



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

Proyecto de Modernización Administrativa a través del Desarrollo Organizacional, de una Empresa Familiar Comercial en Transición.

Carlos Aguilera Moreno

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales con reconocimiento de validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Mayo de 1992.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

Proyecto de Modernización Administrativa a través del Desarrollo Organizacional, de una Empresa Familiar Comercial en Transición.

Carlos Aguilera Moreno

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales con reconocimiento de validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., 22 de Enero de 1992.

- 7.- La empresa familiar,
Joaquín de Arquer Armangué, impreso en España 1979
Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

- 8.- Cultura de efectividad,
Eduardo Gruza 1991, grupo editorial iberoamericana, S.A. de C.V.
México, D.F.

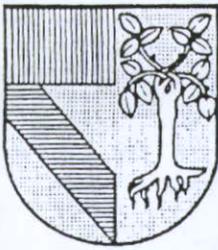
- 9.- Apuntes del congreso internacional del DO en Guadalajara, 1990

- 10.- Revista Harvard Business Review, enero/febrero 1988

- 11.- Cómo competir con éxito en los negocios,
D. Quinn Mills, 1986 Editorial Limusa, S.A. de C.V.

- 12.- Apuntes de curso de CEDEM (centro de desarrollo de empresarios)
Ajijic, Jalisco 1992. Lic. Carlos Domuis.

- 13.- Desarrollo organizacional, enfoque integral Editorial Limusa.
Warren Benis, Fernando Achilles de Faria Mello,
México, 1988.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 21-59-96, 21-09-97 Y 22-53-35

Febrero 22 de 1992.

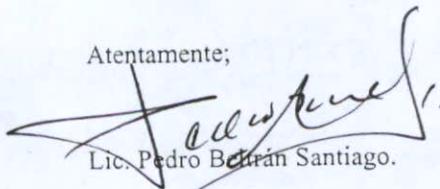
COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que el Señor Carlos Aguilera Moreno, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: Proyecto de modernización administrativa a través del desarrollo organizacional, de una empresa familiar comercial en transición, programa para el cual fui asignado como asesor de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente;



Lic. Pedro Beltrán Santiago.

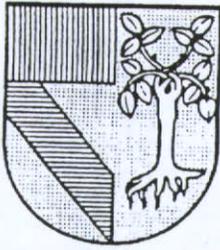
CLASIF. IEARI 1992 460

ADQUIS: 795A2 4:2

FECHA: 12 Mayo/03

DONATIVO DE _____

\$ Agregar al 46356



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 21-59-96, 21-09-97 Y 22-53-35

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr. Carlos Aguilera Moreno

En mi calidad de Presidente de la Comision de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa

Investigación de Campo y Documental

titulado Proyecto de modernización administrativa a través del desarrollo organizacional de una empresa familiar comercial en transición presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente,

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Zapopan, Jal. 8 de Mayo de 1992.

CARTA DE
ACEPTACION

A mis padres,

Agradezco sinceramente la valiosa
ayuda de mi Asesor de Tesis; el
Lic. Pedro Beltrán Santiago.

INDICE DEL CONTENIDO

INDICE	6
INTRODUCCION	9

CAPITULO I

LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A. Concepto de la Modernización Administrativa.	11
B. Importancia de la Modernización.	13
C. Tendencia de la Modernización Administrativa.	14
D. Concepto del Desarrollo Organizacional.	16
E. Objetivos del DO.	17
F. Funcionamiento de un Proyecto de DO.	18
G. Premisas importantes del DO en el Proyecto.	19
H. Visión del Cambio.	20

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO MAADO

A. Importancia del marco de referencia.	21
B. La empresa familiar.	22
C. La Cultura organizacional.	28
D. El impacto de los sistemas en la vida de la organización.	29

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO MAADO

A. Concepto del Diagnóstico Organizacional.	33
B. Importancia del Diagnóstico Organizacional.	35
C. Fases del Diagnóstico Organizacional del Proyecto Maado.	35
D. Descripción del Diagnóstico Organizacional específico del Proyecto Maado.	37

CAPITULO IV

PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROYECTO MAADO

A. La Planeación Estratégica del Proyecto Maado.	68
B. Plan Especifico del Proyecto Maado.	72
C. Conclusiones	115
BIBLIOGRAFIA	117

INTRODUCCION

La modernización es un tema de moda en la actualidad. Nos estamos acostumbrados al cambio, condición cada vez más constante, que nos lleva a considerar planteamientos estratégicos de nuestro actuar, en la dinámica global en que se encuentran sumergidas las empresas familiares de hoy.

Ante los retos de la modernidad en que nos encontramos las empresas cambian y se enfrentan a ellos. La globalización de las economías y la liberación de mercados nos llevan a oportunidades y riesgos para todas las empresas. En esta encrucijada se plantea éste proyecto de modernización basado en la gente.

En principio tenemos un marco teórico, en el cual se plantean conceptos, característicos; así como la importancia y las tendencias de la modernización administrativa y el desarrollo organizacional.

Conociendo éste marco, nos dirigimos a recalcar la necesidad de diagnosticar real y objetivamente a las empresas con la finalidad de concretar un plan estratégico que nos ayude a poner en práctica los cambios que nos exige éste mundo cambiante.

Con este trabajo, se pretende abrir un panorama en el cual, tomemos en cuenta que las personas que trabajan en las empresas, son lo más importante. Ya que con ellos podremos, estar preparados para afrontar la apertura comercial, con la que posiblemente viviremos en los próximos años. Es pues oportuno, plantear este proyecto de cambio planeado de una empresa familiar, como muchas en México. Ellas pueden encontrar aquí una experiencia practica de modernización, en la cuál podrían tomar como referencia e intentar el reto.

Doy gracias a Dios y a todas las personas que me ayudaron a concluir esta tesis y proyecto de mi vida, que tanto he aprendido de él.

CAPITULO I

"LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

A. CONCEPTOS DE LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

El mundo moderno es sinónimo de cambio. Muchas empresas familiares siguen renuentes a él, los cambios les producen pavor y hacen las cosas con sus sistemas y métodos viejos en tiempos donde lo único seguro es el cambio mismo.

Los nuevos competidores tienen formas y sistemas de trabajo diferentes, algunos mejores y más eficientes.

Los administradores modernos deben saber que no son las empresas sino las PERSONAS quienes hacen las cosas y que es muy importante su esfuerzo, creatividad, adaptabilidad y el sentido de empresa en su trabajo.

La modernización administrativa implica un cambio continuo, el desarrollo del hombre y la organización, eficiencia ,optimiza y controla mejor todos los recursos de la organización.

"Modernizar es introducir en una cosa mejoras o reformas conforme a las exigencias del uso moderno". (1) El DO es una buena manera de mejorar las organizaciones que se encuentran en problemas, en este moderno mundo cambiante.

El reto de la Modernidad para las empresas familiares se entiende que esta basado en las personas. Estas personas y empresas se encuentran insertas en la dinámica de una nueva realidad nacional y mundial. Los cambios se dan en todos los sentidos, e implican, romper con los viejos esquemas de una cultura de ineficiencia, atraso y proteccionismo, para moverse hacia otra de alta competitividad y de consolidación de nuevos valores que permitan mejorar la empresa ante circunstancias actuales.

En la empresa estudio se a entendido la modernización administrativa principalmente en los siguientes puntos:

Esta empresa familiar se manejaban todos los problemas a través del dueño y no todos se manejaban adecuadamente, se consentía y se aguantaba muchas cosas, por que no quedaba otra, lógicamente las personas hacian lo que querían y existia una verdadera informalidad y vicios de imprudencia en todos los sentidos. La modernización buscará tener personal capaz de afrontar retos, de tener responsabilidades entendidas para que pueden ser capaces de planear estrategias y que implementen cambios positivos en la organización orientados a una nueva cultura de productividad. Que nos permitan

(1) Enciclopedia Universal Ilustrada, Tomo 35, Pag. 144.
Esparsa Calpe, S.A.

promover el desarrollo competitivo en el entorno global, garantizando la permanencia y el logro de resultados a corto y largo plazo, a través de fomentar el desarrollo personal y de la organización.

B. IMPORTANCIA DE LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Avanzar ahora en el cambio es una condición indispensable de las empresas familiares, atender a más y mejor a los clientes, los cuales demandan más y mejores servicios y productos.

El reto de este proyecto MAADO es el de consolidar, crecer con equidad e integridad, hacer más efectiva la empresa, aumentar la productividad general y desatar la energía de todas las personas que participan en esta acción, en forma organizada. La modernización incluye la estructura, los procesos, las actitudes y los valores de las personas en la empresa.

La modernización de la empresa, es también inevitable, sólo así podremos afirmar nuestro liderazgo en un mundo en profunda transformación.

El trabajo en las empresas modernas debe ser una fuente de autorrealización personal y de alta calidad de vida. Debe estimular la creatividad e innovación. Gerencias más participativas y en contacto, calidad y servicio a los clientes, capacitación, entrenamiento, delegación y autonomía. Sistemas de trabajo

simples y optimos, donde se generen miles de acciones CONSTANTES en pro de la excelencia, en fin una empresa más humana y eficiente.

C. TENDENCIAS DE LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

Dice Peter Drucker:

A lo largo de los últimos 100 años dos grandes innovaciones en la administración han transformado la empresa moderna. La primera de ellas, que tuvo lugar alrededor de principios de siglo, estableció una distinción entre los administradores y los propietarios y creó el papel del gerente profesional. La segunda innovación importante que surgió durante la década de 1920, introdujo la gigantesca empresa de "mando-control" con sus énfasis en la descentralización y su distinción entre el personal encargado de formular políticas y el personal de operaciones es una forma de organización que todavía predomina hoy.

Actualmente la empresa entra en un tercer período de cambio. El analista en administración Peter Drucker describe los cambios a los que la empresa típica se enfrentará en la próxima generación. Impulsada por la tecnología y por la tendencia hacia un conocimiento especializado en la fuerza de trabajo, las

organizaciones de negocios, sostiene Drucker, tendrá que basarse en la información. Sugiere que la compañía eficiente del futuro se asemejaría más a una organización de especialistas, como una orquesta o un hospital que a una empresa como a las que tenemos en la actualidad.

La institucionalización de las organizaciones es una tendencia para las empresas familiares que tienen deseos de mejorar. Sin que esto implique un riesgo, es decir, mediante un proceso y conforme a sus posibilidades de crecimiento.

Ante éstas tendencias las empresas buscarían tener una Cultura de Calidad que implica una administración que sea capaz de:

- * Revolucionar la forma de pensar de los hombres que manejan las empresas.

- * Una evolución planeada que inplemente cambios que nos lleven a ser mejores.

Las empresas en México, independientemente de su tamaño, situación geográfica y de que sean públicas o privadas, requieren manejar el conocimiento y la información como recurso para la modernización. Para que una empresa sea exitosa en un mundo cada vez más independiente, debe mantenerse permanentemente informada sobre la naturaleza dinámica del entorno externo e

interno, reaccionando de manera dinámica, restructurandose internamente para aprovechar las oportunidades.

El desarrollo y la modernización no será exitoso si se lleva a cabo en una torre de marfil dentro de la empresa; tendrá que tener un sentido sistemático, creativo y dinámico de la información, tanto interna como externa.

D. CONCEPTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Uno de los conceptos de DO más adecuado para este proyecto es la definición que da Warren Benis, y dice: "El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretenden cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse, mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso". (2)

Se considera que el DO es también un conjunto de estrategias de mejoramiento, con las cuales se pretende que la organización en forma independiente, busque renovarse en un principio con asesores externos, y después lo haga internamente. Al renovarse, se enfrenta al cambio, factor que cada vez se torna más complejo y menos previsible para las organizaciones.

(2) Warren Benis, Fernando Achilles de Faria Mello, Desarrollo organizacional, enfoque integral Editorial Limusa México, 1988; 27 pp.

E. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de este proyecto, podemos considerar en forma genérica los siguientes objetivos:

El desarrollo de sistemas capaces de renovarse así mismos y de organizarse según sus necesidades.

El optimizar y efficientar la empresa a través de un mejoramiento constante, con base en la productividad de las personas.

Que el planear se vuelva algo sistemático en las personas dentro de la organización.

Que las personas sean capaces de generar ideas, dar soluciones y se maneje de la forma más independiente posible, sin que esto signifique descontrol.

Buscar mayor cooperación y menos competencia en los grupos de la empresa.

Buscar una cultura nueva, más humana, con valores organizacionales, adaptables a la exigencia del cambio de nuestra vida moderna.

Es un proyecto eminentemente dinámico y cuyas estrategias están orientadas a la acción, a través de técnicas de cambio de aprendizaje vivencial y participativo.

F. FUNCIONAMIENTO DE EL PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un proyecto de DO debe incluir a todo el sistema, sus planes son a largo plazo y sus actividades se enfocan sobre cambios de actitudes y de comportamientos de los grupos.

Por lo tanto un proyecto de DO debe abarcar las diferentes áreas que constituyen la empresa en forma integral. Y está basado en un punto clave, que es la disposición del propietario al cambio y hacer mejor las cosas. En el entendimiento de que existe gente con la disposición y la capacidad para afrontar los retos y con la

idea de progresar.

Partiendo del deseo del dueño de la empresa. El cambio planeado se puede introducir mediante asesores externos, ya que estos son especialistas y su experiencia es muy valiosa para no caer en problemas. La función básica de los asesores puede abarcar los siguientes puntos:

- * PRE-DIAGNOSTICO, que consiste en que una plática informal donde el dueño y el asesor comentan los problemas de la empresa y se manifiesta un interés o no en el desarrollo de un proyecto. Es importante conocer bien al asesor a través de trabajos anteriores y por su forma de trabajo, la cual debe ser lo más franca y sencilla posible, pragmática y realista, si fuera así estaría el asesor en condiciones de realizar un diagnóstico en forma.

- * DIAGNOSTICO, el asesor elabora un proyecto, en donde deberá detallar los ALCANCES, la DURACION, el PRECIO, los REQUERIMIENTOS, las LIMITACIONES y los PRODUCTOS que se obtendrán con el proyecto.

- * CONTRASTE, en ésta etapa se compara la realidad del diagnóstico con una forma IDEAL de cómo debería ser o estar la organización. Y de aquí se planean metas a seguir y mejorar.

- * ACCION, el asesor involucra a las personas, vende su idea y la pone en práctica. Se requiere de mucho entrenamiento, constancia y prudencia para cambiar mentalidades, costumbres y vicios de las organizaciones. Se debe tener el ánimo de llegar a la calidad total, a la excelencia, al mejoramiento, desarrollo y autodesarrollo continuo de las personas de la empresa misma. Cuidando de sobre manera a las personas con las que se pretenden introducir los cambios, ya que si éstas se analizan o se vé que no tienen actitud al cambio, es preferible invertir en su liquidación y no perder el tiempo.

- * SEGUIMIENTO, aquí el asesor debe lograr crear una independencia con la empresa pues no se dependerá toda la vida de él, por lo tanto la empresa debe empezar una autonomía vigilada y controlada, en donde el asesor sólo supervise y apoye lo menos posible.

En esta última etapa el asesor puede volver al principio y convertir en un círculo este proyecto de DO, ya que siempre existen formas de mejorar en todos los sentidos.

Un proyecto de mejoramiento es difícil que termine, las organizaciones siempre serán perfectibles, de aquí la importancia de establecer sistemas de retroalimentación, que permitan adecuarse a las necesidades y exigencias del mundo moderno.

G. VISION DEL CAMBIO

La entrada de México al Gatt quitó la cortina del proteccionismo y en la actualidad el Tratado de Libre Comercio nos obliga a modernizarnos y pensar y actuar en nuestras empresas a nivel mundial y con altos niveles de productividad y en condiciones de competencia.

El avance tecnológico de los países industrializados es de muchos años de diferencia, pero la creatividad y el ingenio mexicano compartido con las tecnologías mundiales en la encrucijada del cambio nos han forzado a CAMBIAR y a ser MEJORES en todos los sentidos, esto hace que al final de cuentas los beneficiados seamos todos. Con mejores servicios y precios más justos. productos con calidad y un mercado competitivo que nos motiva y obliga a eficientarnos constantemente.

El aspecto de la quiebra y el temor de no poder sobrevivir en esta guerra con la eficiencia y productividad es un riesgo que es necesario tomar y que desgraciada o afortunadamente no nos queda otra que afrontar el reto.

Es necesario un cambio de mentalidad en la dirección para una adecuada intervención.

Al visualizar el cambio, podemos considerar la actitud ante la competencia; la calidad, servicio y precio; Reducción de márgenes de utilidad; La planeación estratégica de recursos humanos con la cual podremos proyectar el cambio de la organización.

En las empresas familiares, se considera que la sucesión de padres e hijos es muy comentada y pocas veces llevada a la práctica. Es muy difícil aceptar que la juventud pueda mejorar las cosas en la empresa y siempre se pospone y se da casi con la muerte de los familiares. Aquí está un aspecto muy importante a visualizar en la modernización de la empresa. No tiene caso intentarlo si el dueño no tiene el ánimo y la visión de Planear su SUCESION de una forma organizada y real en la cual sus sucesores puedan afrontar esa responsabilidad de mejorar y continuar con el negocio sin que con esto se tenga la garantía de que es la mejor solución. Pero es preferible afrontar el reto planeando el futuro con tiempo.

H. PREMISAS IMPORTANTES DEL DO EN EL PROYECTO MAADO

Es muy importante rodearse de gente talentosa y confiable para lograr una empresa efectiva.

El proceso de cambio debe ser muy participativo, es realmente importante saber vender las ideas nuevas a toda la organización, se requiere de tiempo para que la gente lo entienda. Cuando así sea las cosas se facilitaran mucho y el mejoramiento se dará con mayor agilidad, en una estructura administrativa más institucional. Para esto, a los jefes de área o departamentos se les debe de sensibilizar, preparar, dotar de conocimientos, habilidades y fomentar cambios de actitudes necesarias para que desencadenen ese proceso de cambio y se transmita efectivamente. Siempre y cuando sean las personas con la capacidad suficiente para llevar a cabo esta acción.

La dirección y los dueños, serán quienes especialmente generen la nueva cultura organizacional.

El cambio se dará en etapas planeadas, bien definidas y claras, en donde sabremos que esperar del mismo.

El proyecto debe ser medido, ya que sólo así pueden percibirse los logros alcanzados.

Al proponer el cambio a las personas debemos visualizarles el futuro de tal manera, que puedan estimularse a apoyarlo.

Es bueno el apoyo externo de especialistas, siempre y cuando, no propicien una dependencia hacia ellos y mientras más claros y concretos sean en sus intervenciones. Cuidando no afectar el presupuesto de la empresa.

CAPITULO II

"MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO MAADO"

"Se trata de mejorar la empresa, para que todo mundo entienda lo que hace y para que lo hace".

A. IMPORTANCIA DEL MARCO DE REFERENCIA

Si queremos mejorar la empresa, el primer paso importante es conocerla. Resulta infructuoso querer cambiar algo que no conocemos, ya que no contamos con un marco de referencia real que nos permita planear y ejecutar el cambio de una manera eficaz y oportuna.

Para tener un marco de referencia adecuado, es importante conocer las EMPRESAS FAMILIARES, sus fuerzas y debilidades con las cuales se realizará el cambio.

El medio ambiente donde se desenvuelve la empresa es importante para su conocimiento.

Si entendemos bien que NO SON LAS EMPRESAS SINO LAS PERSONAS, QUIENES HACEN LAS COSAS, entonces podremos comprender que un marco de referencia, donde la gente no se conozca bien, será un trabajo perdido sin sentido alguno. Conociendo la cultura de la gente de la organización, nos ayudará a tener una base más firme, que nos sirva de referencia en el proyecto.

B. LA EMPRESA FAMILIAR

HISTORIA DE LA EMPRESA FAMILIAR A ESTUDIO

La empresa pretende modernizarse, con la finalidad de prepararse a la apertura comercial y a los tratados de libre comercio. Y lo quiere hacer intentando nuevas formas de hacer negociación, nuevos mercados y formas de comercialización diferentes; pero optimizando primero lo que ya está a través del desarrollo de las personas y de la organización, nuevos sistemas y formas de trabajar que permitan generar la creatividad, iniciativa y autodesarrollo de las personas en la empresa. De esta manera estará en condiciones de adaptarse a los cambios, competencias y nuevos retos, ante los cuales las empresas se enfrentaran día con día. Para esto necesitamos gente capaz y dispuesta a afrontar cambios, retos y con la capacidad de innovar, de ser competitivo y productivo al menor costo posible.

La empresa tiene 60 años de vida, se encuentra en una etapa crucial, en la cual debe de reafirmar su imagen, la marca, el prestigio, su servicio al cliente y definir su negocio. Con la finalidad de estar preparada para convivir en mercados muy competitivos y productivos. En donde los negocios de precios altos, mercados cautivos, distribuciones exclusivas y escases de productos; ya no son realidades. Hoy son muy diferentes. Los clientes tienen forma de elegir ese mismo producto y ya no compran sólo por el precio quieren algo más.

Las etapas por las que pasó la empresa son las siguientes:

* RENTA DE BICICLETAS

* RENTA Y VENTA DE BICICLETAS, REFACCIONES Y ARTICULOS DEPORTIVOS

* IMPORTACION Y VENTA DE BICICLETAS Y REFACCIONES, VENTAS DE ARTICULOS DEPORTIVOS, MOTOCICLETAS Y REFACCIONES.

* IMPORTACION Y VENTA DE BICICLETAS Y REFACCIONES.

En la primer etapa, inicia el negocio familiar en la casa del dueño. Comienza con la renta de la bicicleta por el costo tan elevado, el uso y la propiedad de las bicicletas era poco usual. Con el tiempo comenzó a ser la bicicleta más accesible a más gente y por lo tanto más común.

Comienza prácticamente el negocio de la comercialización de la bicicleta y consecuentemente el de refacciones. Por oportunidad, los artículos deportivos, en esos tiempos existía poca competencia, pero desde entonces se dió la manera de vender con márgenes reducidos y buen servicio ya que era algo muy familiar.

Al entrar en la tercera etapa la empresa creció rápidamente y las ventas eran ya de mayoreo, el mercado exigía otros productos, comenzaba una diversificación y de alguna manera la enfermedad de negocitis. Empieza el proceso de cambio de la empresa Familiar a Institucional.

En la última etapa se comenzó a concentrar y se aprovecho el prestigio con proveedores y clientes. En donde definir es la palabra clave, ya que es necesario que se planteen las estrategias y los planes para el crecimiento y consolidación del negocio. Con la finalidad de establecer las bases para trabajar en un mercado cada vez más libre y por lo tanto más competitivo.

Los medios instrumentales y/o la dirección, características de la empresa familiar, se hallan operativamente en manos de un grupo, entre cuyos miembros existe relación de familia". Salo Grabinsky dice que en esta relación no existen profesionales que entren a estos negocios, esto ocasiona que en la operación del mismo todo se relacione con la familia --esposa, hijos, hermanos, parientes políticos-- en donde, se dé una situación muy compleja. Y se cuestiona, si son familia, socios, o simplemente empleados de "confianza"; ayudan, estorban, son parientes parásitos o herederos ambiciosos. Lo importante aquí, es diferenciar la empresa de la familia.

La empresa familiar, en este proyecto, quiere organizarse dándole un giro a ésta empresa, separando la empresa de la familia, viendo al

negocio como un organismo vivo que debe funcionar independientemente. Para ésto se pretende planear el negocio, primero formando una Sociedad Anónima y segundo con un plan de Sucesión.

Se busca cambiar en la empresa familiar, porque el propietario comienza a tener algunas de éstas características:

- * La administración del negocio se centra en su propia capacidad personal, con esto peligra la permanencia del negocio.
- * Existen fuertes limitaciones en su disponibilidad de tiempo.
- * Carencia de personal capacitado en quien delegar.
- * Dificultades en crecer o provocadas por el crecimiento.
- * Incertidumbre en la proyección del rumbo de su negocio.
- * Individualismo.
- * Dependencia.
- * Improvisación.
- * Organización centralizada en encargos y tareas.

No todo es malo en las empresas familiares, ellas tienen algunas ventajas como son:

- * Su flexibilidad en la administración, ya que se pueden tomar decisiones rápidas y existe comunicación directa.
- * El contacto personal con clientes, proveedores y subordinados ayuda en la dirección del negocio.
- * Agilidad en la información al estar centrada en el dueño.
- * Su especialización en productos y una flexibilidad operativa, que le permite tener versatilidad en su negocio.
- * Gastos fijos bajos.

Pero también estas empresas tienen sus desventajas, como pueden ser la:

- * Limitación de recursos humanos y materiales.
- * Falta de desarrollo directivo, mucha improvisación, por la falta de previsión y planeación.

- * Dedicación excesiva del dueño. al no tener horario, vacaciones ni descansos.
- * Mala administración del tiempo.
- * Carencia de personal capaz para el mando.
- * Dependencia excesiva en el gerente dueño, por lo que el crecimiento esta limitado por su capacidad.
- * Carencia de información para la toma de decisiones.
- * Confusión de roles.

Existen problemas en las empresas familiares que debemos tomar en cuenta para este proyecto de cambio planeado, estos se pueden dar, cuando:

- * Al crecer, más allá de los límites de la capacidad del gerente o dueño, no se maneja adecuadamente el proceso de cambio.
- * El gerente o dueño, basado en el éxito pasado, persiste en manejar su empresa, en forma familiar, centrando todo en él y de igual forma que antes, logrando con esto limitar la permanencia del negocio a su capacidad de tiempo, recursos y vida.

C. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el enfoque, para una organización determinada, depende de su cultura actual y de sus sistemas de valores. No existen fórmulas prefabricadas para aplicar el cambio planeado a una organización particular, ya que los problemas, la tecnología y la cultura difieren de unas organizaciones a otras. Por lo tanto los proyectos deben ser hechos a la medida de cada empresa, dependiendo de sus necesidades, objetivos y valores presentes de la organización.

En la empresa estudio fue necesario entender perfectamente su cultura, sus valores para tener un marco de referencia real que nos permitiera proyectar con claridad el cambio.

Es muy importante sensibilizarnos de la cultura en la que se va a realizar un cambio. Dice Ferguson "los problemas de personas, si no se enfocan adecuadamente, pueden dañar cuando no destruir, una organización". Dentro de la empresa estudio, se encontró una cultura de improductividad y con vicios.

Las empresas cultivan su identidad, tienen sus vicios, rituales y sus héroes. Se considera que conocerlos nos da la pauta de intervención en el proyecto. El conocer la cultura organizacional de ésta

a través de una antena industrial, una persona de confianza la cual se le contrató para que nos diera a conocer la cultura de la organización, el estudio se realizó de la forma siguiente:

Mediante este estudio se pudo comprender mejor la cultura de la empresa y fue más fácil su desarrollo. Puesto que ya se conocían ciertamente los puntos fuertes y débiles de la misma. Esto hace que la intervención se realice con claridad y más objetividad.

Los empresarios deben reconocer que el elemento humano es el RECURSO más importante con que cuenta una organización y la mejor forma de mejorar, es conociendo y entendiendo los SUTILES INDICIOS proporcionados por la cultura.

Un marco de referencia que no identifica la CULTURA de una organización, quedaría muy pobre con las expectativas de un proyecto de cambio planeado.

D. EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS EN LA VIDAD DE LA ORGANIZACION

Los sistemas son uno de los factores que determinan el éxito y continuidad de los grandes cambios y nos llevan a la modernización de las empresas.

Los sistemas son una forma sencilla, la manera usual de hacer las cosas en una empresa. Sus características pueden ser que:

- * Son creación humana.
- * Tienen permanencia, osea que son repetitivos.
- * Tienen continuidad, porque son eventos aislados.
- * Tienen institucionalidad.
- * Son reales.
- * Tiene relación con el hombre en el sentido que el hombre crea el sistema, y este afecta a él mismo y porque lo vive y lo padece.
- * Por lo general los administradores crean sus sistemas con el fin de definir a cada quien qué hacer, cómo, con qué, etc.
- * Pueden ser formales o informales.
- * Pueden estar diseñados explícita, oficial o espontáneamente.

Los cambios afectan a los sistemas. Los sistemas son como organismos, ya que nacen, se desarrollan y mueren. En proyectos como este de cambios planeados debemos contemplar a los sistemas como parte necesaria para la continuidad de la modernización de las empresas.

LA UNICA MANERA DE MANTENER UN SISTEMA SANO ES RENOVANDOLO EN SU FORMA Y EN SU FONDO (VALORES) E INVOLUCRANDO A LAS PERSONAS EN ELLOS.

El primer planteamiento que se debe hacer es determinar cuales son los sistemas básicos y los que más impactan en la organización.

Es necesario determinar cómo estan definidos los sistemas, que valores los refuersan y que consecuencias pueden tener. Teniendo en cuenta esto podemos plantear su diseño o rediseño de los mismos. Para esto, debemos consientisarnos de la importancia que tiene la participación de la gente en los mismos, mientras más se involucren en la creación de estos, será más fácil la adaptación al cambio, ya que los sienten propios.

Dentro de nuestro marco de referencia al analizar los sistemas, tendremos que definir sus valores, partiremos de los sistemas básicos, tenemos que confiar en la gente porque ellos los van a adoptar y para esto se deben motivar psicológicamente así como económicamente, después de esto haremos pruebas de estos sistemas que nos ayuden a modernizarnos, esto implica rediseñar continuamente y poner mucha atención a los mismos. Porque de ellos dependerá el funcianamiento y el progreso de la empresa, a través de sistemas óptimos y muy productivos.

después de esto haremos pruebas de estos sistemas que nos ayuden a modernizarnos, esto implica rediseñar continuamente y poner mucha atención a los mismos. Porque de ellos dependerá el funcionamiento y el progreso de la empresa, a través de sistemas óptimos y muy productivos.

Debemos tener mucho cuidado con la importación de sistemas, ya que cada empresa tiene su propia cultura y el sistema debe salir de ésta.

Al analizar los sistemas no quiere decir que por ese hecho se deban de cambiar, se debe tener cuidado de no destruir aquellos que esten dando resultado, sólo por el afán de cambiar.

Al modificar los sistemas se tomará en cuenta qué valores deseamos reforzar con el nuevo sistema y cuáles no. Se tiene que comprender que los sistemas son un proceso lento, perfectible y que en un principio se tiene una baja en la efectividad, pero con la práctica se convierten en procesos efectivos. Si en ese tiempo no ocurre una adaptación, quiere decir que el cambio no fue oportuno o adecuado.

La profundidad y velocidad de los cambios dependen de la capacidad que tengamos de adecuar los sistemas. Si no, los cambios podrían convertirse en obstáculos para modernizarnos.

CAPITULO III

"DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO MAADO"

A. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional en la empresa, nace con la intención del dueño de comenzar el cambio, para esto el contará con un especialista que haya contratado con los cuidados necesarios y con pleno conocimiento de él, entonces él comenzará a utilizar diferentes herramientas que le permitan conocer a fondo la empresa con la finalidad de presentarle al dueño un plan de cambio planeado para mejorar la misma.

Algunas de estas herramientas son:

- * Entrevistas.
- * Encuestas de actitudes, valores, ritos y clima organizacional.
- * Análisis de factores de rendimiento.
- * Retroalimentación.
- * Detección de necesidades de capacitación.

- * Información de antenas industriales.

- * Reuniones sin orden del día.

- * Reuniones planificadas.

- * Análisis de sistemas.

- * Opinión de clientes y proveedores.

- * Información estadística de la empresa.

- * Pláticas personales e informales.

Todas estas herramientas nos pueden ayudar a hacer un diagnóstico adecuado con el cual podremos introducir mejoras en la organización.

Dentro de la empresa utilizamos la mayoría de las herramientas antes mencionadas, de una u otra forma. Esto ayudó a que se hiciera una intervención de cambio de una forma clara y oportuna ya que se tenía datos objetivos de toda la organización. Es importante analizar que en este diagnóstico pudimos conocer a las personas, sus problemas, sus fuerzas, sus debilidades y a través de éste conocimiento obtuvimos una visión amplia de las personas en esta organización, esto permitirá hacer nuestra planeación estratégica y una intervención adecuada.

B. IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La importancia del diagnóstico en el proyecto MAADO, radica en que permite conocer el estado de salud de la empresa en forma específica. Para que sea realmente eficiente es necesario que se base en realidades, mediante un análisis consciente de la información y de los datos relativos a la Cultura, los Sistemas, la Gente y todos los elementos esenciales a la organización.

Un diagnóstico acertado sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas y a las oportunidades. Un buen diagnóstico, nos propiciará la planeación de Proyecto que dé como resultado estrategias correctas que nos permitan mejorar la empresa, en las áreas que más lo necesitan y en el tiempo oportuno.

C. FASES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO MAADO

PREDIAGNOSTICO

En esta fase se recomienda, si es posible, utilizar una antena industrial que realice un sondeo y reconocimiento general de la situación, de una manera muy realista. Esto nos dará la pauta para continuar con nuestro proyecto.

CONTRATO

Con esta información previa que tenemos y con toda la intención de comenzar el cambio, contrataremos a el especialista que lo iniciará. Este deberá ser la persona, que tenga gran una capacidad de análisis y visión de las cosas. Pretendemos contratarlo de tiempo completo, con la finalidad que se realice el trabajo con la rapidez que se requiere. Yo recomendaría que esta persona sea la más competente que les sea posible, ya que él soportará todo el proyecto y con sus observaciones, la empresa planeará su cambio.

DIAGNOSTICO

Aquí empieza su labor y hace uso de las herramientas de diagnóstico.

El dueño del negocio deberá tener gran acercamiento, con la finalidad de sentir y analizar conjuntamente, los problemas y oportunidades que existen.

El asesor deberá presentar al dueño los resultados del diagnóstico con la finalidad de empezar los planes y estrategias de cambio del proyecto.

D. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL ESPECIFICO DEL PROYECTO DE MAADO

Su objetivo es determinar una adecuada planeación estratégica y táctica en la organización. Para el efecto, se recopila y procesa toda la información provenientes de las bases estructural, cultural, operativa, comercial, financiera y contable de la empresa.

De la información anterior se obtiene indicadores de carácter administrativo, organizacional, operativo, financiero, mercadológico y tecnológico.

Los resultados obtenidos hacen visibles las necesidades del proyecto, así como las relaciones Fuerza-Debilidad y Oportunidad-Amenaza.

PROCEDIMIENTO

Fase I

RECOPIACION DE LA INFORMACION

CARACTERISTICA

Entendiendo a la empresa como un sistema integrado, con su medio ambiente, se recopila la información de utilidad al Proyecto MAADO, de acuerdo a su medio de origen: interno o externo.

Así mismo, se consideran seis niveles de información por cada medio:

a) MEDIO INTERNO

- 1) ESTRUCTURA
 - * *MISION*
 - * *VALORES*
 - * *ORGANIZACION*
- 2) CULTURA
 - * *CLIMA ORGANIZACIONAL*
- 3) OPERATIVO
 - * *PRODUCCION*
 - * *MANTENIMIENTO*
 - * *CALIDAD*
 - * *ABASTECIMIENTO*
 - * *ALMACENES*
- 4) CONTABLE/FINANCIERO
- 5) COMERCIAL (MERCADOTECNIA)
 - * *VENTAS*
 - * *PUBLICIDAD*
 - * *PROMOCION*
 - * *DISTRIBUCION*
- 6) PLANES Y PROGRAMAS

b) MEDIO EXTERNO

- 1) TECNOLOGIA
- 2) SOCIOECONOMICO Y JURIDICO
- 3) FINANCIERO
 - * *COSTO*
 - * *EVOLUCION DEL MERCADO DE DINERO*
- 4) MERCADO
 - * *SEGMENTACION*
- 5) COMPETENCIA
- 6) PROVEEDORES

Se consideran dos vías básicas de recopilación de información para la cobertura del Diagnóstico:

1) INVESTIGACION DOCUMENTAL, mediante una lista de verificación, anexa en este documento.

2) INVESTIGACION DIRECTA, en esta se cubre los vacíos de información generados por carencias de origen en la investigación documental. Es recomendable calendarizar entrevistas a partir de la segunda semana de aplicado el diagnóstico.

Fase II

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

CARACTERISTICA

Se aplica un criterio selectivo de inclusión-exclusión ubicando los indicadores reales y necesarios en cada nivel de información.

Así mismo, los indicadores implícitos se transformarán a explícitos. La recopilación y procesamiento de información son fases dinámicas y simultáneas.

Fase III

CONTRASTE

CARACTERISTICA

Los indicadores ubicados y explícitos se contrastan con un FORMATO IDEAL de empresa moderna, haciendo visible las relaciones de Fuerza-Debilidad y Oportunidad-Amenaza, determinando el nivel real modernización de la empresa.

Fase IV

EMISION Y PRESENTACION DE RESULTADOS

CARACTERISTICA

Aquí conoceremos de la Empresa, el índice de modernización y sus factores determinantes que nos permitan hacer nuestra planeación estratégica.

A continuación se presenta el formato que se utilizó para la requisición de la información documental:

Programa de Diagnóstico Fase I
 Nivel II Proveedores (aspectos externos)
 Forma No.1

Empresa:
 Líder de Proyecto:

Proveedores

			UNO
FE			
FD			

*	Nombre	Domicilio	Tiempo de contacto	Insumos o materias primas que provee	Tiempo de entrega a raíz de la elaboración del producto	Frecuencia de Contacto	Frecuencia de devoluciones	Facturación anual

Nota: Enumerar los aspectos de acuerdo a los proveedores en orden de importancia, antes para cada proveedor; un breve historial que contenga condiciones y descuentos en la adquisición y pago de producción o si se tienen contratos por tiempo determinado y si se siguen cuotas mensuales. Así como los principales problemas que se han tenido con éstos.

(*) Enumerar a los proveedores por orden de importancia.

Programa de Diagnóstico Fase I -
 Nivel IV Aspectos Operativos
 Forma No.1

Empresa:
 Líder de Proyecto:

Equipos Principales

UNO

FE
 FD

*	Descripción del Equipo	Fabricante o marca	Origen	Modelo o código de fábrica	Costo aproximado	Año de adquisición	Capacidad	Instalación especial (**)	Dimensiones

(*) Numerar por orden de importancia

(**) En caso de requerir el equipo instalaciones especiales, marcar la columna con una cruz, y anexar a ésta en que consista

Programa de Diagnóstico Fase I
Nivel IV Aspectos Operativos
Forma No.2

Empresa:
Líder de Proyecto:

Equipos Complementarios

UNO			
FE			
FD			

*	Descripción del Equipo	Fabricante o marca	Origen	Modelo o catálogo de fábrica	Costo aproximado	Año de adquisición	Capacidad	Instalación especial (**)	Dimensiones

(*) Enumere por orden de importancia

(**) En caso de requerir al equipo instalaciones especiales, marcas le columna con una cruz, y anexe a éste en que consiste

Programa de Diagnóstico Fase I
 Nivel IV Aspectos Operativos
 Forma No.3

Empresas:
 Líder de Proyecto:

Vehículos de Distribución

FE	FD	U110		
----	----	------	--	--

Descripción	Uso específico	Número de unidades	Marca	Modelo	Año	Manual	Capacidad en cuanto al tipo de mercancía que transporta	Implementos o adaptaciones especiales (*)

(*) En caso de requerir los vehículos instalaciones o adaptaciones especiales, marcar la columna con una cruz y anexar a ésta en que consiste y su costo aproximado

Programa de Diagnóstico
Fase I
Nivel IV Aspectos Operativos
Forma No 6

Empresa:
Líder de Proyecto:

Equipos principales para el
procesamiento de información

UNO	
FE	
FD	

Descripción	Uso específico	Número de unidades	Marca	Modelo	Fecha de adquisición	
					RAM	Almacenamiento

Programa de Diagnóstico
Fase I
Nivel IV Aspectos Operativos
Forma No.6

Empresa:
Líder de Proyecto:

Equipos periféricos para el
procesamiento de información

				uno
FE				
FD				

Descripción	Uso específico	Número de unidades	Marca	Modelo	Fecha de adquisición

Programa de Diagnóstico Fase I
Nivel IV Aspectos Operativos
Forma No.8

Empresa:
Líder de Proyecto:

Sistema utilizado para el
procesamiento de la información

	UNO	
FE		
FD		

Nombre del sistema	Comercial	Diseño exclusivo	Compañía que elaboró el diseño	Subsistema en que incide	Procesos	Resultados	Diagrama de flujo (*)

(*) Si tiene el diagrama de flujo de la operativa del sistema y/o subsistema, sus procesos y procedimientos, marque con una cruz y anexe a este documento.

Programa de Diagnóstico
Fase I
Nivel IV Aspectos Operativos
Forma No.10

Empresa:
Líder de Proyecto:

Normas en Materia Prima

		UNO
FE		
FD		

Clave	Producto	Normas de Conservación	Normas de Almacenaje	Normas de Calidad

CAPITULO IV

A. PLANEACION ESTRATEGICA DEL PROYECTO MAADO.

La planeación estratégica de la empresa, es necesaria porque esta opera en un medio que experimenta constantes cambios. Y para su realización, se debe de partir de un diagnóstico realista que nos diga de lo interno sus fuerzas y debilidades, y de lo externo las amenazas y oportunidades.

Esta planeación es importante porque nos ayuda a:

- * Identificar objetivos.
- * Desarrollar estrategias para cumplir los objetivos.
- * Emarcar los problemas y sugerencias para resolverlos.
- * Agrupar y priorizar los problemas.
- * Crear estructuras de negocio, y definir actividades y responsabilidades.
- * Planear el financiamiento necesario del proyecto.

Si no planeamos, podríamos encontrarnos con diversos problemas en la empresa, como:

- * *Ineficiencia en el control de costos y gastos.*
- * *Mal control de inventarios*
- * *Ventas hechas por debajo del precio*
- * *Malas relaciones con los clientes.*
- * *Falta de habilidad para actuar y tomar decisiones.*
- * *Malas relaciones con los empleados.*
- * *Insumos inadecuados.*
- * *Falta de previsión en los pagos de impuestos.*
- * *Pérdida de ímpetus en las ventas.*
- * *Falla en la anticipación de mercados.*
- * *Se pierde liquidez.*

** Capital de trabajo insuficiente o incorrecto.*

** Ignorancia de la posición financiera del negocio.*

** Financiamiento inadecuado.*

** Demasiada extensión de créditos.*

** Mal control de créditos.*

La planeación nos debe ayudar a prevenir, considerar y medir los riesgos u oportunidades desde un principio, con el fin de poder determinar si es factible nuestro deseo o necesidad de cambio, y hasta donde y a que ritmo le podemos enfrentar.

La metodología de esta tesis que se ha realizado con el nombre de MAADO --Modernización Administrativa A través del Desarrollo Organizacional-- tiene como finalidad plantear la importancia, el riesgo y la oportunidad que tiene las empresas familiares ante estos tiempos de cambios, de modernizar su administración, considerando que la base de todo esto, esta en la gente.

El Proyecto MAADO tiene dos objetivos, primero plantear los conceptos, razones y justificaciones de porqué y cómo modernizarse;

modernizarse; segundo, plantear un Plan Estratégico determinado, en base al criterio racional establecido por el Diagnóstico Organizacional de la empresa, con la finalidad de que sirva como una experiencia a empresas familiares, que se encuentren en condiciones similares.

B. PLAN ESPECIFICO DEL PROYECTO

A continuación se presenta en forma esquemática el Plan Estratégico:

PROYECTO DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA A TRAVES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL EN TRANSICION

Modernizar la administración de una empresa familiar considerando que las personas son parte importante.

Responsable de Plan:

Carlos Aguilera Moreno

BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V.

Ocampo No. 36 Pte., Zamora, Mich. C.P. 59600

Enero, 1992.

CONTENIDO

I INTRODUCCION

II OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

III METODOLOGIA

1. EL MODELO
2. DESCRIPCION

IV DIAGNOSTICO

1. INTEGRACION
2. EVALUACION

2.1 COMENTARIOS

2.1.1 NIVEL I ESTRUCTURA

2.1.2 NIVEL II CULTURA

2.1.3 NIVEL III ASPECTOS DEL MERCADO

NIVEL III.I (externo) MERCADO

2.1.4 NIVEL IV ASPECTO OPERATIVO

NIVEL IV.I (externo) PROVEEDORES

2.1.5 NIVEL V ASPECTOS CONTABLES FINANCIEROS

NIVEL V.I (externo) DEPENDENCIA FINANCIERA

2.1.6 NIVEL VI ASPECTOS

JURIDICOS, LEGALES Y DE SEGURIDAD

2.2 ESCALAS GRAFICAS DE EVALUACION

(Anexo A)

3. PUNTO DE UBICACION

4. PUNTO DE FLOTACION

5. CONCLUSIONES

V ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

VI PLAN ESTRATEGICO DE MODERNIZACION Y RECURSOS HUMANOS

I.- INTRODUCCION

Si bien, en México la historia es diametralmente opuesta, su integración a nuestra cultura de negocios, representa un hecho corresponsable con la tendencia general de la economía, caracterizada principalmente por la apertura internacional; además de observarse la necesidad de tener a la mano nuevas opciones de inversión en contras ya rebasadas como la capitalización vía mercado de dinero.

Lo anterior, ha creado en un número creciente de empresas, una visión crítica sobre sus exigencias ante los retos, que por un lado les plantean la naturaleza de sus propias actividades y por otro sus objetivos de permanencia y desarrollo a corto, mediano y largo plazo, en un mercado que aparece radicalmente transformado, con respecto al que existía unos cuantos años atrás.

Optar por Modernizar la empresa es pues, decisión de carácter estratégico.

Considerese que el presente documento se enfoca en la decisión de Modernizar la empresa, entendiendo, que la gente es parte medular de este Proyecto MAADO.

Al optar por modernizarnos, resulta indispensable consecuentar esta decisión con la realidad, partiendo de un análisis objetivo de las fuerzas y debilidades actuales y de las oportunidades y amenazas venideras.

En este sentido, con el Proyecto MAADO se pretende hacer los Planes estratégicos para la consecución de este fin.

Al realizar este Diagnóstico, se prevee de manera general, que al darse a conocer los resultados de su aplicación, El dueño de la empresa, este en posibilidad de conocer y entender la ubicación de su negocio, con respecto a la alternativa de Modernizarse.

II.- OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

1. Determinar el estado actual de la administración, operación, desarrollo organizacional y mezcla de mercadotecnia en la compañía de BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V.

2. Ubicar a la compañía BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V., de acuerdo a sus necesidades administrativas, operativas, desarrollo organizacional y de mercadotecnia, con respecto al Proyecto mismo.

3. Presentar las conclusiones del diagnóstico con la finalidad de realizar la Planeación Estratégica del Proyecto.

III.- METODOLOGIA

1. EL MODELO

La metodología utilizada en este Proyecto MAADO, se basa en un modelo práctico, el cual se ha elaborado mediante la experiencia de asesores y el trabajo personal en la empresa relacionadas en este proceso de modernización.

Se destaca en este proceso de experiencias, como objetivo principal, la creación de un modelo aplicable a la realidad, tiempo y cultura administrativa de nuestro país, de las empresas familiares en lo particular.

2. DESCRIPCION

El modelo de diagnóstico se da a partir de la recopilación de información según niveles.

La información encuentra su origen en la interacción de las fuentes de acuerdo a su medio: interno y externo.

El medio interno se divide en seis niveles principales, que permiten identificar fuerzas y debilidades de la empresa.

El medio externo, a su vez, se subdivide en seis niveles que ubican a la empresa en relación a sus oportunidades y amenazas.

Lo anterior permite diferenciar el conjunto empresa en sus principales partes, con el fin de llevar a cabo un análisis más profundo y minucioso de la misma.

Como paso inicial se recopila información, que por su origen se clasifica en:

DOCUMENTAL

Vía la requisición de todos aquellos aspectos que son comunes a toda empresa.

DIRECTA

Vía entrevista y, observación de campo.

La entrevista cumple dos finalidades. La primera se obtiene mediante un cuestionario común preconcebido dentro del proyecto, que ataca tanto las perspectivas y visión de el dueño, como aspectos propios del negocio. La segunda se cumple mediante preguntas adicionales que complementan los aspectos no formalizados dentro de la empresa; y que por tanto, obtuvieron un bajo nivel de integridad de acuerdo a la requisición documental.

El segundo paso del modelo se denomina Integridad de la Información, y consiste en evaluar la cantidad y actualidad de información recibida, así como determinar las diferencias porcentuales

de la información obtenida por vía documental y directa. En los pasos siguientes se da por hecho la veracidad de los datos e información, para ser analizados en su fondo y calidad, buscando la obtención de resultados factibles y fieles a la realidad.

Una vez recopilada la información, y que esta se da por veráz, se procede al tercer paso: La Evaluación, la cual se hace por niveles de manera independiente. Cada nivel de información consta de subniveles, mismos que se totalizan en los resultados del nivel.

La evaluación de los subniveles se realiza por medio de escalas, las cuales constan de siete valores. En este paso, se genera una serie de observaciones generales de acuerdo al estado que guarda cada nivel de información analizado.

La respuesta de este paso satisface el primer objetivo planteado por el diagnóstico.

El cuarto paso del modelo, satisface el segundo objetivo del programa determinado Punto de Ubicación.

Para obtener el Punto de Ubicación, se toman los resultados de la evaluación y se someten a una ponderación. Con la finalidad lo viable del proyecto.

El quinto paso, representa un conocimiento pleno de la empresa que se esta analizando. En este paso arroja el Punto de Flotación de manera porcentual, el cual nos indica en que punto se encuentra la empresa para este proyecto de Modernización.

Finalmente y como paso culminante del diagnóstico, se termina con la conclusión, que se apega a los siguientes criterios de recomendación:

Con base en el Punto de Flotación derivado de la situialidad de la empresa, se destacan sus principales fuerzas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas dentro de un horizonte para operar en un esquema moderno de empresa.

Aquí se cumple el último objetivo del Diagnóstico, porque de aquí se pueden plantear la Planeación Estratégica de la empresa.

IV.- DIAGNOSTICO

1. INTEGRALIDAD

El hecho de evaluar la integralidad de la información, tiene como objetivo primordial, tomar un punto de partida en relación a la cantidad de información recabada de BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V.

Es importante volver a mencionar, que el fondo y la calidad de la información, se conservan absolutamente independiente de este indicador.

Para calcular este parámetro de información, se considero la obtenida por la vía de la requisición documental, buscando satisfacer los aspectos correspondientes a cada nivel de Diagnóstico.

Aparte, se consideró la información recabada con la entrevista, con el fin de cubrir las interrogantes sobre todos aquellos aspectos de la empresa, difícilmente plasmables en documentos.

De acuerdo a los siguientes valores porcentuales, se estimó la medida de integralidad dela información recibida:

NIVEL	% INTEGRALIDAD
I	50
II (interno)	78
III	45
IV	38
V	100
VI	0
II (externo)	0
Integralidad	44.00

2. EVALUACION

2.1 Comentarios

2.1.1 NIVEL I ESTRUCTURA

En relación a este nivel se detectó, la ausencia de un organigrama formal y actualizado. Su estructura organizacional, carece de orientación propia al tipo de negocio, pues no refleja los objetivos y metas a seguir por la empresa.

Las descripciones de puestos suministrados describen objetivos, funciones y responsabilidades, más no se tiene de manera formalizada un manual de organización, sino meramente un manual de orientación contable, además se carecen de sistema de evaluación de puestos.

A la luz del crecimiento y perspectivas de expansión, el organigrama resulta insuficiente al plazo inmediato debido a la dispersión del mando superior, quien ejecuta funciones múltiples, sin soporte de planta, siendo este un ejecutor y no un Director.

Es importante mencionar que la estructura de la empresa responde a la planeación que estas realicen, por lo que en este nivel se evalúa la visión de los accionistas, pues estos son el punto de partida para la planeación, y en especial cuando esta se inscribe en el crecimiento y expansión de las mismas. Con respecto a lo anterior se detectó una visión entusiasta, y ubicada en cuanto al negocio al cual se quiere llegar vía la modernización.

En suma, lo descrito obedece a una carencia de un proceso formal de planeación, que plantee las estrategias que marquen los objetivos prioritarios de BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V.

Por otra parte se reconocen las ventajas de operar bajo un sistema Moderno, que permita afrontar los retos de economías abiertas y de alta competencia.

En cuanto a la misión de la empresa, se tienen objetivos claros y definidos que pueden ser integrados en propósito trascendente, que aunado a lo anterior hace percibir una filosofía clara y honesta, orientada a los dueños del capital, a los empleados, a los clientes, al público y comprometida con su comunidad social por medio de actividades deportivas que promuevan el esparcimiento y la salud.

Sería importante plasmar, tanto la misión como la filosofía propia del negocio en manual de presentación e inducción, con características publicitarias, que motiven el conocimiento del negocio.

2.1.2 NIVEL II CULTURA

Con respecto al recurso humano, se obtuvieron indicadores altos, lo que identifica o corrobora la cultura de la empresa ante su filosofía.

Entre los valores más bajos encontrados en BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V., se ubican los referentes a cuestiones

administrativos, pues se carece de un manual de operación completo. Se identificó la existencia de algunos procedimientos no integrados en un manual con una orientación netamente contable.

Por lo tanto se carece de un documento que describa sistemas, procedimientos, actividades y políticas en cuanto a la operatividad propia del negocio.

Es importante el destacar los efectos que se obtienen cuando se posee un manual de operaciones. Este permite establecer una clara visión del negocio y su funcionamiento, detectando errores o cuellos de botella que retrasan o impidan el transcurso normal de las actividades. Además de lo anterior se tiene la posibilidad de evaluar la productividad de la empresa cuando se logra obtener los tiempos precisos de cada movimiento, da también la posibilidad de detectar el número adecuado de personas que participan en cada proceso y su actuación particular, lo que evita la duplicidad y permite avaluar el desempeño. Con una adecuada inducción, el personal conocerá el proceso de trabajo y su lugar de este, facilitandose así la aceptación de sus tareas, pues conocerá el origen y la repercusión de estas.

Con respecto a los factores de compensación, que son muy aceptables, solo cabe mencionar la necesidad de elaborar un tabulador de sueldos, que no dependa exclusivamente de las condiciones del mercado.

Un punto que denota debilidad, es lo referente a capacitación y adiestramiento, ya que se carece de programas internos. Los individuos aprenden su trabajo sobre la marcha, vía el superior al subordinado de manera informal. Se reconoce que las labores efectuadas en algunos casos no son de alto nivel de especialización, más se recomienda establecer programas de capacitación que eduquen al personal sobre todo orientado a ventas y conocimientos del producto manejados.

2.1.3. NIVEL III ASPECTOS DEL MERCADO

NIVEL I (EXTERNO) MERCADO

Para obtener una adecuada mezcla de mercadotecnia, es necesario integrar aspectos internos y externos de la empresa, por lo tanto se consideraron tanto el Nivel III, referente a aspectos de mercado, como el Nivel I (externo), que se refiere al mercado.

Por mezcla de mercadotecnia se entiende aquellos esfuerzos necesarios que se abocan a variables controlables de mercadotecnia (precio, producto, promoción, plaza, etc.), que la empresa combina para obtener una respuesta deseada del mercado meta.

Para lo anterior, se analizó la línea de productos. Los resultados fueron satisfactorios y no niegan la naturaleza del negocio. Se cuenta con una línea de productos convergentes, aunada a productos y servicios asociados, que incidan en un canal convergente de venta. Cabe señalar que la mezcla genérica de productos y servicios se tiene

bien identificada. Se cuenta con un canal convergente a dos segmentos distintos: mayoreo y menudeo. Esta eficaz mezcla de mercadotecnia permite que la empresa de BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V. manejar una constante de precios.

El conocimiento de perfil de los consumidores no se ha alcanzado plenamente, lo que arroja el siguiente indicador de estrategia de mercado:

La empresa debe manejar una estrategia diferenciada ya que opera productos de una misma línea, pero ataca distintos segmentos y diversos perfiles de consumidores.

Este conocimiento parcial del consumidor, y la carencia de una estrategia diferenciada de mercadotecnia, impide o limita la identificación del negocio adecuado.

Los precios y las políticas para fijarlos son adecuados, pues se manejan dentro de un marco minucioso de integración de costos de cada producto, más un valor agregado. Considerando la inexistencia de competidores en la plaza actual, podría ser aceptable un incremento razonable al precio de los productos, sin que ello afectara la inestabilidad de la demanda.

Las políticas de precios y descuentos se encuentra bien definidas por volumen de compra y tiempos de pagos.

La publicidad se maneja con un plan anual, dirigido a través de los medios masivos locales. La promoción se realiza mediante la entrega al cliente de artículos promocionales de valor diverso, ya sea de forma selectiva o por rifas; así como eventos relacionados con el giro de la empresa.

En referencia a la imagen del negocio, se carecen de diseños arquitectónicos definidos u homogéneos, pues este ha sufrido adaptaciones sobre los espacios existentes, tampoco se encuentra definido el tipo de indumentaria que destaquen o remarquen una identidad propia.

Los logos y marcas poseen normas de uso, y no se encuentran integrados en un manual de identidad.

Respecto a la competencia de la plaza (Zamora y sus alrededores) el nivel de competencia es prácticamente inexistente. Con respecto a este punto, se dan las siguientes consideraciones hacia la expansibilidad del negocio (bajo cualquier formato que se elija). En primer lugar, la ciudad de Zamora, así como las aledañas, demandan el tipo de vehículos que oferta la empresa; en segundo, es importante contemplar la larga trayectoria de la empresa dentro de su mercado de origen, la cual nace en los años 30's. Si bien lo anterior representa una ventaja significativa contra una eventual competencia en la misma plaza, es asimismo lo que se denomina "espejismo de mercado", toda vez que la eventual

2.1.4 NIVEL IV ASPECTOS OPERATIVOS

NIVEL II (EXTERNO) PROVEEDORES

El producto o servicio se analiza dentro de los siguientes parámetros: tecnología de producción, políticas de mantenimiento e infraestructura.

En lo referente a la tecnología de producción, esta se enfoca a la presentación de servicios. Se detectó la utilización de equipo semiautomático de fabricación nacional importado. En referencia a esto, se tiene equipo italiano que a la fecha no se ha podido hechar a andar, lo que significa un deficiente soporte por parte del proveedor.

Es importante mencionar que se tiene una tecnología propia en cuanto al almacenamiento y exposición de los artículos ofrecidos por la empresa.

El mantenimiento hacia sus activos es de carácter correctivo, denota ausencia de manuales y programas que integren, tanto las descripciones de los equipos como un programa de mantenimiento preventivo.

En cuanto a las normas de calidad se identifican pruebas de carácter físico, con la finalidad de analizar las condiciones de calidad de los productos que mandan los proveedores.

En referencia a los inventarios, aquí se consideran uno de los puntos más delicados a tratar.

Dada la actividad de la empresa, esta implica por lo general un mantenimiento de inventarios razonablemente altos, por lo que es necesario prestar suma atención a los sistemas de inventarios que se tienen, para que estos sean los más provechosos posible en términos de rentabilidad.

Con respecto a los proveedores se detectó una cartera fija en donde se pretenden establecer las relaciones contractuales con estos, e inclusive con la posibilidad de que se maquilen algunos artículos con la marca propia del negocio. Con esto se obtendrían grandes ventajas, ya que se estaría en la posibilidad de lograr un mayor posesionamiento en el mercado. Además que el proveedor podría ayudar a no tener que hacer volúmenes de consumo altos que no ayudarían a solucionar el problema ya existente. Además este mecanismo abarataría los productos en cuanto baja en los costos administrativos, palancándose de manera afectiva sobre la operación del negocio.

2.1.5 NIVEL V ASPECTOS FINANCIEROS

NIVEL III DEPENDENCIA FINANCIERA

El negocio aunque solvente, presenta una falta de liquidez derivada de una baja rotación de inventarios y de un endeudamiento a corto plazo con proveedores y mediano con bancos; los proveedores

derivada de una baja rotación de inventarios y de un endeudamiento a corto plazo con proveedores y mediano con bancos; los proveedores aunque manejados con aún regular política de pagos no resuelve el problema de los altos inventarios y sus altos costos financieros. Por tanto, la estructura del activo circulante es poco práctica y con riesgos de liquidez.

En términos de rentabilidad, el negocio no es deficiente, pero cabe señalar que los estados financieros son inconsistentes.

La presupuestación anual es el único mecanismo de control financiero sobre las operaciones.

De la incosistencia financiera, buena parte proviene de la falta de consideraciones de los montos del ISR y PTU, lo que limita la estimación real de la utilidad neta del ejercicio.

La base de planeación financiera y del manejo de los rubros medulares de la operación del negocio, están estrechamente relacionados, por lo que al no existir una base operativa bien definida, la administración financiera obedece a procesos de toma de decisiones subjetivas y situacionales, lo que acarrea daños económicos a largo plazo.

La baja liquidez y la no utilización de fuentes externas de

2.1.6 NIVEL VI ASPECTOS JURIDICOS, LEGALES, SANITARIOS Y DE SEGURIDAD

En lo que respecta a los aspectos jurídicos y legales, la empresa presenta una total regularidad apegada a los requerimientos tanto federales como locales.

Los aspectos sanitarios y de seguridad son controlados por una comisión mixta de seguridad e higiene; la cual además de cumplir con las normas establecidas previene un mecanismo de control para las instalaciones y la seguridad del personal.

2.2 ESCALAS GRAFICAS DE EVALUACION

(Ver Anexo A)

3. PUNTO DE UBICACION

Bajo la óptica de un formato mínimo al Proyecto MAADO, la empresa se encuentra en una situación determinada; es decir, en un punto de ubicación.

Dicho punto, considera los niveles del Diagnóstico de la siguiente manera:

Los Niveles II, III y IV representan un 50% del probable éxito o fracaso del negocio. (16.7% a uno).

El 30% esta formado por los niveles I y V. (15% a uno).

El 20% restante, lo conforman el nivel VI y los tres niveles externos. (5% a uno).

Dentro de este marco de observaciones BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V., se situa ante una escala de 7 puntos en 4.77, lo que equivale a un 68.20% de ubicación en referencia a un formato mínimo de empresa moderna.

PROYECTO MAADO

ANEXO (A)

FECHA	

FASE II PROCEDIMIENTO DE INFORMACION

1 2 3 4 5 6 7

--	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL 1.

1.- ESTRUCTURA

1.
2.
3.
3.1
3.2
3.3

- 1.- ORGANIGRAMA
- 2.- DESCRIPCION DE PUESTOS
- 3.- VISION DE LA EMPRESA
 - 3.1- MISION DE LA EMPRESA
 - 3.2- SEGMENTACION (RAZON DE FRANAQUIICIAR)
 - 3.3.- FILOSOFIA VALORES Y COMPROMISOS

II. CULTURA

I. RECURSO HUMANO

1.1.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
(NORMAS, SISTEMAS, POLITICAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS.)

1.2.- FACTORES DE COMPENSACION

1.2.1. SUELDOS

1.2.2. PRESTACIONES

1.2.3. ESTIMULOS Y RECOMPENSAS

1.3.- FACTORES QUE INCIDEN EN LA EVALUACION.

1.3.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.3.2. AUSENTISMO Y SU IMPACTO

1.3.3. ACCIDENTES DE TRABAJO Y SU CONTROL

1.3.4. NORMATIVIDAD.

1.4.- FACTORES DE PERMANENCIA

1.4.1. ROTACION DE PERSONAL (ANTIGUEDAD DEL PERSONAL)

1.4.2. CAPACITACION Y DESARROLLO

1.5.- FACTORES PSICOLOGICOS DEL TRABAJO.

1.5.1. LIDERAZGO Y ESPIRITU DEL GRUPO

1.5.2. CALIDAD Y SATISFACCION DEL TRABAJO

1.6.- RELACIONES LABORALES Y SINDICALES

1.7.- ASPECTOS DE COMUNICACION HORIZONTAL

1 2 3 4 5 6 7

2.-

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.1.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.2.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.3.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.-

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.1.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.2.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.3.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.- PROBLEMATICA

2.1. PROBLEMATICA DEL RECURSO HUMANO

2.2. PROBLEMATICA DEL RECURSO MATERIAL

2.3. PROBLEMATICA DEL RECURSO ECONOMICO

3.- ASPECTOS DE DIRECCION

3.1. LIDERAZGO

3.2. TOMA DE DESISIONES

3.3. COMUNICACION.

4.- CANALES DE DISTRIBUCION

1 2 3 4 5 6 7

--	--	--	--	--	--	--	--

4.

4.1. PROPIEDAD CON LA QUE SON LLEVADOS
LOS CANALES DE DISTRIBUCION

--	--	--	--	--	--	--	--

4.1.

4.2. USO DEL COMISARIATO O ALMACEN CENTRAL DE DISTRIBUCION

--	--	--	--	--	--	--	--

4.2.

4.3. CONVENIENCIA DE LA UBICACION DE LOS NEGOCIOS

--	--	--	--	--	--	--	--

4.3.

5.- IMAGEN DE NEGOCIO

--	--	--	--	--	--	--	--

5.

5.1. ASPECTOS ARQUITECTONICOS

--	--	--	--	--	--	--	--

5.1.

5.2. INDUMENTARIAS

--	--	--	--	--	--	--	--

5.2.

5.3. IDENTIDAD CORPORATIVA

--	--	--	--	--	--	--	--

5.3.

3. INFRAESTRUCTURA

1 2 3 4 5 6 7

--	--	--	--	--	--	--

3.-

3.1. DISTRIBUCION FISICA (LAYOUT)

3.1.1. LOCALES COMERCIALES

3.1.2. ALMACENES Y BODEGAS

3.1.3. PUNTAS O ESTACIONES DE TRABAJO

3.1.

3.1.1.

3.1.2.

3.1.3.

3.2. INSTALACIONES (ESPECIALES)

--	--	--	--	--	--	--

3.2.

3.3. SISTEMAS DE TRANSPORTE

3.3.1. VEHICULOS DE DISTRIBUCION

3.3.2. MANEJO DE PRODUCTOS.

3.3.

3.3.1.

3.3.2.

4.- PROCESO DE INFORMACION

4.1. FORMAS IMPRESAS

4.-

4.1.

4.2. EQUIPO NECESARIO

4.2.1. PRINCIPAL

4.2.2. PERIFERICOS

4.2.

4.2.1.

4.2.2.

4.3. PROGRAMAS Y PAQUETES

4.3.1. COMERCIALES

4.3.2. SISTEMAS ESPECIALES

4.3.

4.3.1.

4.3.2.

49 542

	1	2	3	4	5	6	7
5.-							
5.1.							
5.1.1.							
5.1.2.							
5.2.							
5.2.1.							
6.-							
6.1.							
6.2.							

5.- MATERIAS PRIMAS

5.1. CARACTERISTICAS

5.1.1. FISICAS

5.1.2. NORMAS DE CALIDAD

5.2. ALMACENAMIENTO Y MANEJO

5.2.1. COMERCIALIZACION DE DERECHOS Y EMPAQUES

6.- INVENTARIOS

6.1. INVENTARIOS Y SU NECESIDAD

6.2. POLITICAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

	1	2	3	4	5	6	7
2.- SISTEMAS CONTABLES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1. MANEJO CONTABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. AUDITORIAS INTERNAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- INVERSIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. BIENES RAICES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. BIENES MUEBLES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- PRESUPUESTACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- FUENTES FINANCIERAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- VENTAS DE PRODUCTO - MERCADO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- INTEGRACION DE PRECIOS Y COSTOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- DISTRIBUCION DEL PRODUCTO DE LAS OPERACIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. ASPECTOS JURIDICOS, LEGALES, SANITARIOS Y DE SEGURIDAD.

	1	2	3	4	5	6	7
TOTAL VI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. ASPECTOS JURIDICOS

1.1. PERMISOS Y LICENCIAS

1.2. USO DEL SUELO

2. ASPECTOS SANITARIOS

2.1. ESPECIFICACIONES FISICAS A CUMPLIR

3.- ASPECTOS DE SEGURIDAD Y EFICEENCIA EN EL TRABAJO

3.1. ASPECTOS PROPISO DEL TRABAJO

3.1.1. ACTIVIDADES DE ALTO RIESGO

3.1.2. ACTIVIDADES ALEATORIAS (MECANISMO DE SEGURIDAD)

3.1.3. DISPOSITIVOS DE PREVENION Y SEGURIDAD

3.1.4. SEGUROS DE PRECIOS Y COSTOS

1.- (EXTERNO) MERCADO

1 2 3 4 5 6 7

--	--	--	--	--	--	--	--

1

1.- PRINCIPALES COMPETIDORES

--	--	--	--	--	--	--	--

1.-

1.1. NICHOS DE MERCADO

--	--	--	--	--	--	--	--

1.1.

1.2. PUNTOS DE EXCELENCIA DE COMPETENCIA

--	--	--	--	--	--	--	--

1.2.

1.3. AREAS DE INFLUENCIA DE LA COMPETENCIA

--	--	--	--	--	--	--	--

1.3.

2.- CLIENTES

--	--	--	--	--	--	--	--

2.-

2.1. PERFIL DE CLIENTES

--	--	--	--	--	--	--	--

2.1.

2.1.1. CONOCIMIENTO DEL PERFIL DE CLIENTES

--	--	--	--	--	--	--	--

2.1.1.

2.1.2. CONGRUENCIA ENTRE EL NEGOCIO Y EL PERFIL DESEADO

--	--	--	--	--	--	--	--

2.1.2.

2.2. GARANTIAS DADAS AL CLIENTE

--	--	--	--	--	--	--	--

2.2.

II. (EXTERNO) PROVEEDORES

TOTAL II

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.- IMPORTANCIA

1.-

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.- POLITICA DE PROVEEDORES

2.-

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

3.- CONFIABILIDAD

3.-

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

4. PUNTO DE FLOTACION

Con el fin de no caer en errores sistemáticos, es de suma importancia distinguir diversos sistemas y formatos de empresa moderna, directamente relacionados con el giro del negocio.

Es por ello, que para dar un óptimo seguimiento al proceso de modernización en BICICLETAS JOSE MORENO NUÑEZ S.A. DE C.V., resulta determinante considerar un punto de vista situacional que comprenda el giro y estado actual del negocio.

Bajo este esquema, y analizando a la empresa dentro de su ramo, se considera la siguiente ponderación de niveles:

El 50% corresponde a los niveles III, IV y II, de donde el primero participa con el 25%, el segundo con el 20% y el tercero con el 5%.

El 30% corresponde a los niveles I y V, de donde el primero participa con el 15% y el segundo con el 15%.

El 20% corresponde al nivel VI, I, II y III externos, de donde el primero participa con el 25%, el segundo con el 6%, el tercero con el 10% y el cuarto con el 2%.

Dentro de este marco de observación, BICICLETAS JOSE MORENO S.A. DE C.V., se encuentra su punto de flotación ante una escala de 7 puntos con 4.73, lo que representa el 67.57% de un sistema y formato situacional mínimo de empresa moderna.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del programa de Diagnóstico, BICICLETAS JOSE MOERNO NUÑEZ S.A. DE C.V., observa los siguientes elementos de fuerza, ante el eventual Proyecto MAADO:

PRODUCTO

Mantiene una mezcla de productos adecuada al giro, buenos niveles de oportunidad (surtido), que le permite satisfacer amplios segmentos y perfiles de consumidores.

SERVICIO

Su filosofía de servicio, basada en la acuciosa atención al cliente, hace previsible que de poderse reproducir este esquema en otra plaza, beneficiaría al posicionamiento de la marca.

En lo referente a la estructura del negocio, no se encuentra definida y no posee un enfoque de ventas, que resultaría una condición indispensable para activar su modernización.

El concepto de negocio por modernizar no está definido, situación que previsiblemente se vincula con la falta de actividad en otras plazas, desconociéndose las eventuales implicaciones de una red de sucursales. Como un medio de modernización de la empresa.

En este sentido, resulta muy difícil concebir una estrategia de desarrollo, basada en un concepto de negocio, que por el hecho de estar arriagado, limita su duplicación y modernización.

La inestabilidad de las finanzas de la empresa, no constituyen una base sólida a corto plazo, para desarrollar un proyecto de modernización.

La oportunidad implícita en el futuro proyecto. consiste en la facilidad para estructurar un esquema de maquila, que a largo plazo el posicionamiento de MORI como fabricante nacional de bicicletas, con una red de distribuidores autorizados.

La amenaza fundamental al proyecto, se elige un concepto de negocio erróneo, que pueda ser fácilmente vulnerable por la competencia, riesgo que se incrementa notoriamente en vísperas del Acuerdo de Libre Comercio.

Finalmente, la gente de la empresa constituye una arma de dos filos, ya que su experiencia y conocimiento del mercado crea cierta dependencia para el desarrollo de la empresa, y por otro la falta de capacitación y adiestramiento para entender los conceptos de modernidad que se pretenden, limitarían la consecución de este proyecto.

V.- ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Ya que se ha elaborado el diagnóstico organizacional y por lo tanto determinado los problemas y oportunidades a los cuales se enfrenta la organización, entonces podremos plantear la empresa que quiere construir, definir que se quiere hacer con ella, a que retos se debe enfrentar, los cambios que exigen respuesta inmediata y las prioridades que se deben atacar hoy para avanzar. Ante este esquema nosotros decidimos CRECER, concentrando nuestro tiempo, dinero y esfuerzo en las bicicletas y refacciones que para nosotros es lo que vale la pena como negocio, todo apoyado y dirigido con la marca propia.

Al concentrarnos en el negocio pretendemos CRECER, MEJORAR Y OPTIMIZAR nuestro:

- * Volumen de ventas, pretendemos primero hacer negocio y paralelamente crecer la organización, a través de ser DIFERENTES, atención al cliente-ingenio, creatividad e innovación-desarrollo tecnológico al intentar modernizar la empresa.

- * Personal, en el sentido de que tenga un desarrollo y crecimiento en todos los sentidos, de tal manera que pueda enfrentar los cambios

con rapidez y con la suficiente capacidad de innovar en su trabajo, con austeridad y sencillez.

- * Sistema de información, que sea capaz de tener en forma oportuna y veraz, mediante una herramienta que nos pueda servir para 10 años de crecimiento y sin problemas de versatilidad.

- * Imagen que pueda lograr que nuestros clientes nos identifiquen y pueda decir algo más de nosotros, con el fin de lograr mayor posecionamiento en el mercado, a través de nuestra propia marca.

- * Publicidad planeada con la cual se tienen bien establecidas las fechas en el año en las cuales se harán las promociones que nos permitan mejores ventas e imagen.

- * Planeación fiscal de tal manera que nos permita trabajar con la tranquilidad y con esta tener el tiempo para pensar en cosas productivas.

- * Calidad de empresa y calidad total de vida en el trabajo y en la familia.

- * Las instalaciones de la empresa, es necesario remodelar y modernizarlas, hacer más funcionales, separando las áreas con estantería y exhibidores adecuados, buscando siempre una comodidad para el cliente, sin perder lo práctico y la versatilidad necesaria para la operación del negocio.

* La Organización a través de manuales de operación con políticas y procedimientos claros, sencillos y que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

* Las personas de la empresa buscaremos con ellas establecer un Plan Estratégico de Recursos Humanos mediante el cual proyectemos a las personas y a la organización que queremos.

* La Sucesión establecer la forma de como se dará esa transición de experiencia a la persona clave para la continuidad del negocio.

* Un análisis financiero, que nos ayude a determinar el costo real del cambio. Con este determinaremos nuestros flujos de caja con los cuales podremos estimar la forma y condiciones de pago. De esta manera sabremos que podemos pagar y cuando, entonces se establecieron nuestras prioridades se conoceran las limitaciones económicas del proyecto, así como el ritmo en que tendrán que llevar, el mismo.

* Plan Maestro de Asesorías, por medio del cual se coordine, controle y evalúen las mismas, con la finalidad de darles un seguimiento oportuno y de que surtan los resultados esperados.

* Capacitación, para el dueño o la dirección con la finalidad de que sean comprendidos los cambios que se quieren llevar a cabo, y él mismo se cuestione mucho sobre lo que quiere de su empresa.

VI.- PLAN ESTRATEGICO DE MODERNIZACION Y DE RECURSOS HUMANOS

I. OBJETIVOS

Coordinar y orientar todos los esfuerzos de modernización hacia la estrategia general de la empresa, aplicando un plan estratégico de recursos humanos en los puestos clave de la misma.

II. METODOLOGIA

ACTIVIDAD

1. Elaborar un plan maestro de asesoría.

2. Dar seguimiento a compromisos y fechas de:
 - Asesoría en franquicias
 - Asesoría en Identidad Corporativa
 - Asesoría en Calidad.
 - Asesoría en Informatica.
 - Asesoría Fiscal.
 - Asesoría en Publicidad.
 - Capacitación del dueño.

3. Definir la estrategia global de Recursos Humanos.
4. Planear el crecimiento estructural de la empresa.
5. Definir puestos claves.
6. Elaborar cartas de reemplazo.
7. Coordinar capacitación a personas clave.
8. Seguimiento a los resultados.

III. PRODUCTOS

1. Plan Maestro de Asesorías.
2. Plan estratégico de Recursos Humanos.
3. Organigrama presente y futuro.
4. Puestos clave.
5. Plan de capacitación.
6. Programas de capacitación.
7. Seguimiento de resultados.

C. CONCLUSIONES

En condiciones de cambio, modernizarse es una necesidad de las empresas familiares. Ya que se encuentran inmersas en una economía cada vez más global y liberalizada donde el reto es cambiar y mejorar la empresa.

Es muy importante considerar que el cambio requiere de tiempo, dinero y esfuerzo que no es nada fácil y que se requiere de mucha concentración. En donde el Planear se debe convertir en algo cotidiano y cada vez más cuidadoso.

La gente juega un papel clave en este reto de modernización, por que es ella de quien depende el cambio y de los empresarios saber manejarla.

Una condición sin la cual no es posible mejorar, es que en este proceso, debemos hacer lo importante urgente y conservar lo importante, quiero decir que no debemos descuidar lo principal del negocio queriendo hacer empresa, sino por el contrario debemos buscar hacer cada vez más negocio y en este medida y hace ritmo Modernizar la empresa.

Un aspecto muy relevante a considerar es, contar con personas que compartan ésta cultura de modernidad que la entiendan y que no tengan o vengan de culturas pobres en progreso. Me refiero a las

personas que traen los vicios anteriores de proteccionismo. Es necesario para intentar el cambio, educar a gente nueva, esa cultura, para no perder el tiempo en reconstruir mentalidades viejas de gente que no le interese mejorar; para mí aquí está lo más importante espero lo consideren.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Planeación y organización de empresas,
guía técnica 1987. Editorial Edeal, S.A.
Guillermo Gómez Ceja, 1a. reimp., México, D.F.

- 2.- Como incrementar la calidad-productividad en su empresa,
H.J. James Harrington 1988. Ed. Mc Graw Hill
1a. edición, México, D.F.

- 3.- Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos,
Guvene G. Alpander 1985. Editorial Norma, S.A.
Impreso en Colombia.

- 4.- La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir,
Salo Gravinsky 1991. Editorial Emprender, S.A.
1a. edición. México, D.F.

- 5.- Guía práctica para la planeación en las organizaciones,
Roger Kaufman 1a. edición 1987 Editorial Trillas

- 6.- Estrategias de desarrollo integrado, modelo económico
Gisele Aspland Görün Aspland, Editorial Limusa
1a. edición 1984. México.