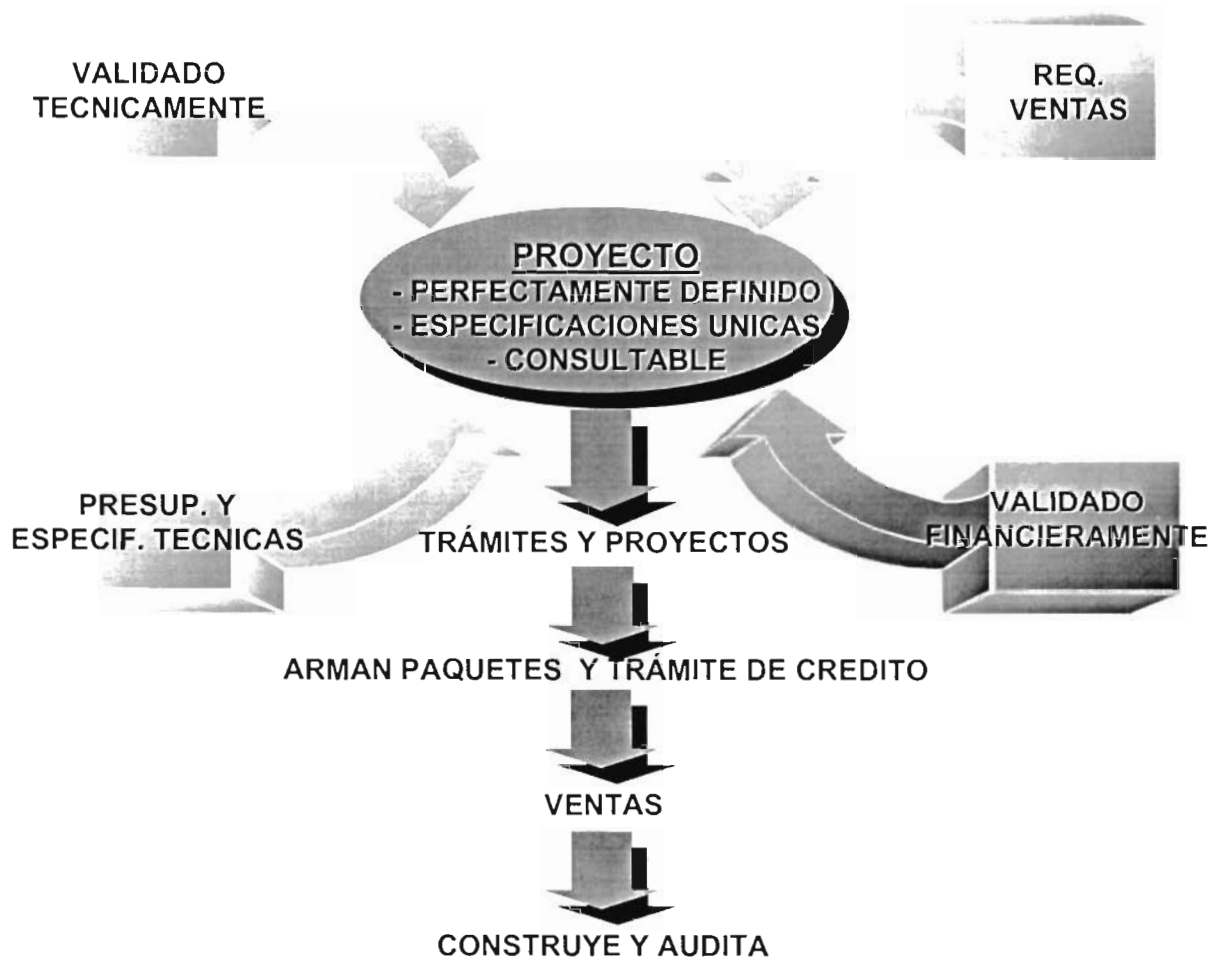


FIGURA 12.- PROCESO PARA EMITIR UN PROYECTO CONSTRUIBLE

En cuanto al control para la operación a nivel macro de la empresa se propone un modulo que resuma todas las operaciones de cada plaza, de manera que la dirección pueda obtener una radiografía sencilla y actualizada de la situación actual de la empresa.



Descripción	1		2		3			4			5
Fraccionamiento	PROSP.	XV 0%	VIV. ASIG. 0%	CIERRES 0%	XV inic.	VIV. ASIG. inic.	CIERRES inic.	XV >80%	VIV. ASIG. >80%	CIERRES >80%	VC SIN HABIT.
Total											
Acumulado											

Semana	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Fracc.	COBR. (XI)	REC/RD INGRES	JU / NR	DU / CM	SR/AP	FIRMA NOT.	REP		ABON X ENT.
Total									
Acumulado									

FIGURA 13.- FORMATO PROPUESTO CONTROL DE OPERACION

La pantalla anteriormente propuesta indica para cada fraccionamiento, los lotes disponibles por vender, los lotes ya vendidos, los que tienen problemas de tramites para su escrituración, los avances de obra y posteriormente nos indica un seguimiento detallado de cada cliente por el proceso de la gestoría hasta llegar finalmente al cobro y entrega de cada vivienda al cliente.

A continuación detallamos cada columna:

#### COLUMNA 1

Prospectación: en dicha columna se mostraran el total de prospectos de venta que se tengan capturados, haciendo click en el numero se mostrara el detalle de cada prospecto así como su seguimiento con la información que a continuación se muestra.

Prospectos					
Fraccionamiento	Proyecto	Inmobiliaria	Promotor	Fecha de Captura	Status del prospecto
COLINAS DEL PONIENTE	JUAN ARTEMIO OLMOS TORRES	INDURSA	MACARENA FARIAS MONTES	05-Oct	Cierre Venta
COLINAS DEL PONIENTE	CECILIA RAMIREZ GONZALEZ	INDURSA	URIEL RODRIGUEZ MARTINEZ	30-Dic	En proceso

FIGURA 14.- FORMATO PROPUESTO PROSPECTACION

## COLUMNA 2

XV 0%: Aquí se indican todos los lotes disponibles para su venta cuyo avance de obra al día es cero.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE									
Mza	Lote	%	Calle	No. Oficial	Crédito	Prototipo	Lote (m2)	Precio Venta	Enganche
10	7	0%	CORDILLERA FRIA	1884	FOVISSSTE	DIANA	90	\$406,824.00	\$40,600.00
9	20	0%	CORDILLERA FRIA	1881	FOVISSSTE	DIANA	95	\$417,000.00	\$41,700.00

FIGURA 15.- FORMATO PROPUESTO VIVIENDAS POR VENDER CON 0% AVANCE DE OBRA

Vivienda Asignada 0%: Aquí se indican las viviendas que no han sido empezadas a construir y ya han sido apartadas por algún cliente y se tiene contrato de venta firmado pero falta toda la documentación del expediente personal.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE											
Mza	Lote	%	Nombre	Prototipo	Crédito	Promotor	Inmobiliaria	Luz	Agua	EP	
2	11	0	FERNANDO BERNAL MONTER	MARIANA	FOVI	ANA FLOR ESCOBAR LUNA	INDURSA	X	X		

FIGURA 16.- FORMATO PROPUESTO VIVIENDAS ASIGNADAS CON 0% AVANCE DE OBRA

Cierres 0%: Aquí se sitúan las viviendas aun no construidas pero que los clientes ya tienen completo su expediente personal faltándoles únicamente algún trámite como avalúo, libertad de gramen o certificado de crédito o carta patronal según el caso.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE											
Mz.	Lt.	%	Nombre	Prototipo	Crédito	Promotor	Inmobiliaria	EP	AVALUO	LIB. GRAV.	BNC / Carta Patronal Cert. Cred.
10	8	0	FRANCISCO GASCA CANTERO	DIANA	FOVISSSTE	ARELY VELAZQUEZ	INDURSA	X			

FIGURA 17.- FORMATO PROPUESTO CIERRES DE VENTA CON 0% AVANCE DE OBRA

### COLUMNA 3

Es igual a la columna 2 pero nos muestra las viviendas cuyo avance de obra esta entre el 1% y el 79%

### COLUMNA 4

Es igual a la columna 2 pero nos muestra las viviendas cuyo avance de obra es superior al 80% por lo que ya puede ser iniciado el trámite de avalúo y habitabilidad.

### COLUMNA 5

Aquí se indica todos los expedientes cuyos papeles están completos y listos pero que no pueden ser ingresados a las diversas instituciones crediticias debido a que falta algún servicio de la vivienda como agua y/o luz o terminaciones de obra y por lo tanto la vivienda aun no puede ser habitable.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE											
%	Manz.	Lote	Cliente	Prototipo	Crédito	Luz	Agua	DTU	Fecha Habitabilidad	Dias Trans.	
100%	17	14	MARIA ELENA VARGAS ALVAREZ	MARINA FOV	INFONAVIT	X	X			544	

FIGURA 18.- FORMATO PROPUESTO VENTAS SIN HABITABILIDAD

## COLUMNA 6

Aquí se indican las viviendas que ya están habitables y con los expedientes completos para ingresarse a las diversas instituciones crediticias.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC RD	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT	X							

FIGURA 19- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES LISTOS PARA INGRESARSE

## COLUMNA 7

Aquí se indican las viviendas que cuyos expedientes están ingresados a las instituciones crediticias para tramitar el cobro de los mismos.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC ING	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT		X						

FIGURA 20.- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS

## COLUMNA 8

Aquí se indican las viviendas que cuyos expedientes están ingresados y cuyo status de gestoría es la emisión del dictamen jurídico.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC ING	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT			X					

FIGURA 21.- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN DICTAMEN JURIDICO

## COLUMNA 9

Aquí se indican las viviendas que cuyos expedientes están ingresados y cuyo status de gestoría la emisión del dictamen único por parte del notario o la aprobación por parte del comité de la sofol.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC ING	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT				x				

FIGURA 22.- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN DICTAMEN UNICO

## COLUMNA 10

Aquí se indican las viviendas que cuyos expedientes están ingresados y cuyo status de gestoría es la solicitud de los recursos al infonavit o la aprobación por parte del comité de la sofol.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC ING	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT					x			

FIGURA 23.- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN SOLICITUD DE RECURSOS

## COLUMNA 11

Aquí se indican las viviendas que cuyos expedientes están ingresados y cuyo status de gestoría son los expedientes que están en notaria listos para ser firmadas las escrituras.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC ING	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT						x	x	

FIGURA 24- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS EN NOTARIA

## COLUMNA 12

Aquí se indican las viviendas que cuyos expedientes están ingresados y cuyo status de gestoría son las escrituras que ya fueron reportadas para pago.

Fraccionamiento: COLINAS DEL PONIENTE													
Mza	Lote	%	Nombre	Inmobiliaria	crédito	COBR.	REC ING	JU NR	DU CM	SR AP	Not.	Firm.	Rep.
10	55	100	VICTOR MANUEL LOPEZ	INDURSA	INFONAVIT								X

FIGURA 25.- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES INGRESADOS REPORTADOS PARA PAGO

## COLUMNA 13

Aquí se indican los expedientes que ya fueron pagados y la fecha de su abono.

Etapa	Manz.	Lote	Cliente	Prototipo	Crédito	Inmobiliaria	Fecha VENTA	Fecha Abono
5	65	6	ERENDIRA CARRILLO GONZALEZ	MARINA	INFONAVIT	SIT	28/11/2004	02/07/2005
4	66	34	DINORA CONTRERAS REVELES	MARINA	INFONAVIT	SIT	17/05/2004	27/04/2005

FIGURA 26.- FORMATO PROPUESTO EXPEDIENTES ABONADOS

## COLUMNA 14

Aquí se indican las viviendas abonadas que están listas para que servicio a clientes programe para su entrega al acreditado

Etapa	Manz.	Lote	Calle	No.	Cliente	Teléfono	Prototipo	Crédito	Fecha Entrega
9	10	30	LUCAS ALAMAN	12	MARIA DEL REFUGIO GONZALEZ GUTIERREZ	7339211	MARINA	INFONAVIT	28/06/2004
1	12	45	MIGUEL DOMINGUEZ	50	VERONICA FLORES CASA MUESTRA	313133	MARINA	INFONAVIT	30/08/2004

FIGURA 27.- FORMATO PROPUESTO VIVENDAS POR ENTREGAR

### 9.3. MEDIDAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONALES

Al principio del año o cuando se inicia un nuevo proyecto, se elabora el plan maestro para determinado fraccionamiento, este plan maestro anteriormente lo elaboraba solamente el Director General en conjunto con el gerente de operaciones, debido al cambio de estructura que estamos proponiendo y después de nuestro análisis determinamos que la mejor opción es que el plan maestro para cada fraccionamiento sea desarrollado por un equipo formado por el director general, el director de proyectos y subcontratos así como el director de plaza que es el que tiene la información y el conocimiento específico de la plaza en cuanto a tiempos de venta, individualización y trámites.

El plan maestro actualmente se elabora en una hoja de calculo en donde se ponen las diversas etapas de construcción en las que se dividió el fraccionamiento y para cada etapa se pronostica sobre una línea de tiempo las fechas de arranque de obra, arranques de ventas, fechas de cobro, así como el momento en que es necesario llevar a cabo diversos tramites que son críticos para el cumplimiento del plan maestro.

		COLINAS DEL PONIENTE										33	34
2004		14-Jun	21-Jun	28-Jun	05-Jul	12-Jul	19-Jul	26-Jul	02-Ago	09-Ago	16-Ago	23-Ago	
	URBANIZACIÓN:	18-Jun	25-Jun	02-Jul	09-Jul	16-Jul	23-Jul	30-Jul	06-Ago	13-Ago	20-Ago	27-Ago	
ETAPA 15	VIVIENDA:												
	AGUA:										21		
	LUZ:	ACTA											
	VENTAS/ GESTORIA												
	URBANIZACIÓN:												
ETAPA 19	VIVIENDA:				BARDAS 100%	TERMINACIÓN					27		
	AGUA:					ACTA							
	LUZ:	ACTA											
	VENTAS/ GESTORIA												
	URBANIZACIÓN:												
ETAPA 20	VIVIENDA:	VENTAS								PRUEBAS			
	AGUA:												
	LUZ:												
	VENTAS/ GESTORIA												

FIGURA 28.- PLAN MAESTRO HABI

Con los módulos para el seguimiento del plan y la evaluación del desempeño que se están proponiendo en este documento, se podría adicionar un modulo para la captura del plan maestro dentro del mismo sistema, con la finalidad de que una vez capturado el plan maestro en el sistema, este vaya llevando de manera automática el seguimiento del proyecto.

A continuación se propone un método para la evaluación del desempeño anual y semanal en base a 4 factores críticos del negocio, estos factores son generalmente los que se miden en cualquier empresa de desarrollo inmobiliario. Este método se propone sea añadido como un modulo en el sistema.

### **Desempeño anual vs. Plan Maestro.**

Para medir el desempeño de cada plaza se toma el plan maestro de cada plaza y se determinan las metas anuales y se comparan lo planeado contra lo real en base a cuatro factores críticos esto con la finalidad de evaluar el desempeño anual de la plaza, dichos factores son:

<b>ARRANQUES</b>	
Meta de Arranques anual	<b>355.1</b>
Arranques en lo que va del año hasta (HOY)	<b>317.1</b>
No. días transcurridos	<b>290</b>
<b>Calificación</b>	<b>89.29</b>
Fecha límite	<b>31/12/04</b>

**FIGURA 29.- FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – ARRANQUES DE VIVIENDA**

Esta medida evalúa el cumplimiento del plan maestro anual de construcción. El director de cada plaza es el encargado de acuerdo a esta medida de evaluar y coordinar al contratista de viviendas para que dicha meta se cumpla a tiempo.



CIERRES DE VENTA	
Meta de Cierres de venta anual	255
Cierres de venta en lo que va del año hasta (HOY)	197
No. días transcurridos	290
Calificación	77.2
Fecha límite	31/12/04

FIGURA 30.- FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – CIERRES DE VENTA

Esta medida de desempeño evalúa los cierres de ventas a la fecha contra el objetivo anual establecido en la planeación.

COBRABLES	
Meta de Cobrables anual	395
Cobrables en lo que va del año hasta (HOY)	173
No. días transcurridos	290
Calificación	43.79
Fecha límite	31/12/04

FIGURA 31.- FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – VIVIENDAS COBRABLES

Esta medida de desempeño evalúa las viviendas que son cobrables y por lo tanto ingresables inmediatamente a las diferentes instituciones crediticias contra el objetivo anual.

ABONOS	
Meta de Abonos anual	413
Abonos en lo que va del año	44
No. días transcurridos	290
Calificación	10.65
Fecha límite	31/12/04

FIGURA 32.- FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – ABONOS

Esta medida de desempeño evalúa los abonos planeados para el año respecto a lo que se lleva actualmente.

Próximas cobrables detenidas por:						
Habit.	Luz	Agua	Esc	XVC	XV	Casi Term.
177	160	169	148	179	26	180

FIGURA 33.- FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – FOCOS ROJOS

Esta tabla nos indica la prioridad a la que se tiene que enfocar el director de plaza para poder tener casas cobrables.

### Desempeño Semanal vs. Plan Maestro

Para medir el desempeño semanal de cada plaza se toma el plan maestro de cada plaza y se compara en base a lo sucedido realmente cada semana, evaluando tres factores críticos para el éxito, aquí no se toma la variable de arranques debido a que no es necesario darle un seguimiento semanal tan detallado debido a que para los arranques se tienen subcontratos de obra con fechas plenamente definidas y es muy difícil que dichas fechas se recorran y no se cumplan los objetivos.

### FRACCIONAMIENTO COLINAS DEL PONIENTE

SEMANA		27		28		29		30	
		PLANEADO	REAL	PLANEADO	REAL	PLANEADO	REAL	PLANEADO	REAL
COLINAS DEL PONIENTE	CIERRES	16	76	16	-2	15	12	15	0
	COBR.	30	2	30	1	30	0	30	0
	ABONOS	6	0	6	1	6	0	6	0
SEMANA		27		28		29		30	

TOTALES ACUM.	TOTAL CIERRES	16	76	32	74	47	86	62	86
	TOTAL COBRABLES	30	2	60	3	90	3	120	3
	TOTAL ABONOS	6	0	12	1	18	1	24	1

FIGURA 34.- FORMATO PROPUESTO MEDIDAS DESEMPEÑO – SEGUIMIENTO SEMANAL

La tabla se genera a partir del pronóstico de abonos generado en el plan maestro y a partir de ahí, retrocediendo en el tiempo se determina la semana en la que dichos abonos deben de ser viviendas cobrables y retrocediendo mas se determina la semana en que dichas viviendas deben de ser vendidas (cierres) una vez plasmado esto en las columnas de “planeado” el sistema semana a semana en base al control de operación ira mostrando de manera automática lo que realmente sucedió y lo comparara contra lo planeado para que de una manera sencilla y rápida la dirección general y el director de plaza puedan observar los resultados de la plaza y poder tomar acciones preventivas y correctivas según sea el caso.

### Programa de Implementación de los módulos propuestos

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ANALISIS																
DISEÑO DE LOS MODULOS																
PROGRAMACION																
PRUEBAS																
IMPLEMENTACION																

FIGURA 35.- Programa de implementación

#### 9.4. SISTEMAS DE INCENTIVOS

Para motivar el crecimiento y el rápido retorno de capital de cada plaza se propone un esquema de incentivos en donde el sueldo del director de plaza y los empleados clave de cada área en la plaza, sea conformado por dos partes una fija y una variable.

La parte fija debe ser una cantidad pequeña que sea suficiente para que la persona pueda cubrir sus gastos fijos solamente y la parte variable quede determinada por el resultado del proyecto, es decir si la empresa (proyecto) gana los participantes del proyecto ganan. Esto también sirve para que todo el personal de la empresa tenga un enfoque común a perseguir: "abonar casas en el menor tiempo posible".

Antes de iniciar cada proyecto se realiza un estado de resultado pro forma por vivienda y posteriormente se saca un estado de resultado pro forma general de todo el desarrollo de manera que desde el arranque del proyecto podemos conocer las utilidades aproximadas que nos dejara el proyecto.

En base a esto proponemos un esquema para determinar la parte de sueldo variable en base a un porcentaje (dependiendo del nivel de puesto) de las utilidades que el proyecto genere.

Después de una reunión con el director general de la promotora en donde se le mostró el nuevo esquema de estructura, nos comento que dicha estructura se incrementaría aproximadamente los costos fijos de las oficinas centrales un 0.5% sobre el precio de venta de cada vivienda.

Y para el caso de las plazas proponemos que el esquema de sueldos variables quede de la siguiente manera:

**TABLA 5.- PORCENTAJE DE SUELDO VARIABLE**

Puesto	% Variable sobre Ventas (cobradas)
Director de Plaza	0.5%
Encargado de Proyectos y Control de Obra	0.3%
Gestor *	0.1%
Tramitador *	0.25%

\* Estos solo cuentan con sueldo variable, no tienen sueldo fijo.

## 9.5. ANALISIS FINANCIERO

**TABLA 6.- ESTADO DE RESULTADOS 2003 Y PROFORMA 2004**

Fraccionamiento Colinas del Poniente					
Lotes disponibles	740				
	UNITARIO 2003		AÑO	2003	2004
			Viv. Ind.	80	247
Descripción	Monto/Casa	% / Ingresos	P.V	\$ 290,700 00	\$ 305,200.00
Ventas	290,700.00	100.00%		\$23,256,000 00	\$75,384,400.00
<b><u>Total Ingresos</u></b>	<b>290,700.00</b>	<b>100.00%</b>		<b>\$23,256,000 00</b>	<b>\$75,384,400.00</b>
Terrenos	15,618.72	5.37%		\$ 1,249,497 26	\$ 4,050,249 45
Gastos de Terrenos	146.94	0.05%		\$ 11,754.98	\$ 38,103 82
Relativos a Agua	10,013.44	3.44%		\$ 801,075.23	\$ 2,596,687 98
Relativos a Electrificación	136.05	0.05%		\$ 10,884.24	\$ 35,281 31
Licencias y Permisos	2,590.86	0.89%		\$ 207,268 67	\$ 671,862.09
Comisiones de					
Financiamiento	8,518.82	2.93%		\$ 681,505.85	\$ 2,209,103 45
Intereses Crédito Puente	1,717.48	0.59%		\$ 137,398 57	\$ 445,377 91
Gastos Notariales	1,603.92	0.55%		\$ 128,313 57	\$ 415,928.85
Diseño de Producto	0.00	0.00%			

<b><u>Total Costos de Promoción</u></b>	<b>40,346.23</b>	<b>13.88%</b>	<b>\$ 3,227,698.38</b>	<b>\$10,462,594.85</b>
Garantías+Jardinería	2,814.03	0.97%	\$ 225,122.43	\$ 729,735.10
Construcción	152,297.45	52.39%	\$12,183,795.76	\$39,493,813.77
Urbanización	25,254.15	8.69%	\$ 2,020,331.76	\$ 6,548,911.99
Gastos Fijos Promotora	8,721.00	3.00%	\$ 697,680.00	\$ 2,261,532.00
Comisiones de Venta	24,709.50	8.50%	\$ 1,976,760.00	\$ 6,407,674.00
<b><u>Total Gastos Operación</u></b>	<b>213,796.12</b>	<b>73.55%</b>	<b>\$17,103,689.95</b>	<b>\$55,441,666.87</b>
-				
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	<b>36,557.65</b>	<b>12.58%</b>	<b>\$ 2,924,611.67</b>	<b>\$ 9,480,138.28</b>
Otros gastos	0.00	0.00%		\$ -
<b><u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u></b>	<b>36,557.65</b>	<b>12.58%</b>	<b>\$ 2,924,611.67</b>	<b>\$ 9,480,138.28</b>
Gastos y Productos Financieros	0.00	0.00%	\$ -	\$ -
<b><u>UTILIDAD NETA</u></b>	<b>36,557.65</b>	<b>12.58%</b>	<b>\$ 2,924,611.67</b>	<b>\$ 9,480,138.28</b>

La primera tabla nos muestra el estado de resultados base del 2003 en el cual se definieron los porcentajes que representaba cada uno de los conceptos y se determinó la utilidad neta por vivienda para dicho fraccionamiento.

El estado de resultados para el año 2004 es pro forma pero esta ya actualizado a lo que va del año, el volumen de individualizaciones se saca en base al plan maestro conforme a la infraestructura que cuenta cada plaza.

Los datos aquí mostrados son únicamente para un fraccionamiento esto debido a que la empresa quiere conservar confidenciales los estados de resultados generales de toda la empresa. Pero teniendo el estado de resultados para un proyecto en específico nos puede dar una idea muy aproximada del comportamiento financiero de la empresa.

En base a la nueva estructura y las percepciones que se propusieron en los incisos anteriores, se genero un estado de resultados proyectado para el año 2005.

**TABLA 7.- ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA PROPUESTO 2005**

Fraccionamiento Colinas del Poniente		
	AÑO	2005
	Individualizaciones	413
	P V	\$ 320,500 00
<b>Descripción</b>	<b>% / Ingresos</b>	
Ventas	100.00%	\$132,366,500 00
<b><u>Total Ingresos</u></b>	100.00%	\$132,366,500.00
Terrenos	5.37%	\$ 7,111,780.99
Gastos de Terrenos	0.05%	\$ 66,906 00
Relativos a Agua	3.44%	\$ 4,559,491 09
Relativos a Electrificación	0.05%	\$ 61,950.00
Licencias y Permisos	0.89%	\$ 1,179,714 01
Comisiones de Financiamiento	2.93%	\$ 3,878,936 38
Intereses Crédito Puente	0.59%	\$ 782,033 35
Gastos Notariales	0.55%	\$ 730,324 13
Diseño de Producto	0.00%	\$ -
<b><u>Total Costos de Promoción</u></b>	13.88%	\$ 18,371,135.95
Garantías+Jardineria	0.97%	\$ 1,281,332 50
Construcción	52.39%	\$ 69,346,680 49
Urbanización	8.69%	\$ 11,499 150 47
Gastos Fijos Promotora	3.50%	\$ 4,632,827 50
Comisiones de Venta	8.50%	\$ 11,251,152 50
<b><u>Total Gastos Operación</u></b>	74 05%	\$ 98,011,143 47
-		
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	12.08%	\$ 15,984,220.58
Sueldos Variables	1 15%	\$ 1,522,214 75

<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	10.93%	\$ 14,462,005 83
Gastos y Productos Financieros	0.00%	\$
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.93%</b>	<b>\$ 14,462,005 83</b>

Como podemos observar en el estado de resultados, la utilidad neta por vivienda baja aproximadamente 1.5% pero vemos que el numero de viviendas individualizadas se incrementa drásticamente, esto debido a la nueva estructura, esto nos representa una rápida recuperación de capital lo que incrementa la utilidad del proyecto en aproximadamente 5 millones por año.

El incremento en las individualizaciones es factible debido a que con el esquema de estructura organizacional propuesto, se pueden comercializar mínimo 500 viviendas anuales en la plaza, ya que teniendo toda una estructura solamente dedicada a un fraccionamiento te permite lograr esos volúmenes.

Esto lo podemos comprobar con los ahorros en tiempos mostrados en la siguiente información:

## TRAMITES

**TABLA 8.- AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN TRAMITES**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>AHORRO EN DIAS HABLES</b>
Licencias de construcción (paquetes 10 lic.)	3 a 4
Licencias de terminación de obra (paquetes 10 lic.)	3 a 4
Dictámenes de Habitabilidad (etapas 20 viviendas)	5 a 10
<b>Avalúos (etapas 20 viviendas)</b>	<b>5 a 7</b>



### **Licencias de construcción y terminación de obra:**

Se reducen debido a que con la estructura actual se manda la solicitud para autorización y pago de las licencias a SLP dicho trámite toma de 3 a 5 días dependiendo de la carga de trabajo del Gerente de nuevos proyectos ya que tiene que autorizar las licencias de todos los fraccionamientos.

### **Dictámenes de Habitabilidad**

Se reduce tan drásticamente debido a que no hay nadie encargado de perseguir la habitabilidad, en unas plazas las inmobiliarias lo hacían y en otras los mismos de la obra y eran ayudados por el director de operaciones pero como el tenía que ver todos los fraccionamientos no podía estar presente en cada obra por lo menos 1 vez por semana. Ahora con el esquema propuesto, el encargado de obra y proyectos puede dedicarle el tiempo necesario para conseguir los dictámenes con antelación.

### **Avalúos**

En la estructura actual las inmobiliarias son las encargadas de obtener el avalúo pero tardan mucho debido a que es una actividad que se le tiene que dar seguimiento día a día, y las inmobiliarias muchas veces están más preocupadas por las ventas o no priorizan bien sus actividades. Ahora con el nuevo esquema el coordinador de gestoría propuesto por plaza se encargara de dar seguimiento diario a dichas operaciones.

## PROYECTOS

TABLA 9.- AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN PROYECTOS

DESCRIPCION	AHORRO EN DIAS HABLES
Modificaciones a proyectos.	15 a 25
Nuevos proyectos	15 a 25

Actualmente el departamento de proyectos esta tan saturado que tarda de 3 a 5 semanas en atender una solicitud en el esquema propuesto el encargado de proyectos buscara outsourcing para proyectos en la misma plaza con lo que reduciríamos drásticamente los tiempos de proyectos

## VENTAS

TABLA 10.- AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN VENTAS

DESCRIPCION	AHORRO EN DIAS HABLES
Contratación nuevas inmobiliarias	10
Publicidad y papelería	5
Armado de expedientes (documentación)	2 a 3

### Contratación nuevas inmobiliarias

Actualmente si se desea contratar nuevas inmobiliarias en la plaza el gerente de ventas es el encargado de conseguir las y como tienen que estar recorriendo todas las inmobiliarias de los fraccionamientos es muy difícil que en 1 semana pueda realizar esta tarea.

### Publicidad y papelería

La imagen de la empresa se maneja a nivel corporativo pero no es necesario manejar la impresión centralizada, ya que cada inmobiliaria adapta los diseños a la

plaza, por lo que en el nuevo esquema se propone imprentas locales con lo que mínimo se ahorrarían 1 semana.

### **Armado de expedientes**

Para el armado de expedientes la documentación en el esquema propuesto estaría en las oficinas del director de plaza por lo que no se tendría que estar pidiendo documentación a slp y esperando a que la busquen y la envíen a la plaza.

### **GESTORIA**

**TABLA 11.- AHORROS ESTIMADOS DE TIEMPO EN GESTORIA**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>AHORRO EN DIAS HABLES</b>
Gestión de expedientes	10

Actualmente las inmobiliarias son las encargadas de la gestión del expediente hasta su cobro, con la nueva estructura propuesta el apoyo del gestor, dichos trámites pueden ser realizados en menos tiempo debido a que se tienen un seguimiento diario del proceso.

### **CONTROL**

Diariamente se analiza el comportamiento de la plaza en general, logrando integrar y organizar todas las actividades con la finalidad de que todos los procesos se sincronicen y no existan tiempos muertos y se ahorren tiempos de proceso incrementando con esto el ROI del proyecto.

## 10.- CONCLUSIÓN

El proyecto aquí mostrado presenta una propuesta de mejora para que una organización pueda llevar con éxito su administración con enfoque a su visión de ser líderes en el mercado de la construcción, manteniendo un crecimiento ordenado y con buenos niveles de rentabilidad. En base al análisis aquí mostrado y el estudio de vivienda presentado creemos que la empresa tiene mercado para hacerlo, sin embargo es necesario un cambio en su manera de trabajar actual.

La propuesta mostrada tiene base y sustento teórico y creemos que es la mejor opción para enfrentar el reto que se les presenta y que les permita seguir creciendo como hasta la fecha lo han hecho.

Como se puede observar en el análisis financiero vemos que con el cambio de estructura propuesta el número de viviendas individualizadas por año se incrementa drásticamente, lo que nos representa una rápida recuperación de capital así como utilidades mayores.

Esto es factible debido al esquema de la estructura en donde se tiene una plantilla asignada para cada fraccionamiento lo que repercute en menores tiempos de operación y un grado de especialización alto conforme a los requerimientos de dicha plaza.

Todo esto no sería factible sin el soporte informático para el manejo y control de cada plaza y cada estructura, el sistema de información es la columna de la operación de la empresa y proporciona gran apoyo a todos los usuarios para hacer su trabajo más sencillo, rápido y organizado. En cuanto a la dirección general el

sistema les proporciona un monitoreo a detalle del comportamiento diario de su empresa.

El desarrollo de este trabajo nos dio una visión y conocimiento general de la importancia que tiene el que las empresas se vayan adaptando a los cambios que surgen debido al entorno en el que se desarrollan y más hablando de que cada vez existe más competencia tanto nacional como internacional. Estamos seguros de que aquella empresa que no pueda adaptarse de una manera rápida a este cambio, va a ser una empresa que a la larga hasta pudiera llegar a extinguirse.

Por último, la elaboración de dicho proyecto nos llevó a vivir una experiencia retadora y gratificante por el aprendizaje adquirido y el aporte que ofrecemos a la industria de la construcción así como por el haber obtenido el logro de los objetivos planteados desde un inicio.

## BIBLIOGRAFIA

- Aronson, Jay E., Turban, E. *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, (6ª edición). Management Support Systems.
- Caldera Borja, Bethzy. *Los Sistemas de Soporte a la Decisión y la resistencia al cambio*.  
[http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id\\_sec=32&id\\_art=2263](http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id_sec=32&id_art=2263)  
(Consultado el 15 de Agosto del 2004)
- Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda. *El cambio estructural del sector vivienda y sus avances*.<http://www.conafovi.gob.mx/prensa/boletines/index.htm>  
(Consultado el 9 de Agosto del 2004)
- Coulter, Mary, Robbins, Stephen (1996). *Administración*, (5ª edición). México: Prentice Hall
- Donnelly, James H., Gibson, James L., Ivancevich, John M. (1997) *Las Organizaciones*, (8ª edición), Colombia: Mc. Graw Hill.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2004). *Vertientes Alternas de la Estructura Organizacional*. Revista AH (Administrare Hoy). Grupo Gasca, pp. 9-21.
- Infonavit. *Oferta de vivienda 2004*.  
[http://www.infonavit.gob.mx/inf\\_general/infonavit\\_cifras/el\\_infonavit\\_en\\_cifras.shtml](http://www.infonavit.gob.mx/inf_general/infonavit_cifras/el_infonavit_en_cifras.shtml)  
(Consultado el 20 de Agosto del 2004)
- Kast, Fremont E., Rosenzweig, James E. (1988). *Administración en las organizaciones* (4ª edición ). McGraw Hill.
- Munson, John C., Murdick, Robert G. *Sistemas de Información Administrativa*, (2ª edición). Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- Nadler, David A., Tushman, Michael L. (1997). *Competing by Design. The Power Of Organizational Architecture*. Oxford University Press.
- Robson, George D. (1991). *Procesos de mejora continua*. Estados Unidos: The Free Press.
- Secretaría de Desarrollo Social. *Vivienda: Prioridad del Gobierno*.  
<http://www.sedesol.gob.mx/index/main.htm> (Consultado el 5 de Agosto del 2004)
- Sexton, William P. (1977). *Teorías de la organización*. Trillas.
- Sociedad Hipotecaria Federal. *Programa Nacional de Otorgamiento de Créditos para Vivienda*. <http://www.shf.gob.mx> (Consultado el 25 de Agosto del 2004).
- Sprague, Ralph H., Watson, Hugh. *Decision Support Support Systems*, (3ª edición).
- Steiner, G. (1996). *Planeación estratégica*, CECSA.
- Stoner, James A. (1996). *Administración*, (6ª edición). México: Prentice may Hispanoamericana, S.A.

