



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN
PYMES PARA LA MEJORA DE SU COMPETITIVIDAD.
CASO
"RADIO TELEFONÍA ESPINOSA Y BARBOSA"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTAN

**IMER JACOB ESPINOSA BARBOSA
CARLOS MARTÍNEZ MUNGUÍA**

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. FRANCISCO JAVIER ROJAS VÁZQUEZ

PUEBLA, PUE.

MAYO DE 2014

Índice

Introducción	3
Capítulo I: La administración	6
1.1 Administración: una introducción.....	6
1.2 Teóricos fundamentales del pensamiento administrativo.....	9
1.3 Escuelas de la teoría administrativa.....	12
1.4 Corrientes actuales de la administración.....	15
1.5 El proceso administrativo.....	20
Capítulo II: Marco teórico	24
2.1 El proceso administrativo: un modelo para una PyME familiar.....	24
2.2 Primer paso: la planeación.....	26
2.3 Segundo paso: la dirección.....	27
2.4 Tercer paso: el control.....	30
2.5 La planeación estratégica.....	34
Capítulo III: Pequeñas y medianas empresas	36
3.1 Clasificación de la PyMES.....	36
3.2 La historia de las PyMES.....	40
3.3 Definición de pequeñas y medianas empresas.....	42
3.4 Enfoque económico de las PyMES: Datos estadísticos.....	46
3.4.1 Clasificación de las PyMES por sectores.....	47
3.5 Retos Económicos en las PyMES.....	48
3.6 Impacto de la globalización en las PyMES.....	51
3.7 Radio Telefonía Espinosa Barbosa: su historia y crecimiento.....	53
Capítulo IV: Caso práctico	55
4.1 Descripción de la empresa.....	55
4.2 Descripción del sector.....	56
4.3 Situación actual.....	59
4.4 Análisis FODA.....	62
4.5 Propuesta.....	63
Capítulo V: Conclusiones	85
Bibliografía	87

Introducción

En la presente tesis se analizarán las estrategias del proceso administrativo científico en las PYMES y como éste, podría o no, al ser implementado en las empresas de servicio de transporte público mercantil en la modalidad de taxi, beneficiar a las mismas, fortaleciendo su competitividad y garantizando un posicionamiento sustentable en su sector.

Actualmente, gracias a la globalización que vive el país, surge la necesidad imperante de crear y tener empresas sólidas y confiables que sean competitivas para garantizar su permanencia en el mercado, empresas que detonen la economía y la generación de empleos que son sumamente necesarios en el país.

En México al igual que en muchos países, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen grandes oportunidades para mejora y en la mayoría de los casos éstas son empresas familiares que han logrado estándares gracias a la manera en que son administradas, éstas desempeñan un papel de suma importancia en cuanto a la economía se refiere, constituyendo el 99.8 % de las 4 millones 15 mil unidades empresariales que existen, representando el 52 por ciento del producto interno bruto (PIB) y el 72 por ciento del empleo en el país. (Secretaría de Economía, 1999).

A pesar de estos datos que reflejan la importancia de este tipo de empresas en el país, las PyMES están experimentando efectos negativos que repercuten en el cierre del 65 por ciento de éstas, antes de los dos años de vida. De aquí la necesidad de implementar las estrategias del proceso administrativo en las PyMES con el objetivo de retroalimentar la estructura actual de la mismas, alcanzando niveles de competitividad adecuados que se traduzca en empresas más sólidas, que logren permanencia en el entorno en el cual se desenvuelven.

El proceso administrativo es un tema de suma importancia para el desempeño de las empresas de manera general, sin embargo, para la mayoría de

las PyMES es un reto el poder incorporar este proceso de manera correcta y proactiva. Esta investigación busca implementar el proceso administrativo en las PyMES con la finalidad de estructurarlas de manera adecuada, incluyendo cada una de las fases de este proceso como son: planeación, organización, dirección y control. De igual manera se desea remarcar la importancia de la relación entre estas fases, al igual que el impacto de este proceso administrativo en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Por otro lado, se busca explicar cada uno de los beneficios de implementar y mantener una cultura de administración en las PyMES, estudiar y aplicar cada fase del proceso administrativo y establecer la relación entre la implementación de este proceso administrativo y los beneficios.

Logrando conocer y a base de la implementación de este proceso administrativo en las empresas, se conseguirá una serie de beneficios como la adecuada división del trabajo, mejor clima laboral, cumplimiento óptimo de objetivos. Con estos beneficios, las PyMES lograrán trabajar de manera eficiente disminuyendo el porcentaje tan elevado de fracasos con la cual seguirán aportando mejoras para la sociedad y la economía, pero de manera constante.

Lo más relevante de este estudio es determinar la importancia del proceso administrativo en las PyMES, incorporando distintas teorías e implementando este proceso de manera secuencial en el caso de estudio.

En las pequeñas y medianas empresas, el tema del proceso administrativo ha sido abordado desde sus inicios por autores relevantes en la materia, como Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol y Elton Mayo, y dado seguimiento con distintos autores como Lyndall Urwick, Harold Koontz, Cyril O'Donnell y Idalberto Chiavenato, quienes han retomado las ideas esenciales de estos temas.

Sin embargo todas estas aportaciones llegan a un común denominador, que es la importancia de este tema para fortalecer a la empresa desde su base o su estructura, de manera que estas sigan creciendo de forma ordenada, partiendo de

que el proceso administrativo va a fungir como el esqueleto que sostiene a cada parte de la empresa, que en este caso son los departamentos o áreas funcionales como: recursos humanos, finanzas, operaciones, mercadotecnia, ventas y los vinculará de manera estratégica para alcanzar los objetivos y el éxito de las empresa.

Implementar el proceso administrativo en las PyMES de servicio de transporte público mercantil en la modalidad de taxi, como solución a los problemas de sustentabilidad que éstas presentan, permite iniciar con una cultura de administración que optimice al máximo los recursos de la empresa, fortalezca el instinto competitivo y garantice un posicionamiento sostenido en su sector.

Capítulo I: La administración

1.1 Administración: una introducción

El quehacer del ser humano lo ha llevado a buscar y diseñar mecanismos de orden y control que le permitan la estabilidad de sus instituciones a mediano y largo plazo. Esta primaria necesidad de organización derivó en lo que actualmente se conoce como: Teoría de las Organizaciones y debido a que éstas son de orden diverso, algunas con fines mercantiles y empresariales y otras meramente de carácter civil y dependiendo la complejidad de las operaciones que éstas realizan es como depende que sean administradas.

Según Chiavenato (1999), la palabra administración proviene del latín *ad* (dirección) y *minister* (subordinación); es decir, que la administración implica estar bajo el mando de otro o prestar un servicio a otro. Actualmente la administración enfrenta nuevos retos, debido al surgimiento de las pequeñas y medianas empresas, las cuales se creó, erróneamente, que por su tamaño, el reducido número de empleados y su organización, su manejo es más simple y empírico y no requieren de los servicios de un administrador, no cuentan con una escala jerárquica adecuada en su organigrama y carecen de un consejo de socios que tomen las decisiones en conjunto y estos sean asesorados por profesionales en el área.

El desarrollo histórico de la teoría y ciencia administrativa tiene sus inicios en el pensamiento filosófico clásico, principalmente en las socráticas, platónicas y aristotélicas, hasta llegar a las ideas de René Descartes en su texto: El discurso del método, en el cual describe el método cartesiano que contiene varios de los principios básicos de la administración, entre ellos la división del trabajo, el orden y el control. La idea del contrato social de Jean Jacques Rousseau a finales del siglo XVI así como la idea del pacto social de Thomas Hobbes son de gran importancia, ya que éstas plantean la necesidad de ceder poder y control a una sola persona miembro de la comunidad con la finalidad de alcanzar un bien común, principio que también comparten las organizaciones al designar a un sujeto como administrador.

Es importante señalar que la teoría de la administración, así como la consolidación de ésta como disciplina, contó con la influencia de la iglesia católica, ya que su estructura jerárquica de autoridad y su coordinación funcional permiten que ésta funcione a nivel mundial, razón por la cual dicha estructura sirvió como modelo a muchas organizaciones, que incorporaron principios y normas administrativas empleadas por la iglesia católica. De igual forma la Organización Militar tuvo gran influencia en el desarrollo de la teoría y pensamiento administrativo, uno de los ejemplos es la implementación de la organización lineal, al igual que el principio de la unidad de mando, que señala que un subordinado solo puede tener un superior. La escala jerárquica o escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de responsabilidad y autoridad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar empleado en otras organizaciones.

El concepto de autoridad delegada también proviene de la organización militar, al crecer y complejizarse la organización al interior de la estructura militar surgió la necesidad de delegar autoridad a niveles inferiores en la estructura, este proceso llevó a la descentralización de las funciones ejecutivas al interior de la organización, procesos similares viven las empresas y organizaciones cuando se enfrentan a etapas inesperadas de desarrollo y crecimiento, mismas que las enfrentan a la necesidad de revalorar a los empleados en escalas inferiores de la jerarquía y depositar en ellos un mayor grado de responsabilidad.

Otro momento importante en el desarrollo del pensamiento administrativo es la revolución industrial, a mediados del siglo XVI, la máquina de vapor y su influencia en los procesos productivos de la época, generaron una nueva concepción del trabajo, lo que modificó la estructura social y económica, y que a su vez generó profundos cambios económicos, políticos y sociales. Tanto la revolución industrial proveniente de la mecanización a vapor, como la segunda revolución que implementó el acero y la electricidad a los procesos productivos, tuvieron gran influencia en la estructura y organización de las instituciones y empresas de la época.

A partir de la revolución industrial, se generaron múltiples paradigmas acerca del hombre como productor y dueño de su fuerza de trabajo, por lo que el pensamiento de Carlos Marx, Adam Smith y John Stuart Mill, fueron fundamentales no solo para la teoría administrativa, sino para el advenimiento del capitalismo como estructura socio-económica hegemónica, aún hasta nuestros días.

Este breve recorrido histórico acerca del pensamiento administrativo, nos permite entender como las organizaciones no se encuentran desvinculadas del acontecer social, político y económico que se viven en los territorios en los que se insertan. No se debe olvidar que las organizaciones las conforman seres humanos, mismos que se identifican o rechazan con estas realidades socio-económicas, por lo que es necesario comprender las tramas histórico-sociales bajo las cuales la administración surge y se consolida como disciplina.

Finalmente hacía el siglo XIX surge una nueva clase social llamada “los industriales”, mismos que se empezaron a gestar en Estados Unidos, con las obras del canal de Erie. Estas obras centraron su atención en el desarrollo de vías ferroviarias, fruto de la iniciativa privada, generaron un nuevo núcleo de inversión, así surgieron los grandes capitales privados en EU. Andrew Carnegie en 1890 inicia el monopolio del acero, John D. Rockefeller en 1839 funda la Standard Oil Company: estos primeros industriales o empresarios dieron inicio a la integración vertical. Los grandes monopolizadores empezaron a integrar y comprar un gran número de empresas competidoras para asegurar su permanencia y hegemonía en el mercado. Estos primeros ensayos de los grandes capitales fracasaron, el paso hacía la empresa moderna se estaba gestando, la administración de estas grandes organizaciones no dependían de la habilidad de un hombre de negocios, sino de una serie de mecanismos y estrategias encaminadas al manejo adecuado del capital económico y humano.

Así se inició la búsqueda de bases científicas que mejoraran la práctica empresarial y el desarrollo claro de una teoría administrativa.

1.2 Teóricos fundamentales del pensamiento administrativo

Con el surgimiento de los industriales y sus grandes monopolios se dieron las condiciones necesarias para el desarrollo de una teoría científica, fue a comienzos del siglo XX que surgieron los trabajos pioneros acerca de la administración como planteamiento científico y profesional. Estos trabajos corrieron a cargo del estadounidense Frederick Wilson Taylor, quién desarrolló la llamada escuela de la administración científica, misma que dio énfasis a las tareas realizadas por el obrero, las cuales debían enfocarse a aumentar la eficiencia de la organización o empresa. Este interés en la relación existente entre la mano de obra y el costo que ésta representa para la empresa, se explica en los orígenes que como obrero tuvo Taylor, su análisis partió de lo particular (el obrero y su producción) hacía lo general (las implicaciones de la empresa y organización en los procesos productivos), uno de sus primeros trabajos Shop Management (Chiavenato, 1999) se ocupó exclusivamente de las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos. En este primer trabajo Taylor plantea los objetivos de la administración, entre los cuales se encuentran:

- Pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción, para lograr dicho objetivo la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a sus problemas globales.
- La distribución de los empleados debe realizarse mediante un método científico en puestos donde los materiales y condiciones laborales sean adecuadas para que las normas puedan cumplirse
- Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución del servicio o tarea a desarrollar para perfeccionar sus aptitudes
- Es necesaria una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores

En su segundo texto publicado en 1911, titulado *Principios de Administración Científica*, sostuvo que la estructura general de la empresa debe proveer de sistemas coherentes al obrero, mismos que le permitirían

racionalizar su trabajo, en este trabajo Taylor agrupo las deficiencias de las empresas en tres factores (Chiavenato, 1999):

1. Holgazanería sistemática de los obreros, mismos que reducían la producción para evitar que la empresa redujera los salarios.
2. El desconocimiento de la gerencia en cuanto a rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

A partir de estos factores, Taylor diseñó lo que se conoce como Sistema de Taylor o Gerencia Científica, la cual, a decir de Chiavenato (1999) consta de un 75 por ciento de análisis y un 25 por ciento de sentido común. Taylor afirmó que la implantación de este sistema debe ser gradual para evitar alteraciones bruscas que perturben el clima de cordialidad. Uno de los elementos fundamentales para la administración científica es el análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, este último permite que el trabajo pueda efectuarse mejor y más económicamente, la observación del trabajo realizado por los obreros permite subdividir las tareas y en consecuencia genera un conocimiento gerencial más profundo de las distintas áreas de la organización.

Al mismo tiempo que Taylor en Estados Unidos desarrollaba su teoría de la Administración Científica en Francia surgió la teoría Clásica desarrollada por Henri Fayol, esta teoría marcaba la importancia de contar con una estructura con la que debe contar toda organización para lograr la eficiencia, esta estructura debe impactar tanto a los departamentos como a los empleados. De esta manera Fayol parte de un enfoque sintético, un enfoque global de la empresa. La entiende como un todo, es decir es un organismo que establece relaciones con cada uno de los elementos que la conforma, por lo que es necesario conocer cómo se estructuran estas relaciones en la organización.

Los elementos de su teoría se encuentran en la obra *Administration Industrielle et Générale*, publicada en París en 1916. En este texto, Fayol identifica las seis funciones básicas de la empresa (Chiavenatto, 1999):

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Éstas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Para entender la importancia de las funciones administrativas como eje rector de todas las demás funciones, Fayol define al acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan entonces los elementos de la administración ya mencionados con anterioridad.

Cabe destacar el surgimiento de Wharton School en 1881 como parte de los fundamentos en estudios de administración de empresas. Esta escuela forma parte de la Universidad de Pensilvania y es reconocida como una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, fue fundada por Joseph Wharton en

como la primera escuela colegial de negocios de Estados Unidos. El propósito del fundador era impartir una educación liberal en todas las materias relacionadas con las finanzas y la economía.

Además de ser uno de los primeros empresarios en publicar textos referentes a negocios, Joseph Wharton estableció el primer centro de investigación de una escuela de negocios, fundó el primer centro de emprendedores y el primer programa gerencial. Wharton School cuenta con una larga tradición en la formación de administradores, directores y directores ejecutivos (o *Chief Executive Officer*, CEO, por sus siglas en inglés), de reconocidas empresas a nivel mundial. La fundación de esta escuela marcó el inicio de una larga tradición en las habilidades gerenciales y de liderazgo a nivel mundial, así como la importancia de profesionalizar a los directores y administradores de empresas, ya que de ellos depende la aplicación del proceso administrativo y su hábil ejecución.

1.3 Escuelas de la Teoría Administrativa

Administración Científica

La teoría de la Administración Científica se funda en los principios de la estructura formal y en los procesos de las organizaciones (Da Silva, 2006). Así el obrero es visto como un instrumento de producción, mismo que es fundamental para alcanzar la eficiencia organizacional. Por lo que para Taylor, fundador de la escuela científica la unidad básica de la administración era la función y la necesidad de construir una estructura formal, misma que le permitiría a la organización la construcción de objetivos claros a partir de los cuales sería posible dividir el trabajo en unidades menores. Este enfoque es aún vigente con los diversos matices que la teoría social ha incluido, tal como tomar en cuenta los factores psicológicos y culturales de los miembros de la organización.

La administración científica es entonces necesaria para las PyMES, ya que éstas se organizan mediante métodos empíricos, por lo que este enfoque permitiría establecer una estructura formal que garantice la estabilidad de estas organizaciones. Bertram M. Gross (Da Silva, 2006) afirma que el sistema de Taylor se caracteriza por los siguientes elementos:

- 1.- Análisis del Trabajo.
- 2.- Estandarización de Herramientas.
- 3.- Selección y entrenamiento de los trabajadores.
- 4.- Supervisión y planeación.
- 5.- Pago por producción.

Este sistema opera actualmente en las grandes industrias manufactureras como lo son la automotriz, la siderúrgica, entre otras.

Escuela de Administración de Sistemas

La Teoría General de Sistemas, revolucionó el pensamiento humano debido a que regreso a la idea orgánica del concepto, es decir un sistema es abierto, se relaciona en múltiples niveles y todas estas relaciones tienen una implicación en la estructura de la organización o sistema, en menor o mayor grado. Esta teoría fue desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy. Su propuesta retomo mucho del pensamiento aristotélico, miro a los sistemas en analogía con el metabolismo, los estados estables y los sistemas abiertos.

Las tres premisas básicas de la Teoría General de Sistemas, son las siguientes (Da Silva , 2006):

1. Los sistemas existen dentro de sistemas
2. Los sistemas son abiertos
3. Las funciones de los sistemas dependen de su estructura

La teoría de sistemas de administración retoma las características y parámetros que la Teoría General de Sistemas establece para todos los sistemas. Por lo que el objetivo del enfoque sistémico es representar a cada organización de manera comprensiva y objetiva. Las teorías clásicas de la administración veían a la organización como un sistema cerrado, por lo que les fue imposible considerar los diversos ambientes organizacionales y dejó de lado los procesos de retroalimentación, esto debido a la mirada lineal que se tenía de las relaciones obrero-patrón en la organización, las cuales se definían por la escuela clásica como verticales.

La teoría de sistemas fue aceptada en la disciplina administrativa debido a que permitió incorporar y entender los nuevos elementos de la modernidad, tal como los estudios del comportamiento, impulsados por los behavioristas (Chiavenato, 1999) y por la inclusión de nuevos medios de relacionarse y comunicarse como lo fueron la tecnología informática y la cibernética, mismos que permitieron nuevas posibilidades de desarrollo y operación.

El concepto de sistema que se desarrolló a partir de estos elementos fue el siguiente: un sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta elementos y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Este enfoque permite entender procesos como la globalización, mismo que en la actualidad es fundamental para analizar las organizaciones en contextos contemporáneos. La tecnología y las redes de información generan sistemas abiertos que se interconectan no solo en ámbitos locales sino mundiales.

Escuela de Comportamiento Humano

Esta escuela se desarrolló a partir de los trabajos de tres teóricos: Kurt Lewin y las dinámicas de grupos, la divulgación del texto de Chester Barnard y los estudios de George Homans acerca de sociología funcional del grupo. En este contexto de

colaboración interdisciplinaria para entender a la organización a nivel humano surge el libro de Herbert Simón acerca del comportamiento administrativo (Chiavenato, 1999).

Si bien los estudios acerca del comportamiento se iniciaron en la década de los 20s y los 30s no fue sino hasta mediados del siglo XX que estos tuvieron una seria repercusión en la teoría de la administración. Uno de sus objetivos principales fue la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales, esta búsqueda se vio influenciada por las ciencias del comportamiento y la psicología organizacional. En particular, esta escuela en parece muy necesaria para entender las problemáticas estructurales que aquejan a las PyMES, ya que estas en su mayoría se inician de manera casera o familiar, alcanzan cierto crecimiento y ello las obliga a profesionalizarse en busca de permanencia en el mercado, por lo que entender el comportamiento de sus miembros, sus motivaciones y necesidades es fundamental para el diseño de estrategias administrativas adecuadas y certeras.

1.4 Corrientes Actuales de la Administración

Enfoque Estructuralista

El enfoque estructuralista dio paso a la escuela sistémica de administración, éste enfoque fue desarrollado por el investigador Amitai Etzioni y sociólogo alemán quien se ocupó de analizar los fundamentos de las corrientes clásicas, las cuales consideraba insatisfactorias y se dedicó a desarrollar el estructuralismo e implicó el estudio de las organizaciones desde una perspectiva más amplia e integral, tomando en cuenta todos los hechos que se relacionaban con la organización, ya fueran internos o externos.

El enfoque estructuralista implicó reconocer que los fenómenos organizacionales se interrelacionan, así lo que se modifica en un aspecto de la organización afecta todos los demás. Etzioni clasificó las relaciones de poder en las organizaciones y las clasificó de la siguiente manera:

- Coactivo: se basa en sanciones físicas, como amenazas, castigos etc.
- Remunerativo: se fundamenta en el control de los recursos económicos, como salarios, contribuciones, comisiones, prestaciones, etc.
- Normativo: radica en la manipulación de recompensas simbólicas como lo son la asignación de liderazgo, prestigio, estima, este tipo de poder también es conocido como poder moral o social.

Dependiendo del tipo de poder que se ejerza en la organización es el tipo de empresa, es decir esta puede ser coactiva, remunerativa o normativa. La administración estructuralista se caracteriza por los siguientes aspectos (Da Silva, 2006):

- La organización es concebida como un sistema social abierto y deliberadamente construido.
- Los conflictos son considerados inevitables e incluso deseables, en lo que se refiere a las relaciones empresa-empleado.
- Los incentivos mixtos son útiles para motivar a los trabajadores, en lugar de utilizar las recompensas materiales o económicas como fuente única de estimulación.
- El concepto de “hombre organizacional” se presenta en contra posición al de “hombre administrativo” del conductismo, de “hombre social” de la dinámica de grupo y de “hombre económico” de la administración científica de Taylor.
- Se hace hincapié en los resultados máximos a semejanza de la escuela clásica y a diferencia del conductismo que contempla los “resultados satisfactorios”.

La inclusión del concepto de conflicto y poder, amplió el panorama de la organización, sin embargo el estructuralismo no constituyó una corriente específica o individual dentro de las teorías de la administración (Da Silva, 2006)

Enfoque de Contingencias

El peso que tuvo la teoría de sistemas en el pensamiento administrativo fue notable gracias a la idea de departamentos interrelacionados al interior del sistema u organización, por lo que no es extraño que los siguientes enfoques desarrollados por administradores e investigadores se basaran en esta idea. Fue así como en la década de los setenta surgió el concepto de contingencia (Da Silva, 2006), entendida esta como la relación que guarda una cosa u otra, esta puede ser desde la relación laboral, la organización jerárquica o los insumos de la organización.

Freemont Kast y James Rosenzweig fueron los principales exponentes de este enfoque, propusieron que este procuraba entender las relaciones de los subsistemas y entre ellos, al igual que las relaciones de la organización y su entorno. El enfoque de las contingencias se centra en la idea de que la organización tiene diversas naturalezas y es necesario entender cómo operan estas, las condiciones bajo la cual lo hacen y sus circunstancias específicas (Da Silva, 2006).

Algo interesante acerca de este enfoque es que no rechaza las teorías tradicionales del comportamiento y de los sistemas, sino que más bien propone identificar las circunstancias que requieren la aplicación de cada uno de estos para posibilitar el diseño de respuestas y soluciones adecuadas. El enfoque de las contingencias entonces parece plausible para la administración de PyMES, si bien una organización de tipo transnacional tiene claro los múltiples elementos que la conforman y la diversidad de problemáticas que enfrenta, las PyMES funcionan como pequeños laboratorios empíricos, por lo que es difícil que éstas busquen asesoría profesional, así la idea de un enfoque que permita entender cada caso específico y atender a sus necesidades únicas ofrece una vía innovadora para acercarse a este tipo de instituciones.

El enfoque de las contingencias como teoría tiene claro en que no existe una forma única para estructurar las organizaciones, sino que la forma de

estructuración debe ser única y variable de acuerdo a las condiciones específicas de cada organización.

Enfoque de Calidad

La modernidad y sus múltiples variables propiciaron que el concepto de calidad en el pensamiento administrativo se viera modificado principalmente durante el siglo XX, cuando la revolución industrial propicio la producción en masa y fue necesario implementar mecanismos de supervisión que aseguraran que los insumos de las nacientes industrias se aprovecharan y se eficientarán al máximo.

Así, en 1920, surgió la primera propuesta de calidad en la industria diseñada por Radford (Da Silva, 2006), centrado en el concepto de inspección, el cual proponía un sistema de medidas, calibres y accesorios que aseguraran una producción homogénea. En la siguiente década, Walter A. Shewhart publicó un libro en el cual se buscaba darle un carácter científico a la propuesta de calidad, Da Silva afirma que mucho de los controles de calidad actuales se basan en la teoría de Shewhart. Esta teoría reconoce la variabilidad en la producción y definió un control preciso sobre la producción, diseño técnicas de seguimiento y evaluación de la producción.

Finalmente, la teoría de la calidad se encamino a prevenir más que a controlar y supervisar, este cambio de paradigma se dio hacia la década de los cincuenta cuando Joseph Juran publicó su libro *Quality Control Handbook*, en este texto se propuso que los costos necesarios para contar con un nivel determinado de calidad pueden dividirse en dos tipos los costos evitables y los inevitables. Los costos evitables se relacionan con la prevención, es decir los procesos de inspección, muestras y clasificación y los inevitables se relacionan con los defectos y fallas en el producto. El pensamiento administrativo de calidad ha permanecido hasta la actualidad, considerándolo en nuestros días como una cuestión estratégica, que afecta y se relaciona con cada uno de los procesos al interior de las organizaciones.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Uno de los últimos aportes al pensamiento administrativo del siglo XX se lo debemos al científico del comportamiento Richard Beckhard, creador de la teoría del desarrollo organizacional. Sus estudios los realizó como profesor del Massachusetts Institute of Technology y definió al Desarrollo Organizacional (DO) como un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrando desde alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización utilizando los conocimientos aportados por las ciencias del comportamiento¹.

Da Silva (2006) afirma que existen tres factores por los que el DO es necesario en la organización:

1. El DO permite que los administradores alcancen un grado de síntesis con respecto a la organización, es decir les ayuda en entender los múltiples componentes o piezas que la conforman e integrarlos de la mejor forma posible.
2. El DO es útil porque obliga a mirar a las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos que interactúan constantemente con el entorno que les rodea.
3. El DO constituye una síntesis de las teorías de la organización, de los procesos del comportamiento, de las dinámicas de grupo, de los procesos como solución de problemas, planeación y control.

Estos factores señalados por Da Silva hacen que la teoría del DO sea fundamental para comprender a las PyMES, ya que permite que el administrador tome en cuenta aspectos como los familiares, económicos y sociales. En el caso concreto de la organización a analizar es necesario tener una visión integradora de los

¹ Andrew Smith en Training and development in Australia. Melbourne; The Institute (1999) pp. 261

aspectos que la conforman, es una PyME familiar, que busca la eficiencia y profesionalización de sus procesos y operaciones, por lo que el enfoque del DO permite entender los procesos que se integran, al ver a la organización como un sistema abierto y dinámico, y posibilita tomar en cuenta todos los aspectos que la conforman.

El DO utiliza dos estrategias básicas para mejorar la eficacia de la organización pero también aumentar el bienestar de sus integrantes estas son:

- El enfoque del proceso humano, este otorga mayor importancia a las necesidades y valores de sus miembros, trata de mejorar las relaciones interpersonales, grupales y entre grupos y procesos.
- El enfoque tecno-estructural hace hincapié en la eficiencia de la productividad y se enfoca en los flujos y procesos laborales, en la estructura de la organización, la integración de la tecnología, las personas y el desempeño.

1.5 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo consiste en la puesta en marcha de las funciones del administrador. Por lo que es necesario hacerse la siguiente pregunta; ¿Qué hace el administrador? El administrador se plantea objetivos para hacer más eficiente a la organización y en base a esos objetivos diseña estrategias adecuadas para lograrlos.

A mediados del siglo XX se definieron las cuatro funciones del administrador (Jones y George, 2007):

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

En consecuencia estas funciones estructuran todas las prácticas al interior y exterior de la organización. Según Chiavenato (1999), un proceso se entiende como “una secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas, es entonces un medio ó método ó manera de ejecutar ciertas actividades.” Esta investigación tiene como objetivo implementar un proceso administrativo que permita aumentar la eficiencia de Radio Telefonía Espinosa y Barbosa S.A. de C.V. y al mismo tiempo maximizar sus recursos económicos y capital humano. Esta organización se inició como un negocio familiar y actualmente constituye una PyME, que ha venido operando de forma empírica por lo que necesidad de aplicar herramientas administrativas es imperante en busca de la consolidación de la organización.

La planeación consiste en planes o proyectos que la organización considera realizar en un futuro y cómo deben llevarse a cabo estos proyectos. Es por eso que es la primera de las funciones administrativas (Chiavenato, 2004) ya que es la encargada de definir los objetivos que han de conducir a la organización.

Los objetivos que el administrador traza a través de la planeación siguen un método, una lógica, aplican una serie de técnicas y herramientas que permitan la consecución de los fines buscados. Es decir, el proceso de planear incluye necesariamente la solución de problemas y la toma adecuada de decisiones, por lo que el proceso de administración debe dirigirlo un profesional.

Organización

Organizar implica buscar los medios y recursos necesarios que permitan aplicar los proyectos diseñados en la planeación, es un reflejo del enfoque que tiene la organización para cumplir estos planes.

La fase de organización en una PyME de carácter familiar implica la ejecución de planes y objetivos, pero también es necesario que a partir de estos

proyectos se acuerden responsabilidades, actividades y roles de acuerdo a los distintos puestos y necesidades de la organización. El establecimiento de líneas de autoridad, la división del trabajo y la distribución de recursos es fundamental para avanzar en el proceso administrativo y conseguir la eficacia en la empresa.

La organización, es de igual manera el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes.

Dirección

La dirección es la acción, implica la ejecución de los proyectos y los planes diseñados en las dos primeras fases, por lo que la dirección constituye la función administrativa que requiere de la capacidad de influir liderazgo del administrador en la organización, ya que a partir de esta función el administrador será el encargado de comunicar las tareas y motivar a las personas a realizar sus tareas.

El administrador entonces a través de la fase de dirección deberá influir y orientar las actividades de los miembros de las actividades para que se integren en un todo organizacional (Chiavenato, 2004).

Control

La fase del control implica supervisión y monitoreo así como la implementación de mecanismos de evaluación de las actividades realizadas por todos los miembros de la organización. Estos mecanismos verificarán que las tareas se cumplan según lo planeado, organizado y dirigido (Chiavenato, 2004). El control será entonces el proceso que garantice la conformidad de las actividades actuales con las actividades planeadas, es el mecanismo que dará congruencia y certeza a la organización.

Como hemos visto el proceso administrativo implica que el administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar no solo las actividades de la empresa sino también a los miembros de esta.

Según Chiavenato (2004) el proceso administrativo presenta ciertas características básicas:

- Es cíclico y repetitivo, es decir el proceso nunca se termina, constantemente se enfrenta mejoras, por lo que el proceso se encuentra siempre en una mejora continua.
- Es interactivo, es decir que cada función administrativa interactúa con las demás.
- Es reiterado, este proceso consta de pasos, que aunque no se sigan al pie de la letra durante su implementación conforman un programa que constantemente se ajusta y corrige
- Es sistémico, es decir no puede analizarse una de las partes de manera aislada, estas deben comprenderse a partir de las relaciones que entablan con el resto de los componentes de la organización. Al administrarse uno de los elementos de la organización, las acciones se reflejarán en la totalidad de la empresa.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 El Proceso Administrativo; un modelo para una PyME familiar

Como ya se ha señalado en el capítulo I, el proceso administrativo consta de cuatro pasos a seguir para poder llevar a cabo un buen desarrollo

administrativo en cualquier empresa y en cualquier rubro en donde ésta se desempeñe.

2.2 Primer paso: la planeación

El proceso administrativo se inicia con la fase de planeación, durante la cual es necesario garantizar los siguientes factores:

1. Que la organización obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar objetivos claros y estos sean incorporados al esquema organizacional que garantice la coordinación e integración de todos los elementos
2. Que los miembros de la empresa trabajen en actividades coherentes con la consecución de objetivos, para lo cual será necesario tener claros los procedimientos que cada puesto debe realizar.
3. Establecer estándares de operación que permitan evaluar las acciones determinadas en la planeación y el avance de éstas.

Para determinar objetivos es necesario tener claras las distintas subunidades de la organización caso, que en la actualidad solo tiene dos áreas definidas la operativa y la de atención al cliente. La primera se encuentra a cargo de la red familiar nuclear, es decir, padre, madre e hijos. La segunda incorpora a empleadas externas en el puesto de operadoras de radio y teléfono en la central de taxis y los choferes de taxi que son quienes otorgan de manera directa el servicio al cliente final.

Los primeros objetivos necesitan encaminarse a crear una estructura organizacional, es decir establecer puestos claros con funciones y objetivos determinados, por lo que es necesaria la creación de un organigrama que de cuenta de la línea de autoridad y responsabilidad al interior de la organización, es decir, determinar con precisión quién funge como director general, director administrativo y operativo, cuales son los puestos enlace con la plantilla laboral de la empresa, entre otras.

El proceso de planeación según Chiavenato (2004) tiene 3 formas de implementarse:

- La planeación conservadora; la cual se orienta hacia la estabilidad y mantenimiento de la situación y estructura existente.
- La planeación optimizante; orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Esta se ocupa generalmente en la mejora de las prácticas vigentes en la organización.
- La planeación adaptable; Orientada hacia las contingencias y futuro de la organización. Las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados.

De acuerdo a la clasificación propuesta por Chiavenato (2004) la planeación debe ser optimizante y adaptable, ya que como se ha señalado anteriormente, no puede dejarse de lado la estructura familiar que impera al interior de la organización. De igual forma, la planeación como proceso debe cumplir con 6 pasos a decir de Chiavenato (2004):

1. Definir objetivos, los cuales deben ser claros ya que serán la guía que regirá el resto de las funciones del proceso administrativo
2. Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos, es decir analizar donde se está y hacia donde se quiere ir.
3. Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras, estas constituyen el área de las expectativas o ambientes esperados de los planes operativos
4. Analizar las alternativas de acción, es decir relacionar y evaluar las acciones que se desea emprender
5. Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas, así la alternativa elegida se convierte en el plan para alcanzar los objetivos
6. Implementar el plan y evaluar los resultados.

2.3 Segundo paso: la organización

La organización es una función que se refleja en todos los niveles organizacionales, los cuales se dividen en tres:

1. Institucional: diseño organizacional el cual debe tener un contenido genérico y sintético y debe tener una macro orientación, enfoca a la organización como una totalidad.
2. Intermedio: diseño departamental, tiene un contenido genérico y más detallado que en el nivel anterior y enfoca la unidad organizacional por separado.
3. Operacional: diseño de cargos y tareas, tiene un contenido detallado y analítico, está micro orientado, aborda cada operación por separado.

A partir de esta clasificación de los niveles de organización y sus enfoques, nos queda claro que la estructura depende del nivel organizacional con que cuente. Esta se constituirá en los cimientos que soporten todos los elementos de la institución como totalidad.

La estructura organizacional debe incluir los siguientes puntos (Chiavenato, 2004);

- Conjunto de tareas formales asignadas a las unidades organizacionales (divisiones o departamentos) y a las personas.
- Relaciones de subordinación, incluidas líneas de autoridad, responsabilidad en las decisiones, número de niveles jerárquicos y amplitud en el control administrativo.
- El diseño de sistemas para garantizar la coordinación eficaz entre las personas de las diferentes unidades organizacionales.

El diseño de una jerarquía administrativa será uno de los retos más importantes al aplicar el proceso administrativo en la empresa, pues al diseñar una estructura vertical que defina puestos como director, gerente y supervisor, será

necesario definir perfiles claros que tomen en cuenta nivel de preparación profesional, experiencia, habilidades personales, elementos todos de carácter objetivo y sintético que se oponen por naturaleza ontológica al sistema jerárquico familiar previo a la organización.

La división del trabajo es fundamental, ya que la organización desempeña una gran variedad de tareas para lo cual es necesario especializar a los empleados. Así la división del trabajo es el grado de división y fragmentación de las tareas organizacionales, sin embargo, en una PyME de carácter familiar en donde el concepto de solidaridad familiar es fundamental, la especialización del trabajo es un elemento que solo generaría conflictos al interior de la organización, por lo que el enfoque no es especializar tareas sino tener un conjunto de responsabilidades claras, que posibiliten una estructura sólida.

La cadena jerárquica es un elemento que otorga unidad a la organización e indica quién se subordina a quién, en la organización caso, esta línea se encuentra definida por la estructura familiar, en donde el padre de familia se transfigura en jefe y director de la organización.

Elementos como autoridad, responsabilidad y delegación son importantes para maximizar la línea jerárquica y los diversos niveles de autoridad al interior de la organización, de estos tres elementos la delegación será uno de los que se negociará con más intensidad debido al carácter familiar de la organización.

2.4 Tercer paso: la dirección

Como señalamos en el Capítulo I, la dirección es una función administrativa que qué da cuenta de las relaciones interpersonales que el administrador entabla con los miembros de la organización. Esta relación para ser eficaz debe contar con las habilidades de comunicación, liderazgo y motivación por parte del administrador. Esta función administrativa influye en todos los niveles jerárquicos de la organización y es por ello que es una de las funciones más complejas en todo el proceso administrativo.

Según Douglas Mc. Gregor (2004), existen dos maneras de encarar la relación entre jefe-subordinado. La primera es de carácter negativo y se ancla en la desconfianza y la otra positiva basada en la confianza, denominadas respectivamente según Mc. Gregor Teoría X y Teoría Y. Estas teorías definen el estilo de liderazgo y tienen dos tipos de administrador:

- El administrador X: tiende a dirigir y controlar a los subordinados de manera rígida e intensiva, fiscalizando su trabajo. Considera a las personas como pasivas y sin iniciativa personal. En este estilo de dirección el administrador considera que no es posible confiar en los subordinados. Este tipo de dirección con el tiempo no generara lazos sólidos ni sinergia al interior de la organización.
- El administrador Y: tiende a dirigir con mayor nivel de participación, libertad y responsabilidad en el trabajo, considera a sus subordinados como personas aplicadas a las que les gusta trabajar y cuentan con iniciativa propia, para este estilo de dirección el concepto de delegar le es familiar, escucha opiniones, pues valora la retroalimentación.

En el caso de estudio será necesario evaluar y reconocer el estilo de dirección que impera al interior de la organización, ya que de ello dependerá la imagen que del trabajo y la organización se formen los empleados que no guardan nexos familiares con la organización.

La dirección y sus estilos se analizan desde las teorías del comportamiento, debido a que éstas analizan la respuesta de los actores inmersos en una relación jefe-subordinado. Según estas teorías, el administrador debe promover la integración y articulación entre las diversas variables organizacionales y humanas.

Para lograr este objetivo el administrador implementa diversos mecanismos, entre ellos se encuentran los propuestos por Rensis Likert (2004), teórico del comportamiento, los cuales son:

- Proceso decisorio
- Sistemas de comunicación
- Relaciones interpersonales
- Castigos y recompensas

De estos cuatro sistemas, el más efectivo es el de castigos y recompensas, ya que es el mejor medio para incrementar e impulsar las habilidades, actitudes, valores y necesidades de las personas hacia los objetivos organizacionales.

El proceso de dirección pone en juego las habilidades del administrador para liderar, comunicar y motivar, es decir el administrador debe ser capaz de integrar todos los elementos organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos en la etapa de la planeación. Las tres áreas de proyección del administrador son de enfoque interdisciplinario, requieren de teorías del comportamiento, de comunicación estratégica para lograr los canales adecuados de motivación y comunicación al interior de la organización.

Es necesario identificar el estilo de dirección imperante para poder diseñar estrategias de comunicación y motivación exitosas, que permitan la implantación del proceso administrativo en la organización.

2.5 Cuarto paso: control

Las tres primeras funciones del proceso administrativo sirven para delinear las acciones, programas y estrategias a seguir para lograr los objetivos, sin embargo una vez puestos en marcha, es necesario para la organización implementar una función administrativa que se encargue de monitorear, acompañar, evaluar, medir y garantizar que la organización siga los planes marcados y en su caso modificar estos a partir de los resultados de las evaluaciones.

La función administrativa diseñada para estas tareas es la del control, éste verifica que la ejecución este de acuerdo con lo planeado; mientras más completos, definidos y coordinados sean los planes más fácil será la tarea de controlar. El control también proporciona a la organización información y retroalimentación de los niveles subordinados en la escala jerárquica, esta actividad planeada y monitoreada adecuadamente posibilita que los planes arrojen los mejores resultados posibles.

Como concepto, el control tiene tres significados comunes según Chiavenato (2004):

- Control como función restrictiva y coercitiva: este es usado para cohibir y restringir cierto tipo de desvíos indeseables o de comportamiento no aceptados por la organización. Así el control adquiere una connotación negativa y restrictiva. Es lo que se conoce como control social aplicado a las organizaciones.
- Control como sistema automático de regulación: éste se emplea para mantener una constancia en el flujo o comportamiento de los sistemas, el mecanismo detecta posibles desvíos o irregularidades y ajusta los elementos necesarios para volver a la normalidad, éste es automatizado, tecnológico y generalmente se aplica en la industria.
- Control como función administrativa: como parte del proceso administrativo, que incluye además, planeación, organización y dirección.

A partir de esta clasificación se puede notar que en el caso de estudio existen dos niveles de control el social o restrictivo y el de la función administrativa, por lo que el sistema se complejiza, no solo se monitorean las actividades laborales y sus resultados, sino que estos van acompañados de expectativas familiares, como ejemplo está el de un hijo estudiando un posgrado (su puesto en la empresa es de director operativo) por lo que el director general (en este caso el padre y jefe de familia) espera que los conocimientos que el hijo está adquiriendo se reflejen en la organización; sin embargo para que el hijo pueda implementar las herramientas

adquiridas es necesario que el padre delegue en el hijo autoridad y responsabilidad.

Estos procesos de negociación y delegación a partir del ejercicio del control hacen mucho más complejo el monitoreo de resultados, pero sobre todo la aplicación de planes específicos al interior de la organización. El control es una función administrativa que se distribuye en los tres niveles organizacionales, el institucional, intermedio y operacional, con diversos enfoques:

En el nivel institucional el control es de carácter estratégico, es decir es dirigido a largo plazo, se preocupa por el futuro, tiene una visión totalizadora de la organización, entiende el ambiente externo y hace énfasis en la eficacia.

En el nivel intermedio el control es táctico, es dirigido a mediano plazo, incluye a cada departamento o unidad organizacional y se enfoca en la articulación interna

En el nivel operacional, el control es operacional, es decir se dirige a corto plazo, incluye cada tarea u operación, se enfoca en cada proceso y hace énfasis en la eficiencia.

Esta conceptualización en los niveles de control nos lleva a proponer como hipótesis que la empresa requiere atender los tres niveles, pero con mayor puntualidad el control estratégico, el cual permitirá entonces clarificar la idea de organización y proyección a futuro de ésta, de igual forma posibilitará la inclusión de todos los actores involucrados, con sus responsabilidades y reconociendo sus diversos niveles de autoridad.

El control como proceso, siguiendo a Chiavenato (2004), presenta cuatro etapas claras:

- Establecer objetivos o estándares de desempeño.
- Evaluar o medir el desempeño actual.
- Comparar el desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.

- Implementar acciones correctivas para solventar los desvíos o anomalías que ocurran.

Este proceso es de carácter cíclico y repetitivo, pero sobre todo sistémico, es decir, de las acciones que se tomen en cada una de sus etapas, deben esperarse consecuencias o impactos en el resto de éstas.

Para iniciar el proceso de control, es necesario definir los estándares u objetivos, estos pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos pero siempre deben relacionarse con los objetivos trazados en el proceso de planeación. Un estándar es un nivel de realización o desempeño (Chiavenato 2004) que se pretende tomar como referencia, a partir de estos estándares es que se generan normas de productividad e incluso de comportamiento.

De la escuela de administración científica de Taylor es que surgió una amplia gama de estudios enfocados a desarrollar técnicas y métodos para generar estándares de control, existen cuatro tipologías derivadas de estos estudios:

1. Estándares de cantidad: que incluye número de empleados, volumen de producción y ventas, porcentaje de rotación de inventario y capital
2. Estándares de calidad: Incluye estándares de calidad de producción, calidad del producto o servicio, índice de mantenimiento de maquinaria y equipo, atención al cliente y asistencia técnica.
3. Estándares de tiempo: Que abarca tiempo de permanencia de empleados en la organización, tiempo de estándar de producción, tiempo de procesamiento de pedidos, ciclo financiero o ciclo operacional, tiempo medio de creación de nuevos productos.
4. Estándares de costos: Costo de almacenamiento de materia primas, costo de procesamiento de cada pedido, costo de cada solicitud de material, costos directos e indirectos de producción, relación costo-beneficio.

Debido a las características únicas de la empresa, en orden jerárquico los estándares que interesan son los siguientes:

- Estándares de calidad
- Estándares de costos
- Estándares de tiempo

Por esta razón, una vez iniciado el proceso administrativo será necesario establecer los parámetros bajo los cuales serán evaluados y aprobados o no estos estándares en la organización.

Evaluar el desempeño de la organización, requiere información del pasado y presente de la empresa, es por eso que en la delimitación del problema se estableció la temporalidad contextual de los años 2009 y 2010 por ser los más cercanos y el período de mayor crecimiento y alianzas comerciales establecido por la organización.

La evaluación del desempeño tiene como propósito verificar si se obtienen resultados y cuáles son las correcciones necesarias en todo el proceso administrativo. Esta evaluación debe procurar ser siempre positivas, es decir pese a que ubique fallas o mejoras, debe reconocer siempre el éxito y los esfuerzos laborales a nivel individual y organizacional. Dentro de las cuestiones que se deben medir en la evaluación de desempeño, lo que Chiavenato sugiere identificar los siguientes aspectos:

- Resultados; concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de cierto período.
- Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en su resultado y en su desempeño.

El proceso administrativo implica disposición por parte de los miembros de la organización, porque sin duda generará cambios y ajustes que provocarán un proceso de adaptabilidad, por lo que el enfoque de sistemas es necesario. Poder ver a la PyME como un todo complejo, en el que no solo intervienen los factores productivos y laborales. En una PyME familiar los elementos como el conflicto y sociabilidad son ejes transversales que marcan el devenir de la organización, tomar estos elementos en cuenta es fundamental para lograr la consecución de objetivos, que lleven a la empresa a consolidarse y permanecer en el mercado a largo plazo.

2.6 La Planeación Estratégica

Este elemento es de suma importancia para el proceso de administración ya que implica un proceso de adaptación organizacional, como se señaló en el apartado anterior, en el cual se manejan tres factores, la aprobación, la toma de decisiones y la evaluación. Este proceso no es de largo plazo, como lo señala Chiavenato (2004), pues afirma que este proceso toma de 3 a 5 años en dar resultados.

Como señalábamos, la planeación a nivel institucional es fundamental y es por ello que el diseño de una planeación estratégica es pertinente en la organización en estudio. Ésta se encarga de la elaboración de un mapa ambiental y de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, ya la cual tiene cinco características fundamentales:

- Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable, se orienta a las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo.
- Se orienta hacia el futuro, su horizonte temporal es a largo plazo, se orienta más hacia los problemas del futuro que a los de hoy.
- Es amplia, implica la organización como totalidad y emplea todos sus recursos para generar sinergia en todas las capacidades y potencialidades de la organización.

- Es un proceso de construcción de consenso, debido a los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación posibilita la integración de esta variedad en el futuro de la organización.
- Es una forma de aprendizaje organizacional, al enfocarse en la adaptación de la organización a su contexto ambiental, la planeación es un proceso constante de ajustes a ambientes complejos, competitivos y variables.

Como proceso la planeación estratégica tiene tres parámetros que la caracterizan: la visión del futuro, los factores ambientales externos y los factores organizacionales internos. Así el corpus teórico de esta investigación es coherente y consistente, se mira a la organización como un sistema en el que todos sus componentes organizacionales guardan relación unos con otros, al ser una empresa familiar con una línea jerárquica que responde a las necesidades personales y familiares es necesario implementar un proceso administrativo que a partir del enfoque de la planeación estratégica permita otorgar una estructura a la organización y de esta forma la planeación y la dirección sean certeras y efectivas a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo III: Pequeñas y medianas empresas

La empresa es una entidad económica, como afirma Rodríguez Valencia (2010), cuya función es la producción y reproducción de bienes, venderlos y obtener un beneficio. Esta entidad se encuentra reconocida por la ley y le autoriza a llevar a cabo determinadas actividades que le permitan satisfacer las necesidades de los actores vinculados con ella. La empresa entonces es el lugar donde se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización factores imprescindibles para la producción, el desarrollo y el crecimiento (Rodríguez Valencia, 2010).

3.1 Clasificación De Las Empresas

Teniendo claro que es una empresa, cual es su función o funciones básicas e introduciendo brevemente el concepto de PYME es necesario clasificar las empresas. Es decir diferenciar la gran diversidad de organizaciones productivas que existen en el mercado, esta clasificación también es útil para diferenciar los hechos y operaciones de las empresas, llevar un registro metódico de sus actividades y reconocer sus semejanzas y diferencias (Rodríguez Valencia 2010).

De forma muy general las empresas se clasifican en tres ramas abarcativas; de servicios, comerciales e industriales.

De Servicios

Estas empresas son las que a partir del capital humano producen un servicio para una colectividad en determinada área o región, para lo cual no es necesario que el servicio o producto tenga una naturaleza tangible. Este tipo de organizaciones se subdivide de la siguiente manera;

- Sin concesión; es decir los requisitos para poder operar son mínimos, a veces incluso solo con la licencia de funcionamiento pueden iniciar sus operaciones, como; hoteles, escuelas, centros deportivos, restaurantes, etc.
- Concesionadas por el estado: aquellas de índole financiera como: instituciones bancarias, compañías de seguros, afianzadoras, bolsas de valores, etc.
- Concesionadas no financieras: son autorizadas por el estado, pero no ofertan servicios de carácter financiero, por ejemplo; firmas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas de suministro de agua, etc.

En este último rubro se encuentra la PyME sujeta a la presente investigación: Radio Telefonía Espinosa Barbosa, S.A. de C.V. Taxi Express, oferta servicios de transporte y es concesionada por el estado.

Comerciales

Estas son organizaciones que se dedican a adquirir bienes o productos con el fin de venderlos después en el mismo estado físico que fueron adquiridos, aumentado al precio de adquisición un porcentaje llamado margen de utilidad, se les conoce también como intermediarias entre el productor y el consumidor final, por ejemplo: Cadenas de tiendas, concesionarios, distribuidores, etc.

Industriales

De manera muy general se dividen en dos rubros extractivas y de transformación. Las primeras se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales, se dividen a su vez en:

- De recursos renovables, cuyas actividades se enfocan a hacer producir a la naturaleza, en este rubro se encuentran, la agrícola, ganadera, pesquera y forestal.

- De recursos no renovables, se caracterizan por que su actividad fundamental conlleva a la extinción de recursos naturales, en este rubro se encuentran la industria minera y petrolera.
- El segundo rubro, son las de transformación, adquieren la materia prima para someterla a algún proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturalezas diferentes a las que tenía originalmente. En este tipo de empresas el capital y trabajo humano es fundamental para los procesos de transformación de los insumos o materias primas.

Una empresa como organización socio-económica tiene una serie de componentes básicos sin importar su magnitud, para lo cual los sistemas de organización y procedimientos son básicos, así como la idea de que éstos no son de carácter definitivo y deben ajustarse a las realidades socio-económicas de cada época de la organización. (Rodríguez Valencia, 2010).

Así los componentes básicos de toda empresa, trátase de una PYME o no, son:

1. Personal: atiende a los grupos humanos que integran la organización, al personal se le clasifica de la siguiente forma:
 - Obreros
 - Empleados
 - Supervisores
 - Técnicos
 - Altos Ejecutivos
 - Directores o Administradores

2. Materiales, se refiere a los insumos y materias primas, necesarios para producir el servicio o producto final, se clasifican de la siguiente manera (Rodríguez Valencia, 2010).
3. Bienes materiales: muebles o inmuebles, instalaciones, que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo
4. Las materias primas: elementos tangibles que se someterán a procesos de transformación para lograr el producto final.
5. Dinero: efectivo necesario para la operación diaria de la empresa, además de un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

Sistemas, se refiere a todo el cuerpo orgánico de procedimientos o métodos diseñados para que la empresa logre sus objetivos, en este elemento se centrara la atención de la investigación al diseñar y aplicar el proceso administrativo en Taxi Express. Los sistemas que confluyen en una organización son (Rodríguez Valencia, 2010) los mismos que comprenden el proceso administrativo en su totalidad y se clasifican en los siguientes:

- Sistemas de planeación: estos se enfocan a proyectar la vida de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Sistema organizativo: éste se encuentra en la estructura de la empresa, su separación por funciones, número de niveles jerárquicos, el nivel de delegación y de descentralización, en este nivel es en donde se pretende iniciar el proceso administrativo a través del diseño de un Plan Estratégico de Administración.
- Sistema de control: este sistema representa la esencia del funcionamiento de la empresa como sistema. En este sistema lo que interesa es la forma en que se toman decisiones y como se aplican los resultados a la organización. El control como función directiva se centra en dos elementos; el control de actividades y el control de resultados.

3.2 La historia de las PyMES

El desarrollo económico que México tuvo posterior a la época de la Revolución dio origen a la clase industrial y con ello a la construcción de las primeras grandes empresas o industrias en nuestro país. Tal es el caso de los rubros del acero y la fundición en Monterrey o las textileras en el centro del país.

Rodríguez Valencia (2010), después de analizar el desarrollo histórico de la estructura económica e industrial del país, llegó a las siguientes conclusiones:

1. La dinámica del sistema económico mexicano impulso el desarrollo de sus componentes, por lo que al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que la componen y con ello el sector empresarial
2. El crecimiento del sector industrial dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las unidades productivas y los niveles de la industria se trasladan a sectores artesanales o de incipiente industria, luego de éstos, al nivel de la mediana industria y finalmente al de la gran industria. Es decir lo que en 1930 era industria artesanal o incipiente, se convirtió en pequeña y mediana industria, mientras lo que eran medianas se convirtieron en grandes empresas.

La importancia que adquieren las PyMES no solo es medible en cuanto al número de estas, sino por el capital invertido que representan, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, los empleos que generan, la formación de capital fijo, es decir en toda esta red de relaciones socio-económicas que entablan con el entorno en donde se establecen.

A través de su historia, las PyMES en México han contribuido a la generación de fuentes de empleo y al incremento del producto interno bruto, sin embargo la mayoría se destacan en el sector de servicios, sin lograr aún consolidarse en el ramo de la manufactura.

Es importante señalar que a partir del desarrollo estabilizador, período económico que abarca de 1957 a 1970, se impulso el crecimiento de las PyMES, la creación de Nacional Financiera, institución cuya función principal era financiar los proyectos empresariales que parecían ser necesarios y tener posibilidades amplias de crecimiento. Si bien durante el período presidencial de Miguel de la Madrid y debido a la crisis económica que sobrevino al endeudamiento del país, la recesión industrial fue clara, por lo que el crecimiento e interés por las PyMES se disminuyó, e incluso por parte del aparato gubernamental fue nulo. Lo que importaba en este período de crisis era resolver la deuda externa que el país había heredado a causa de las malas decisiones económicas tomadas durante los períodos de López Portillo y Echeverría Álvarez, que afectaron el crecimiento sostenido que el país había manifestado desde la década de los años cincuenta.

No fue sino hasta principios del siglo XXI que las políticas económicas del país voltearon su mirada hacía estos constructos económicos denominados PyMES, viéndolos como una respuesta a esta necesidad de empleos y de mejores remuneraciones económicas por el trabajo y nivel de especialización. Este proceso de revalorización de las PyMES surgió a inicios de la década de los 90's, debido a las bondades que estas tienen para contribuir a la reorganización de la producción y su impacto en el rubro del empleo, sobre todo porque hacia el final de esta década el período de post-crisis iniciaba en nuestro país.

Las PyMES entonces fueron la respuesta a la crisis provocada por los proyectos macro-económicos que apostaban a los tratados de libre comercio internacionales como una vía para alcanzar de nuevo el nivel de desarrollo logrado dos décadas atrás. A partir de esta nueva inclusión en la estructura económica del país ha sido necesario como afirma, Rodríguez Valencia, repensar las relaciones productivas de forma horizontal, debido a que lo que el autor denomina gigantismo vertical ha tenido que reestructurarse para enfrentar los procesos de eficiencia, eficacia, productividad, innovación y competitividad que implican las nuevas formas de relaciones económicas derivadas de los procesos globalizadores a partir de las grandes potencias económicas.

3.3 Definición de Pequeñas y Medianas Empresas

Como ya se ha hecho referencia, una empresa es una entidad económica destinada a producir bienes (Rodríguez Valencia, 2010) sin importar su tamaño, el sesgo de pequeña o mediana empresa responde a otros factores como su nivel de facturación anual, la cantidad de empleados, el monto de capital fijo y variable, etc.

Pero en esencia una empresa tiene la misma finalidad sin importar la magnitud de su infraestructura económica y humana. La empresa como constructo socio-económico cuenta con las siguientes características que permiten identificarla de otro tipo de organizaciones económicas;

- Es una persona jurídica.
- Es una unidad económica.
- Ejerce una acción mercantil.
- Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida.
- Es una entidad social.

Estos factores son ubicables en cualquier tipo de empresas, lo cierto es que ante esta homologación de elementos la pregunta recurrente es; ¿Cómo identificamos una pequeña o mediana empresa?, ¿Cuáles son los elementos exclusivos de este tipo de organizaciones? Al respecto existe una gran variedad de criterios, el volumen de ventas, la propiedad independiente, el número de empleados, etc.

Sobre este tema, de acuerdo a Rodríguez Valencia, Pierre Yves Barreyre (2010), define a las pequeñas y medianas empresas como aquellas en donde “la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”. Por esta razón, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- Un nivel de desarrollo dimensional.

Como ya señalamos, para definir o identificar una PyME existen diversidad de criterios. La Subsecretaría de Ingresos (Rodríguez Valencia 2010), considera a las PyMES empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos. Este criterio se enfoca exclusivamente a los ingresos, por lo que el enfoque de Barreyre es mucho más holístico e incluyente.

La forma en que se conceptualiza la empresa en general como una entidad económica marca su personalidad no solo de orden jurídico sino también social, ya que a partir de ésta se presume que función básica es la producción de bienes materiales como ingresos, remuneración, entre otros, y de bienes sociales como estabilidad, la satisfacción de necesidades y la interacción de sus miembros. Las empresas en general sin importar su tipo y tamaño son consideradas como factores fundamentales para el desarrollo económico y social de una región, por lo que las empresas desempeñan diversas funciones a nivel sociedad:

1. Responder a las demandas de los consumidores.
2. Crear nuevos productos ya sean bienes o servicios.
3. Generar empleos.
4. Contribuir al crecimiento económico.
5. Reforzar la productividad.

Estas funciones no dependen del tipo de empresa que se trate, ya sea micro, pequeña o mediana, en algunos casos, como afirma Rodríguez Valencia, esta característica presenta una ventaja sobre aquellas organizaciones más complejas, ya que son más flexibles, su estructura es más sencilla, la toma de

decisiones es más ágil y permite establecer relaciones muy personalizadas entre empleados y clientes.

Es claro que hay diversidad en cuanto al tamaño y complejidad en la estructura de una empresa, pero también lo hay en cuanto su giro y producción específica, en este sentido las empresas se diferencian por (Rodríguez, Valencia, 2010):

- a) El tamaño de la empresa.
- b) La actividad económica.
- c) La constitución patrimonial.
- d) El país al que pertenecen.
- e) Su ámbito de actuación.

Todos estos elementos deben ser analizados en su conjunto, para poder caracterizar a una empresa en específico. Esto vuelve más compleja la definición de las PyMES, sin embargo podemos ubicar elementos constitutivos de estas organizaciones:

1. Poca o ninguna práctica de administración, debido a que la administración de las PyMES recae en una sola persona, generalmente el propietario, que además difícilmente se encuentra capacitado para implementar el proceso administrativo.
2. Poco capital; las PyMES operan con un rango mínimo de capital, esto se debe a dos factores; la ignorancia por parte del propietario de las opciones de financiamiento y como operan y la falta de conocimiento para exponer la posición comercial, financiera y administrativa de la empresa y sus necesidades cuando se busca una fuente de financiamiento.
3. Contacto personal estrecho del propietario con los empleados; las PyMES cuentan con una facilidad *sui generis* para que el propietario se encuentre en relación directa con sus empleados, éste se convierte así

en un factor positivo ya que facilita la comunicación y eleva los niveles de confianza al interior de la organización.

4. Poca posición comercial en el mercado: debido a su tamaño y volumen de operaciones a nivel individual, estas se limitan a un mercado muy reducido, así sus operaciones no repercuten en el mercado en el que operan.
5. Esencial relación con la comunidad local: debido a los escasos recursos organizacionales se establece un vínculo estrecho con la comunidad local de la cual se hace de clientes, personal, equipo, materiales, etc.

Al respecto, Rodríguez Valencia (2010) indica que Servulo señala que las características de este tipo de empresas son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar.
- El capital es aportado por el propietario.
- Ubicación actual igual al lugar donde se inicio.
- Capital inicial oscilando alrededor de 135 veces el salario mínimo.
- El mercado en el que opera es típicamente local o regional.
- El número de empleados se considera menor a 45.
- Las funciones de dirección y control se centran en el propietario.
- Crece principalmente a la reinversión de utilidades.
- No cuenta con apoyo técnico y financiero de instituciones privadas, ni del gobierno que garanticen su desarrollo.

Las características mencionadas nos hablan de constructos socio-económicos por demás complejos, complejidad que no tiene que ver, paradójicamente, con su tipo, tamaño e infraestructura, sino con la inclusión de elementos de la esfera social.

Uno de ellos, como ya lo señalaba Anzola, es su carácter familiar, es decir que se emplea a hijos, sobrinos, nietos, yernos, y demás integrantes de la familia, con

lo que las relaciones laborales y familiares se yuxtaponen y se complejizan así las funciones fundamentales del proceso administrativo, como son planear, organizar, dirigir y controlar.

Por ello, al clasificarlas como pequeñas o medianas no pueden ser entendidas como organizaciones de procesos y estructuras simples, caeríamos en un reduccionismo absurdo, sino más bien nuevas construcciones socio-económicas, que además constituyen la base de la economía nacional, al producir empleos y facilitar mano de obra, capital humano, materiales e insumo al sector de las grandes empresas e industrias nacionales, transnacionales y extranjeras.

3.4 Datos estadísticos acerca de las PYMES en el contexto nacional.

La pequeña industria empezó a desarrollarse pocos años antes de que se originara el capitalismo industrial, su función principal era fungir como una fuente de abastecimiento de bienes de consumo y activo el desarrollo de fuerzas productivas, en México a partir de la independencia el fenómeno de la industrialización permitió el crecimiento de pequeñas industrias textiles, de alimentos, de muebles de madera y productos químicos. En la última década del siglo XIX surgieron la industria de fundición de hierro y fundición en Monterrey (pequeña industria que evolucionó hasta nuestros en uno de los grandes corporativos industriales del país), así como las industrias del cemento y el jabón.

La época Post-Revolucionario permitió el crecimiento del mercado interno y con ello la creación de las primeras PyMES. Hacia 1930 las PyMES representaban el 12 por ciento del total de la industria de la transformación y el 86 por ciento restante a talleres y artesanías (Rodríguez Valencia, 2010). Hacia 1950 el sector de la industria representaba el 25 por ciento en tanto que los talleres y artesanías se redujeron al 72 por ciento, cinco años después en 1955 los talleres se habían reducido al 51.9 por ciento y las pequeñas industrias representaban el 45.8 por ciento. En la década de los sesenta, las pequeñas industrias

representaban ya 56.7 por ciento y los talleres sólo un 42.8 por ciento; cinco años después la industria creció uno por ciento más en relación a los talleres.

En la década de los setenta se realizó el censo industrial que arrojó datos interesantes acerca del crecimiento de las PyMES en el país, existían un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4 por ciento eran pequeñas y medianas industrias, el 34 por ciento de talleres y sólo el 0.44 por ciento equivalía a 523 industrias con capital contable mayor a 25 millones de pesos (Rodríguez Valencia, 2010). Es decir que desde la década de los 70's las PyMES constituyen la base de la economía nacional, del producto interno bruto y de la tasa de empleo.

3.4.1 Clasificación de las PyMES por sectores

En el ámbito empresarial mexicano las PyMES representan el 95 por ciento del total de la actividad económica del país. Esta presencia se distribuye en los siguientes sectores:

- *Sector manufactura:* micro empresa 95,1 por ciento, Pequeñas y Medianas Empresas 4.5 por ciento y Grandes Empresas 0.4 por ciento. En cuanto a establecimientos registrados. En el rubro de personal ocupado Pequeñas y Medianas Empresas 39.6 por ciento, Grandes Empresas 34.8 por ciento y Micro Empresas 25.5 por ciento.
- *Sector servicios:* establecimientos registrados Micro Empresas 97.6 por ciento, Pequeñas y Medianas Empresas 2.1 por ciento y Grandes Empresa 0.4 por ciento. En el rubro de personal ocupado Micro Empresas 56.7 por ciento, Grandes Empresas 26.4 por ciento y Pequeñas y Medianas Empresas 16.9 por ciento.

- *Sector comercio:* en cuanto al rubro de personal ocupado Micro Empresas 56.7 por ciento, Pequeñas y Medianas Empresas 28.9 por ciento y Grandes Empresas 13.3 por ciento. (Rodríguez Valencia, 2010)

3.5 Retos Económicos en las PyMES

La enorme presencia de las PyMES en el mercado nacional contrasta con lo frágiles que son estas organizaciones frente a los embates de las crisis económicas y de las tendencias de la globalización económica mundial. En el caso de América Latina y México más específicamente estas condiciones son aún mas adversas.

Sin embargo la realidad económica que rodea a las PyMES no es la única causa por las que estas fracasan y en muchos casos desaparecen del mercado. Soto y Dolan (2003) nos ofrecen una caracterización de los factores que afectan a las PyMES y que afectan a su estabilidad y permanencia en el mercado:

- a) **Dirección con visión a corto plazo:** Es un estilo de dirección caracterizado por su rigidez y un nivel insuficiente de planificación, según Soto y Dolan, es una dirección que va al día, normalmente improvisada. Se actúa en forma reactiva y normalmente las soluciones generadas por este estilo de dirección son incapaces de resolver desde el origen los graves problemas que sufren las PyMES. Esto se debe a que el administrador – como ya se ha mencionado- generalmente es el propietario y este rara vez cuenta con estudios especializados en administración y dirección de empresas.
- b) **Falta de atención a la calidad:** Las PyMES comúnmente centran sus esfuerzos en producir y vender, el concepto de calidad en cuanto a productos y servicios rara vez tiene cabida en el sistema de la empresa, de igual forma la gestión óptima de fuerza de trabajo y recursos también es deficiente. En la actualidad las PyMES ya sortean de forma decorosa este

problema de producir-vender, ya que lo que se produce se hace en base a lo que el cliente desea adquirir.

- c) Tecnología de producción inadecuada: Las PyMES cuentan con una deficiente incorporación a los nuevos procesos y sistemas tecnológicos de producción. Como ya se señalaba en apartados anteriores, las PyMES comúnmente ignoran las ofertas y posibilidades de financiamiento para mantenerse al día con las mejoras tecnológicas. Este es quizá uno de los problemas más serios que enfrentan las PyMES (Soto y Dolan, 2003) ya que no se reinvierte lo necesario para aplicar oportunamente los avances tecnológicos necesarios para garantizar la vigencia de la organización y su permanencia en el mercado.
- d) Información de gestión insuficiente: Las PyMES tampoco cuentan con procesos de información y comunicación adecuados, entre socios, empleados y clientes, por lo que sus procesos y prácticas profesionales se vuelven imprecisas. La elaboración de informes financieros, manuales de procedimientos etc, son elementos de los que carecen las PyMES en su organización.
- e) Productividad insuficiente; Los conceptos de efectividad y eficacia son poco utilizados en las PyMES, ya que se valora poco a la planta laboral debido a que esta normalmente se compone de familiares y conocidos, por lo que elementos como capacitación, actualización, reconocimiento etc, están ausentes en estas instituciones.
- f) Estructuras organizativas inadecuadas: La estructura en las PyMES es improvisada, se va armando conforme la organización crece, es decir esta también se crea de forma reactiva. Por lo que rara vez corresponde a la realidad económica y laboral de la organización.
- g) Escasos medios de financiamiento: Los medios que existen son inadecuados, escasos y caros, ya que estos instrumentos financieros

normalmente se encuentran diseñados para las grandes empresas, por lo que cuando se reajustan para aplicarse a las PyMES, tienen tasas de interés muy altas, requieren de innumerables requisitos para acceder a ellos, estos elementos aunados a las crisis económicas del mercado nacional aumenta la dificultad para obtener créditos par aun pyme. Los programas gubernamentales de apoyo a las PyMES se encuentran inmersos en situaciones como amiguismos, corrupción y sobornos, elementos que coadyuvan a que los recursos no lleguen a las figuras para las cuales fueron pensados.

- h) Recursos humanos poco calificados: Este elemento tiene dos vías de análisis, la primera se centra en la idea de un propietario poco capacitado para las tareas administrativas y que considera las labores de capacitación y desarrollo para planta laboral como onerosos e innecesarios, en lugar de considerarlos como una inversión a largo plazo. La otra interpretación se encuentra en la idea de que las PyMES son en su mayoría empresas familiares, por lo que el diseño de perfiles laborales, asignación de puestos y tareas, se ven atravesados por intereses personales y familiares, como ayudar a un hijo desempleado o asignar como gerente o administrador a alguien sin los conocimientos mínimos necesarios para desarrollar sus funciones.
- i) Poca atención a los mercados internacionales; Si bien la globalización es un concepto conocido en casi todos los sectores de la población, aún hoy en día existen empresarios que creen o ignoran la importancia de considerar los procesos de internacionalización (en el caso de medianas y grandes empresas) y de expansión local o regional en el caso de las micro y pequeñas empresas.
- j) Estructuras financieras inadecuadas: La visión simplista de los propietarios de las PyMES dificulta la implementación de procesos que aseguren una estructura profesional y una dirección efectiva de la organización. Este

elemento está relacionado con el carácter familiar de la mayoría de las PyMES existentes.

Frente a este panorama, se pensaría que la posibilidad de crecimiento y desarrollo de las PyMES es casi nula, es por eso que el interés de esta investigación es la aplicación del Proceso Administrativo en una PyME y el diseño de un plan estratégico de negocios para lograr establecer una estructura sólida en la pyme caso de esta investigación. De nuevo la visión de la empresa como sistema es fundamental debido a que los elementos descritos como problemáticas propias de la empresa familiar no pueden analizarse desvinculados de las realidades socio-económicas que la circundan, de las crisis económicas nacional y global como de las propias del sector económico en el que se encuentran.

3.6 Impacto de la globalización en las PYMES

La globalización de la economía ha acelerado los procesos de cambio en las organizaciones económicas, las PyMES por tanto no pueden escapar de estas realidades globales. Por lo cual las PyMES necesitan diseñar e implementar metodologías estratégicas que les permitan adelantarse a los cambios y prever en mayor o menor medida su impacto en la organización (Soto y Dolan, 2003). A decir de Soto y Dolan (2003) una respuesta a este proceso acelerado de cambios es la metodología estratégica ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con el enfoque microeconómico, para así establecer los objetivos que se desea alcanzar.

Las PyMES son también un elemento fundamental en la economía global ya que ellas conforman el más del 95 por ciento de las exportaciones a nivel mundial. Esto las convierte en el sector clave del desarrollo económico y de la solidez empresarial (Soto y Dolan, 2003). Sin embargo las PyMES se han visto afectadas por la extensión de la competitividad a nivel mundial, por lo que las empresas sin importar su tamaño se han visto inmersas en procesos de mejora continua, que

parecería más condiciones y potencialidades que les permitirían sortear exitosamente el nuevo orden económico. Entre estas características encontramos las siguientes:

- Su flexibilidad, la cual deben esforzarse por conservar, ya que es su potencial más grande frente a las grandes empresas, lo que les permite un mayor nivel de adaptación a las fluctuaciones económicas, pero sobre todo a las necesidades de sus clientes. Parte de esta flexibilidad se debe a su reducido tamaño y a la agilidad operatoria que este les proporciona.
- El acceso a nuevas formas de distribuir sus productos, tales como operar a través de agentes, distribuidoras o compañías comerciales
- Utilizar, asociaciones sectoriales con infraestructura comercial
- Establecer alianzas con empresas extranjeras a fin de introducir sus productos en estos mercados
- La creatividad productiva, económica y metodológica que las PyMES son capaces de reproducir ante la presión de los mercados globales y la celeridad con que estos operan, sobre todo la proveniente de las grandes empresas
- Una de sus claras desventajas es la limitación de sus recursos disponibles, hecho que prácticamente las obliga a enfocarse en segmentos estrechos o sub sectores relativamente pequeños.

Todos los elementos antes descritos de la relación que guardan las PyMES con los efectos de la globalización y la globalización misma, dan cuenta de la necesidad de eficientar procesos y establecer canales claros de dirección y liderazgo. Razón por la cual el objeto de estudio de la investigación es el diseño de un plan estratégico de investigación y la implementación del proceso

administrativo en Radio Telefonía Espinosa Barbosa S.A de C.V; Taxi Express. Mismo que le permita a la PyME en cuestión enfrentar elementos como la competencia, los monopolios comerciales que establecen alianzas con la competencia, el cambio de los mercados nacionales y el impacto de las fluctuaciones globales.

3.7 Radio Telefonía Espinosa Barbosa: su historia y crecimiento

La PyME en cuestión surge como respuesta a la necesidad de la familia Espinosa Barbosa de crear una fuente de ingreso sólida y estable, en el marco de una migración nacional y las problemáticas que esto implica en el nivel familiar y laboral. En sus inicios en el año de 1991 era un negocio familiar operado, atendido y administrado por sus propietarios en la figura de padre y madre de familia, con una pequeña central de taxis y la inversión del capital adquirido a través de la venta de parte del patrimonio familiar.

El rubro comercial en el que desempeña sus actividades es el de los servicios, específicamente renta, venta y comercialización de radio comunicación, explotación de servicio mercantil en modalidad de taxi y explotación de servicio de turismo principalmente. En los últimos 10 años ha presentado un crecimiento sostenido, la adquisición de conocimientos profesionales por parte de los 2 hijos varones permitieron incorporarlos a la empresa en puestos directivo y operativo respectivamente.

El personal se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Personal Directivo: Este nivel se encuentra operado por la familia en su totalidad, las figuras empleadas son, padre, madre y los dos hijos varones.
- Personal Administrativo: Este nivel también se encuentra acaparado por la estructura familiar, en las mismas figuras.

- Personal Operativo: En este caso se emplea a la nuera como operadora de radio en la central de taxis y a tres empleadas externas en el mismo puesto.

La planta laboral ilustra la complejidad en la organización de esta empresa ya que es netamente familiar y los puestos que deben encargarse de implementar el proceso administrativo y diseñar los planes estratégicos de administración recaen en el padre y en uno de los hijos. La empresa como central de taxis tiene actualmente 300 unidades agremiadas y 15 bases distribuidas en la ciudad.

Las características descritas de Taxi Express, Radio Telefonía Espinosa Barbosa la hacen un caso por demás interesante de investigación aplicada, no solo por su carácter familiar sino por el crecimiento y las fuentes de empleo que genera y por el posicionamiento en el mercado que ha logrado consolidar. Razones por las cuales la aplicación del proceso administrativo resulta pertinente para enfrentar los conflictos que el crecimiento operativo y en consecuencia directivo implican, el reto se encuentra en lograr establecer una jerarquía directiva que logre equilibrar la presencia familiar con los objetivos que la organización plantee, finalmente estos beneficiaran a las dos instituciones involucradas, la empresa y la familia.

Otro reto a considerar es el hecho de que las hijas menores planean incorporarse a largo plazo a la empresa, una de ellas iniciara sus estudios en administración de empresas, por lo que la planeación estratégica deberá considerar todos los elementos que a largo plazo puedan influir en la consecución de los objetivos de la empresa

Capítulo IV: Caso práctico

4.1 Descripción de la empresa

Radio Telefonía Espinosa y Barbosa S. A. de C. V. (Taxi Express) es una empresa de servicios dedica a la renta y venta de radio comunicación y a la prestación de servicios de transporte en modalidad de taxi esta última actividad siendo la de mayor interés por los dueños de la misma. Siendo la actividad del transporte la principal actividad de esta empresa se ha dedicado a la creación de vínculos de trabajo con consumidores y empresas potenciales con necesidades de trasporte como son: hoteles, plazas comerciales, hospitales, universidades, tiendas de autoservicio etc. Dichos vínculos apoyan para brindar a sus clientes, (concesionarios de servicio de transporte mercantil en modalidad de taxis), mejores y mayores oportunidades para mejorar sus ingresos por toda la gama de opciones que se les brindan. Para cumplir con dicho objetivo, junto con el vinculo que se busca con las empresas se da la creación de sitios ubicados estratégicamente dentro de estas cuando el tamaño lo permite y en ocasiones cerca para optimizar los tiempos. Esto gracias al parque vehicular del que actualmente forma parte de la empresa de 300 unidades/vehículos aproximadamente y 300 operadores de las mismas que forman parte de la empresa como suscriptores o agremiados.

La radio comunicación desempeña un papel muy importante ya que a través de esta tecnología permite establecer vínculos de comunicación eficientes con los clientes dándoles información de los domicilio en donde se requieren unidades para prestar el servicio de transporte de taxi. A través de esta tecnología se ofrece una ventaja competitiva sobre los sitios independientes, ya que estos últimos no operan con este tipo de infraestructura, sin embargo existen empresas altamente competitivas que si lo utilizan.

Taxi Express es una empresa familiar que en su estructura directiva se encuentra formada por sus creadores y fundadores así como los 2 hijos de éstos

que actualmente se encuentran a cargo del área operativa y comercial, 4 operadoras que no son miembros de la familia pero que están contratadas por la misma para desempeñar la función de recepcionar y dirigir los servicios de taxi; esto da un total de 8 personas encargadas de todo lo relacionado con la empresa. Taxi Express se encuentra en una etapa de crecimiento, al igual que el crecimiento demográfico en que se encuentra el estado de Puebla. Para enfrentar este crecimiento la empresa debe hacer uso de las oportunidades con las que se cuentan para seguir posicionándose en el mercado y obteniendo mayor participación del mismo por lo que se debe realizar un análisis a fondo que permita implementar las estrategias necesarias para lograrlo.

4.2 Descripción del Sector

El sector del transporte público en la modalidad de taxi es un sector sumamente competido en el Estado de Puebla, este sector es muy demandado por las necesidades de la sociedad sobre este servicio de transporte y no únicamente por parte de las empresas potenciales que requieren este servicio tanto para personal como para los clientes, como es el caso de centros comerciales, hospitales, hoteles universidades o dependencias gubernamentales.

En el Estado de Puebla actualmente se tienen aproximadamente 20,000 permisos y/o concesiones activos de Taxis de acuerdo al censo de 2008 de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT, 2008).

Existe una gran cantidad de concesionarios que realizan su actividad de manera independiente brindando su servicio en las calles del estado de Puebla, bajo el nombre común de ruleteo, sin embargo la sobre población en este sector y la necesidad de las empresas de gran cantidad de este tipo de servicios ha hecho que estas personas o concesionarios busquen agruparse para tratar de satisfacer las necesidades de la población en general y de estas mismas empresas que requieren el servicio.

Este tipo de agrupaciones busca tener la capacidad necesaria para brindar el servicio de transporte a la sociedad en general de manera directa en las colonias o fraccionamientos así como brindar el servicio en cuanto a unidades disponibles en tiempo y forma. Por otro lado estas agrupaciones buscan la fuerza por medio de la cantidad de agremiados. Al experimentarse esta etapa de agrupación en el sector surge la competencia entre los diferentes grupos y la necesidad de identificación y diferenciación por parte de los clientes potenciales y consumidores en general.

Actualmente existen una gran cantidad de agrupaciones que brindan esta opción de integración a los concesionarios, las cuales buscan sobretodo brindar mayores y mejores opciones de trabajo para los mismos. Y es bajo el análisis de dichas opciones que los concesionarios decidirán integrarse a una u otra organización.

Es importante señalar que existe una diferencia al hablar de Central de Taxis y Agrupación de Taxis, la primera tiene una estructura formal que trabaja a través de una radiofrecuencia, líneas telefónicas disponibles para la solicitud del servicio de manera inmediata o programada, tiene un mayor respaldo en temas de seguridad, confianza, honradez, entre otras al contar con un domicilio físico como empresa; la segunda tiene una estructura informal en donde no existe la radiofrecuencia, en la mayoría de estos no se cuentan con líneas para solicitud de servicio así como la falta de un domicilio oficial.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes del Estado de Puebla es el organismo encargado de regular todo lo relacionado con el transporte público y mercantil como licencias, concesiones otorgamiento de sitios y otros servicios. Las alianzas estratégicas desempeñan un papel importante ya que son fuentes generadoras de servicios para los concesionarios, y mientras se puedan obtener más y mejores alianzas con estas empresas mejores oportunidades se podrán proporcionar a los agremiados. Una gran parte de los sitios en el municipio funcionan de esta manera ya que mantienen sus sitios dentro o fuera de las

empresas potenciales o en cualquier lugar donde exista afluencia peatonal y necesidad de transporte.

Sin embargo, muchas de estas agrupaciones o sitios se han enfrascado en brindar el servicio solo en ciertas aéreas o zonas de la ciudad, dejando únicamente la opción de buscarlos en ese lugar en el que se desenvuelven. A partir de esto surge otra necesidad y es de las personas que de manera eventual o frecuente necesitan el transporte ya sea en sus hogares o en sus centros de trabajo y muchas veces no tan cerca de estos sitios creados, entonces surge la necesidad de entablar comunicación entre estos concesionarios y la sociedad que requiere el servicio de transporte, y es aquí donde empieza el mayor crecimiento de la empresa ya que no solo brindan el servicio en sus sitios de trabajo si no se les tienen que complementar entablando la comunicación para enviar al taxi o concesionarios a estos lugares.

Taxi Express es una empresa dedicada a proporcionar servicio de transporte a la sociedad poblana en general, para tal efecto se requiere principalmente de unidades de taxi los cuales fungen como clientes internos debido a que estos últimos son quienes paga una cuota por obtener estas diferentes oportunidades u opciones de trabajo a través de toma de llamadas telefónicas de clientes que requieren el transporte, así como establecer relaciones de conveniencia con empresas potenciales que se han mencionado a lo largo de la descripción del sector.

Actualmente existen una gran cantidad de sitios que brindan este servicio de transportación tanto de igual forma las que complementan con la radio comunicación entre los agremiados. Para facilitar proporcionar este servicio se requiere de la ubicación de sitios estratégicos distribuidos en la ciudad o municipio de Puebla, ya que de esta forma disminuye los tiempos de respuesta para los consumidores, y por esto en muchos de los casos estos también son ubicados dentro o cerca de las empresas aliadas.

4.3 Situación actual

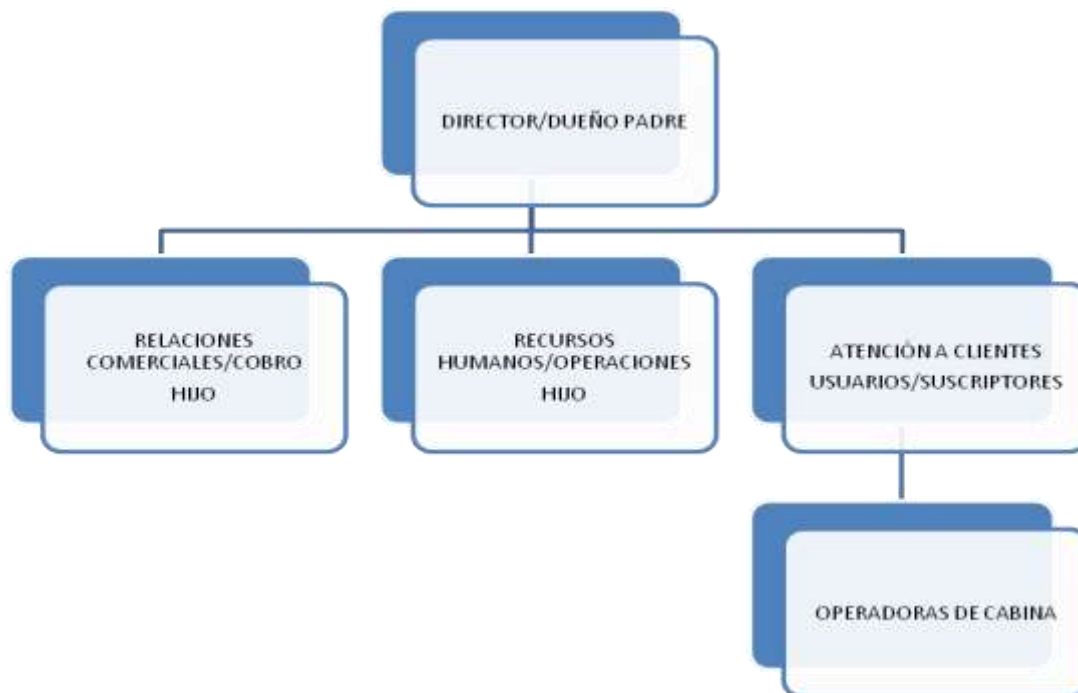
El objeto de estudio de esta investigación consiste en la implementación del proceso administrativo en una pyme de carácter familiar, denominada Radio Telefonía Espinosa Barbosa, S.A de C.V. "Taxi Express" Empresa cuyo giro es el transporte público en la modalidad de taxi, misma que ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años, pero que durante el 2009 y el 2010 se ha enfrentado al reto de ser más eficaz y productiva.

Radio Telefonía Espinosa y Barbosa S. A. de C. V. (Taxi Express) es una empresa que actualmente se encuentra en desarrollo atendiendo a las mas de 300 unidades que actualmente forman parte de esta empresa, sin embargo no se ha podido dar este de manera secuencial debido a la falta de estrategia dentro de la empresa, uno de los puntos más débiles que actualmente esta afrontando es el hecho de carecer de una estructura interna solida y confiable que permita consolidar las actividades y funciones dentro de la empresa y mucho menos buscar el emprendimiento de nuevos proyectos que eviten que esta empresa sea el único y principal foco de atención para la familia que la integra.

De este modo nos encontramos con que la empresa carece de programas o planes de acción a futuro que aseguren las actividades para cada uno de los involucrados en esta es decir a nivel de la planeación carece de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. Mucho menos presenta un análisis de prioridades sobre los recursos existentes. Cada una de las actividades de los integrantes de la empresa se rigen por las ordenes directas de los dueños que en muchas ocasiones no están realizando actividades relacionadas con la misma dejando la toma de decisiones y los causes de actividades en manos de los responsables pero día a día.

En cuanto a la organización Taxi Express no presenta una estructura organizacional formal donde se determine los puestos dentro de la organización y aunque cuanta con actividades asignadas a cada uno de los miembros de la

familia estas no se encuentran debidamente delimitadas, es decir no se respetan de manera estricta teniendo que realizar actividades combinadas de manera general. Dentro de la funciones encontramos en la empresa encontramos actividades como relaciones públicas y comerciales, actividades de operación, actividades de atención clientes en función a usuarios de taxi y taxistas o suscriptores, actividades de cobro dentro de las principales. En cuanto a este apartado podemos delimitar un organigrama actual de la siguiente manera



La aplicación del proceso administrativo al interior de Taxi Express implica también una visión sistémica de la organización, si bien la necesidad de una estructura es imperante también lo es tener en cuenta que existe una jerarquía previa a la empresa la cual se basa en la estructura familiar, teniendo como líder operativo y reconocido al padre de familia. Este elemento no puede dissociarse al tratar de planear objetivos claros, con funciones y actores específicos. El reto pues es no solo reconocer las necesidades y fortalezas de la organización sino también vislumbrar sus debilidades para trabajar en ellas.

La dirección es uno de los temas más sensibles dentro de las pequeñas empresas sobre todo con la integración de la familia en las funciones de la empresa, en este caso Taxi Express no es la excepción ya que al involucrar en mayor medida a la familia y sobre todo en los puestos más representativos de la empresa se crea un choque frecuente entre los mismos. Al no tener puestos descripción de actividades definidas apertura a que todos opinen y decidan en todas las actividades y problemáticas de la empresa ocasionando que en muchas ocasiones estas decisiones estén encontradas y no se permita la dirección adecuada al poco personal operativo que en este caso lo forman los suscriptores o choferes de la unidades y las operadores de cabina que realizan la actividad de intermediarias entre los usuarios y estos choferes o taxistas. Entonces encontré o determino que esta empresa carece de una autoridad determinada para las diferentes actividades, una inadecuada delegación de autoridad, una mala comunicación entre el resto de los involucrados y por ende una deficiente supervisión.

Por último a lo que se refiere a la parte del control, como se menciono anteriormente al no tener la Taxi Express una designación apropiada de puestos y una congruente designación de actividades sobre los mismos la parte del control que implica el establecer los medios de control, el recolectar y concentrar la información, la utilización y valoración de los resultados y por último la utilización de los resultados resulta ineficiente o nula ya que aunque los respónsables de las actividades de la empresa en el momento dan seguimiento no existe este control de manera ordenada ni constante como debe ser para alcanzar los resultados esperados en cada una de las actividades de los responsables de la empresa y mucho menos un avance significativo en el desempeño general de la misma.

Sin lugar a dudas dentro del análisis realizado a la empresa caso de estudio denominada Taxi Express se observa la carencia total de una administración eficiente de manera general en la empresa, ya que no existe una planeación eficiente que permita el plantearse objetivos y verificar el alcance de los mismos ni a corto o largo plazo, carecen de una organización dentro de la empresa ya que

los responsables realizan tareas de manera general sin un estudio previo de cualidades y conocimientos. No existen puestos establecidos ni una descripción de actividades dentro de cada uno de estos puestos. Todos poseen una jerarquía similar y no hay respeto a la toma de decisiones que se dan, creándose confrontaciones de poder sin solución que afecta el desempeño de la empresa y por último al no tener esta jerarquía y esta descripción de puestos y actividades no se tiene un control adecuado de las actividades y funciones ya que nadie se hace responsable de manera concreta de las actividades.

Sin lugar a dudas es indispensable el hecho implementar un proceso administrativo general que permita el adecuado desempeño de las actividades de la empresa que permita un crecimiento humano y económico de cada uno de los responsables y de igual manera detectar si se requiere de un aumento de personal que permita un mejor desempeño. Todo esto después de realizar el adecuado análisis situacional de la empresa que nos permita verificar las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades que tiene Taxi Express.

4.4 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Imagen Posicionamiento en el mercado Empresa en etapa de crecimiento Curva de experiencia Recursos económicos suficientes Parque vehicular suficiente (300 u's) 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitación Administración informal Falta de personal Falta de tecnología
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercado en Expansión 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta competencia

Demanda insatisfecha	Apoyos de autoridades a grupos específicos
----------------------	--

Derivado del análisis de esta empresa, ilustrado en la tabla anterior podemos determinar que Taxi Express cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo un cambio importante en su proceso administrativo. Elementos como imagen posicionamiento, etapa de crecimiento y los recursos económicos suficientes servirán para apoyar estratégicamente una de las debilidades principales que presenta la empresa los cuales en su gran mayoría dependen o forman parte de la implementación de un adecuado proceso administrativo. Ya que este será un aspecto primordial para que una vez consolidado este aspecto principalmente interno de la empresa lograr acceder a las oportunidades que se tienen en el sector como lo son un mercado en expansión y una demanda insatisfecha. De esta manera, se podrán enfrentar las amenazas constantes derivadas del mismo sector de servicios en el que se encuentran.

4.5 Propuesta

Se propone a la empresa caso de estudio “Radio Telefonía Espinosa y Barbosa S. A. de C. V. “Taxi Express” la implementación de un proceso administrativo que permita a la empresa un mejor manejo operativo y administrativo en la organización que permita la apertura para un trabajo posterior referente a las estrategias que se deben incluir para lograr una mejor posición en el mercado, un mayor incremento en las utilidades y un mejor desempeño del personal en todas los niveles.

Partiendo de lo anterior a continuación se presenta un propuesta integral que involucra a las cuatro fases del proceso administrativo, analizadas para el desarrollo de la propuesta la cual se describe a continuación:

Los primeros objetivos necesitan encaminarse a crear una estructura organizacional, la construcción del organigrama para establecer puestos claros con funciones y objetivos determinados.

Se recomienda el utilizar una planeación optimizante es decir, orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la organización. Esta se ocupa generalmente en la mejora de las prácticas vigentes en la organización, las cuales se trataran de redefinir más adelante.

Derivado del análisis se determinó que la empresa no cuenta en ninguna de sus áreas o actividades registros sobre esta parte del proceso administrativo motivo por el cual se requiere hacer un desarrollo de las necesidades imperantes en este aspecto considerando:

- a. Que la empresa caso de estudio "Taxi Express" obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar objetivos claros. Logrando de esta forma la integración de cada una de las áreas involucradas.
- b. Que los miembros de Taxi Express trabajen en actividades coherentes con la consecución de objetivos, para lo cual será necesario tener claros los procedimientos que cada puesto debe realizar. Que se desarrollan en la fase de la organización
- c. Establecer estándares de operación que posibiliten evaluar las acciones determinadas en la planeación y el avance de estas. Por medio de cuestionarios o encuestas que permitan conocer el avance positivo o negativo generado que permita observar el panorama de trabajo.

De esta forma también para poder plantear y buscar objetivos coherentes con la empresa se debe considerar el plantear el objetivo y la visión de la empresa, de los cuales se desprenderán las estrategias necesarias para lograr estos, estrategias que deben encajar perfectamente con la misión visión objetivos y valores de la empresa; ya que de lo contrario será imposible el realizar todo este

plan de acción para la empresa. Luego entonces se detallan a continuación estos aspectos:

Misión: transportar a nuestros clientes y sus bienes, asegurando su satisfacción mediante una operación de excelencia, basada en las necesidades del cliente y equipos de trabajo.

Visión: consolidarse como la empresa líder de transporte público en modalidad de taxi mediante el uso de tecnología, logrando una eficiencia máxima que nos diferencia de las demás empresas en el rubro, mediante soluciones integrales, haciendo de cada viaje una experiencia única de servicio.

Valores:

- Excelencia
- Integridad
- Alto desempeño
- Respeto
- Seguridad
- Eficacia y Eficiencia
- Confianza

De igual forma es necesario que la empresa dentro de la planeación que debe realizar para comenzar con la mejora esta el desarrollar e integrar tres documentos clave que apoyaran con este tema los cuales son:

- Reglamento interno. Un reglamento interno general que involucre a las a todas las áreas con aspectos clave para el desarrollo de las actividades de la empresa.

- Manual para operadoras de cabina. Este manual detallado para las radio operadoras de cabina permitirá darles una introducción de este área dentro de la empresa así como de cada una de las actividades que deberán desempeñar y por último las estrategias o decisiones generales que normalmente se consideran en estas actividades.
- Manual de operadores (choferes). El manual para choferes presenta un papel importante ya que estos son los que están en contacto directo con los clientes o usuarias, dependiendo en gran medida el que estos repitan o busquen consumir el servicio. Por esto es necesario incluir este manual para que se dé una serie de recomendaciones específicas de cómo se trabaja con cada uno de los clientes potenciales, incluyendo temas como tarifas, manejo de vales, y atención.

Cada uno de estos manuales y reglamentos tendrán una importante participación en lo que respecta a cumplir con los objetivos que deben plantearse en la organización. Y de igual forma una vez cumpliendo de manera conjunta con cada uno de estos puntos que se mencionaron se podrá establecer las estrategias necesarias para cada departamento o área funcional que tenga la empresa y que a continuación se ofrece una propuesta en el ámbito de la organización.

La planeación en Taxi Express necesitara ser optimizante y adaptable, ya que como se ha señalado no puede dejarse de lado la estructura familiar que impera al interior de la organización. De igual forma, la planeación como proceso y una vez considerando las propuestas anteriores debe cumplir con 6 pasos básicos:

1. Definir objetivos
2. Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos
3. Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras
4. Analizar las alternativas de acción

5. Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas
6. Implementar el plan y evaluar los resultados

Organización.

Para determinar objetivos es necesario tener claras las distintas subunidades de la organización caso, Taxi Express en la actualidad solo tiene dos áreas definidas la operativa y la de atención al cliente, la primera se encuentra a cargo de la red familiar nuclear (es decir padre, madre e hijos) la segunda incorpora a empleadas externas en el puesto de operadoras de radio y teléfono en la central de taxis y los choferes de taxi que son quienes otorgan de manera directa el servicio al cliente final.

Partiendo del análisis realizado y en consecuencia de las actividades a desempeñar en la empresa se recomienda una reestructura en el organigrama actual de la misma donde se incorporen algunos puestos complementarios que permitan el delegar de manera eficaz cada una de las actividades y plantear de esta forma la evaluación del desempeño de cada uno de ellos así como los objetivos del puesto. A continuación se muestra el organigrama sugerido para la empresa objeto de estudio así como la descripción de cada uno de los perfiles de los puestos incorporando objetivo general, funciones y tareas.



Perfiles del puesto

1. Director

Objetivo general del puesto

Asegurar la rentabilidad vs año anterior del negocio, en base a la coordinación de los departamentos

Requerimientos generales

ESCOLARIDAD	Maestría
EDAD	35 años en adelante
EXPERIENCIA	10 años en: Área logística y Servicios
CONOCIMIENTOS	Finanzas, Logística y Servicios

Perfil psicológico		
CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (110 – 115)	Se requiere habilidad para el manejo de la información,
PROCESO PENSAnte	Flexibilidad para análisis de información financiera, manejo de personal, implementación de estrategias, y seguimiento	
INTERESES PERSONALES	Se requiere habilidades manejo de personal,	

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Aumentar la rentabilidad vs Año anterior	<p>Asegurar el cumplimiento de los acuerdos de los departamentos.</p> <p>Seguimiento oportuno a la desviación a políticas y acuerdos.</p> <p>Rendiciones mensuales de los indicadores de Negocio por departamento.</p>

2. Gerente De Operaciones

Objetivo general del puesto
Asegurar el funcionamiento de la flota vehicular para brindar el servicio esperado de acuerdo a la propuesta de valor al cliente transportado.

Requerimientos generales	
ESCOLARIDAD	Licenciatura
EDAD	27 años en adelante

EXPERIENCIA	3 años en: Área logística y Servicios
CONOCIMIENTOS	Operaciones

Perfil psicológico

CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (108 – 112)	Se requiere habilidad para el manejo de la información.
PROCESO PENSAnte	Flexibilidad para poder analizar información de cualquier tipo, generar decisiones rápidas en base a la mejor condición de la rentabilidad del negocio	
INTERESES PERSONALES	Se requiere habilidades manejo de personal, convencimiento y motivar para logros esperados. Y un constante auto exigencia.	

RESPONSABILIDAD

Garantizar la Propuesta de valor en el servicio de transporte

TAREAS

Asegurar el mantenimiento para los autos.
 Verificar la capacitación de los choferes
 Adiestrar al personal de rutas para ahorro de combustible
 Maximizar la eficiencia de los vehículos

RESPONSABILIDAD

Plan anual

TAREAS

Anticiparse a eventualidad o temporalidades anuales, buscando satisfacer la demanda de los clientes.

RESPONSABILIDAD

TAREAS

Resultados	Preparación de la presentación de los resultados mensuales del negocio.
------------	---

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Estrategia Mensual	Generar la estrategia mensual en base al cumplimiento de indicadores del AA

3. Gerente de Relaciones Comerciales

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
Generar los vínculos empresariales, gubernamentales para el desarrollo comercial y obtención de ganancias para la empresa.

REQUERIMIENTOS GENERALES	
ESCOLARIDAD	Licenciatura
EDAD	25 años en adelante
EXPERIENCIA	3 años en: Comercio y Ventas
CONOCIMIENTOS	Negociaciones

PERFIL PSICOLÓGICO		
CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (108 – 112)	Se requiere habilidad de negociación.
PROCESO PENSAnte	Análisis de situaciones en busca de la generación de contratos	

INTERESES PERSONALES	Se requiere perseverancia, bajo índice de frustración.

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Generación de contratos.	Buscar los vínculos para que los actuales clientes permanezcan con los servicios que ofrecemos

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Expansión de mercado	Generar nuevas contrataciones

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Seguimiento a Clientes	Buscar la larga permanencia de los clientes futuros y actuales

4. Gerente Recursos Humanos

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
Asegurar el la colaboración, ambiente laboral y retribuciones al personal así como una sana convivencia orientada hacia la vivencias de valores de la empresa.

REQUERIMIENTOS GENERALES	
ESCOLARIDAD	Licenciatura

EDAD	27 años en adelante
EXPERIENCIA	3 años en: Manejo de personal, Contrataciones.
CONOCIMIENTOS	Reclutamiento y selección, Nominas, Ley federal del trabajo

PERFIL PSICOLÓGICO

CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (108 – 112)	Se requiere habilidad para el manejo de la información.
PROCESO PENSAnte	Flexibilidad de alta escucha, motivación y preocupación por los intereses del personal, y buscar la conciliación entre la empresa y sus colaboradores.	
INTERESES PERSONALES	Se requiere habilidades manejo de personal, convencimiento y motivar para logros esperados. Y un constante auto exigencia.	

RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de los valores de la empresa.

TAREAS

Generar rituales de cultura para compartir los valores de la empresa así como el mantenimiento de los mismos, y la observación de la vivencia.

RESPONSABILIDAD

Pago oportuno de sueldo.

TAREAS

Generación de la nomina
Pagos de acuerdo a los contratos establecidos
Comunicación de recibos de pagos

--

--

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Ejercer los derechos de los trabajadores y responsabilidades	Aplicar la ley del trabajo y previsión social y compartir y ejercer el reglamento interno de trabajo.

5. Jefe De Operadoras

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
Garantizar el buen funcionamiento del área de Operadoras

REQUERIMIENTOS GENERALES	
ESCOLARIDAD	Preparatoria
EDAD	23 años en adelante
EXPERIENCIA	2 años en: Operaciones
CONOCIMIENTOS	Funcionamiento de Centrales de Servicio de sitio

PERFIL PSICOLÓGICO		
CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (90 – 109)	Se requiere habilidad de supervisión
PROCESO PENSANTE	Análisis de situaciones y control de personal	

INTERESES PERSONALES	Se requiere aspiración de desarrollo

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Capacitación de Operadoras	Garantizar el proceso de inducción y capacitación de la operadoras

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Realizar reportes de Funcionamiento	Generar reportes de la ejecución del servicio ofrecido por los operadores

6. Operadoras

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
Garantizar el trato amable y confirmación de información para generar un servicio de confianza y recomendado

REQUERIMIENTOS GENERALES	
ESCOLARIDAD	Secundaria / Preparatoria
EDAD	18 años en adelante
EXPERIENCIA	Si experiencia

CONOCIMIENTOS	Medios de comunicación.
---------------	-------------------------

PERFIL PSICOLÓGICO		
CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (90 – 109)	Se requiere habilidad de escucha
PROCESO PENSAnte	Generación de reportes y canalización de trabajo	
INTERESES PERSONALES	Desarrollo y deseo de Aprendizaje	

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Codificación de mensajes	Establecer códigos para las llamadas recibidas

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Recepción de llamada	Contestar el teléfono, verificar los requerimientos de los Clientes y comunicarlos al choferes.

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Apoyo de personal	Recibir llamados del personal operativos y canalizar al área correspondiente

7. Jefe de Bases

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Garantizar la imagen, comportamientos de Los choferes en los sitios de Reunión

REQUERIMIENTOS GENERALES

ESCOLARIDAD	Secundaria /Preparatoria / Lic Trunca
EDAD	20 años en adelante
EXPERIENCIA	1 años en: Manejo de Taxi
CONOCIMIENTOS	Sistema de trabajo Base Taxi

PERFIL PSICOLÓGICO

CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (90 – 109)	Se requiere habilidad para el manejo de personalidad
PROCESO PENSAnte	Flexibilidad de alta escucha, motivación y preocupación por los intereses del personal y la imagen empresarial	
INTERESES PERSONALES	Se requiere habilidades manejo de personal,	

RESPONSABILIDAD

Aspectos Choferes

TAREAS

Revisión del uniforme de acuerdo a Política

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Verificación de Limpieza	Inspección de los autos para garantizar la limpieza interna como externa

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Comportamiento Personal	Supervisión y/o sanción al personal que no se cumpla en el sitio bajo los valores internos

8. Choferes

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
Garantizar la imagen, comportamientos de Los choferes en los sitios de Reunión

REQUERIMIENTOS GENERALES	
ESCOLARIDAD	Secundaria /Preparatoria / Lic Trunca
EDAD	18 años en adelante
EXPERIENCIA	1 años en: Manejo de Vehículos
CONOCIMIENTOS	Ley de Transito

PERFIL PSICOLÓGICO		
CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (90 – 109)	Se requiere habilidad de ubicación y rutas

PROCESO PENSAnte	Flexibilidad de alta escucha,
INTERESES PERSONALES	

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Ejecución	<p>Garantizar la propuestas de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Limpieza • Trato cordial • Honestidad • Cobros establecidos

9. Asistente RRHH

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Generar, almacenar y controlar la información referente al personal.

REQUERIMIENTOS GENERALES

ESCOLARIDAD	Preparatoria / Lic Trunca
EDAD	20 años en adelante
EXPERIENCIA	1 años en: Manejo de personal, Contrataciones.
CONOCIMIENTOS	Reclutamiento y selección, Nominas, Ley federal del trabajo

PERFIL PSICOLÓGICO		
CAPACIDAD INTELECTUAL	TMA (90 – 109)	Se requiere habilidad para el manejo de la información.
PROCESO PENSAnte	Flexibilidad de alta escucha, motivación y preocupación por los intereses del personal.	
INTERESES PERSONALES	Se requiere habilidades manejo de personal,	

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Cumplimiento de los valores de la empresa.	Generar rituales de cultura para compartir los valores de la empresa así como el mantenimiento de los mismos, y la observación de la vivencia.

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Pago oportuno de sueldo.	<p>Generación de la nomina</p> <p>Pagos de acuerdo a los contratos establecidos</p> <p>Comunicación de recibos de pagos</p>

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Ejercer los derechos de los trabajadores y responsabilidades	Aplicar la ley del trabajo y previsión social y compartir y ejercer el reglamento interno de trabajo.

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Archivo	Mantener e identificada toda la documentación referente a los trabajadores.

Dirección.

Con el análisis de la empresa caso de estudio se determino que actualmente la empresa lleva a cabo una dirección basada totalmente en la teoría o administrador X es decir: Este tiende a dirigir y controlar a los subordinados de manera rígida e intensiva, fiscalizando su trabajo, considera a las personas como pasivas y sin iniciativa personal. En este estilo de dirección el administrador considera que no es posible confiar en los subordinados. Debido a que este tipo de dirección no genera lazos sólidos ni sinergia al interior de la organización no se puede seguir trabajando con tan estrictamente con este tipo de dirección, por lo cual se recomienda en la presente propuesta:

Un tipo de dirección o administrador XY es decir que sin dejar de ser estricto con el personal involucrado dígame chóferes u operadoras, si se tendrá que dirigir permitiendo la participación y la libertad de los involucrados antes mencionados en delegando de esta forma responsabilidades y toma de decisiones. Lo cual permitirá que estos tengan una mayor y mejor retroalimentación.

En cuanto a lo que se refiere a la comunicación al interior de la empresa, esta estaba mal orientada ya que no se comunica a involucrados de los avances o cambios que se generan en la organización a menos que sea causa de problemas que se tengan que cambiar, por lo cual se propone una mayor interacción con el personal, haciéndoles participe de la información positiva que genera la empresa y principalmente las acciones que ellos desempeñan dentro de la empresa. De esta forma se lograra tener éxito en cuanto a generar espíritu de equipo, enriquecer con información para solución de problemas, dar seguimiento a las decisiones etc.

Es importante aclarar que esta comunicación debe realizarse involucrando a toda la organización sea comunicación vertical horizontal principalmente para que no solo parte de la organización participe sino de manera integral.

Por último dentro de la parte de dirección es necesario encontrar o definir de manera apropiada los elementos necesarios para brindar una motivación a cada uno de los puestos de la empresa.

Cuidando que esta motivación sea efectiva debe cumplir con elementos como: emoción, entusiasmo y directa. Cuidando que sean mensajes potentes, contagiosos, que eleven los sentimientos.

Para lograr esto debemos hacer uso de la motivación directa en sus dos vertientes: disyuntivos y conjuntivos Es decir utilizar herramientas como ascenso, sistemas de sueldos y bonificaciones, así como valores como amistad, solidaridad honestidad etc.

Entonces se recomienda a la empresa fusionar estas dos vertientes de motivación con la finalidad que buscar en los individuos o trabajadores que incrementen su rendimiento de manera potencializada para el desempeño de sus funciones. De esta forma tendremos a la gente comprometida con su trabajo y sus funciones pero sobre todo gente o personal comprometido con la empresa e involucrado con el crecimiento de la misma.

Control.

Una vez desarrollado las primeras tres etapas del proceso administrativo recomendadas para la empresa caso de estudio, es necesario para la organización implementar una función administrativa que se encargue de monitorear, acompañar, evaluar, medir y garantizar que la organización siga los planes marcados y en su caso modificar estos a partir de los resultados de las evaluaciones

Con el desarrollo de esta fase la empresa podrá verificar que la ejecución de acuerdo con lo planeado y proporcionara a la organización información y retroalimentación de los niveles subordinados.

Se puede notar que en el caso de Taxi Express, existen dos niveles de control el social o restrictivo y el de la función administrativa, por lo que el sistema se complejiza, no solo se monitorean las actividades laborales y sus resultados, sino que estos van acompañados de expectativas familiares.

Debido al tamaño de la empresa y la necesidad de incorporar de manera estricta diversas estrategias para mejorar su desempeño se recomienda a la empresa en un comienzo trabajar en un control operacional el cual se dirige a corto plazo, incluye cada tarea u operación, se enfoca en cada proceso y hace énfasis en la eficiencia. Sin embargo es necesario que la empresa también vaya incorporando o integrando de manera paulatina un control intermedio y estratégico que permitirá clarificar la idea de organización y proyección a futuro de esta, de igual forma posibilitara la inclusión de todos los actores involucrados, con sus responsabilidades y reconociendo sus diversos niveles de autoridad.

Aquí se recomienda el desarrollo de los mecanismos de control no perdiendo de vista:

- Establecer objetivos o estándares de desempeño
- Evaluar o medir el desempeño actual
- Comparar el desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- Implementar acciones correctivas

El proceso administrativo implica disposición por parte de los miembros de la organización, porque sin duda generará cambios y ajustes que provocaran un proceso de adaptabilidad, por lo que el enfoque de sistemas es necesario, ver a la pyme como un todo complejo, en el que no solo intervienen los factores productivos y laborales; Taxi Express, es una pyme familiar por lo que elementos como el conflicto y sociabilidad son ejes transversales que marcan el devenir de la

organización, tomar estos elementos en cuenta es fundamental para lograr la consecución de objetivos, que lleven a la empresa a consolidarse y permanecer en el mercado a largo plazo.

Capítulo V: Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha hablado de la importancia que actualmente presenta el incorporar de manera formal el proceso administrativo en pequeñas y medianas empresas con el objetivo principal de que estas logren el éxito en el sector que se desenvuelven.

El poder contar con una ventaja competitiva es un elemento que todas las empresas buscan para poder de este modo contar con una mayor participación en el mercado. En el presente trabajo se propuso la implementación del proceso administrativo en PyMES para lograr una ventaja competitiva y de esta manera mejorar el servicio que las empresas ofrecen, logrando con esto mejorar la posición de mercado que posee y lograr impulsar lo que todas las empresas desean; sus ventas y utilidades.

A través del estudio que se realizó a la empresa (Taxi Express) se pudo observar que dicha empresa posee una estabilidad importante pero también una necesidad de crecimiento para el cual necesitara de las estrategias necesarias para lograr que este crecimiento se de de manera ordenado pero principalmente de manera eficaz. De lo contrario la empresa se verá fuertemente afectada por el crecimiento del mercado y la incorporación de la competencia que no le permitirá un crecimiento adecuado sino por el contrario una pérdida de mercado que terminara en el fracaso de la misma.

Así también el proyecto se pudo comprobar la importancia que posee el tener en este tipo de empresas bases sólidas que le permitan competir de manera adecuada con las empresas que son competencia actual y de igual forma afrontar o competir con empresas nuevas que experimenten en este sector. El desarrollo del presente trabajo permitió conocer a fondo la situación actual de la empresa y del sector para de esta manera determinar las estrategias necesarias que deberán tomar en cuenta para buscar el éxito de la empresa caso de estudio

Siendo una empresa que dentro del sector se muestra de manera estable y con un crecimiento adecuado a pesar de no contar con mínimas especificaciones que el proceso administrativo plantea, se puede determinar que la empresa si continua con este crecimiento informal carente de las herramientas y estrategias necesarias se estará destinando al fracaso. Debido a la incursión de nuevas empresas mejor organizadas y con recursos similares a esta.

Por tal motivo se concluye que la incorporación de este proceso administrativo en la empresa caso de estudio permitirá el prolongar su permanencia en el mercado y también ofrecerá herramientas para el crecimiento sistemático que la empresa requiere actualmente. Sin embargo es solo uno de los pasos a seguir ya que carece de algunas otras estrategias que será importante desarrollar sin embargo desprenderán de este primer paso que es la implementación del proceso administrativo.

Bibliografía

Anzola, Sérvulo. 2002. *Administración de pequeñas empresas*. McGraw-Hill: México, D.F.

Chiavenato, Idalberto. 1999. *Introducción a la teoría general de la administración*, (5ta edición). Mc. Graw-Hill: México D.F.

Chiavenato, Idalberto. 2004. *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill: Bogotá, Colombia.

Da Silva, O. Reinaldo. 2006. *Teorías de la administración*. Thompson Ed.: México, D.F.

Daft I., Richard. 2007. *Teoría y diseño organizacional*. Thomson: México, D.F

Dubrin J., Andrew. 2000. *Fundamentos de administración*. Ed. Soluciones Empresariales: México.

Gannon, J. Martin. 1994. *Administración por resultados*. Cecsa: México, D.F

Garet R. Jones, y Jennifer m. George. 2003. *Administración contemporánea*. (4ta edición). McGraw-Hill: México, D.F.

Hellriegel, Jackson y Slocum. 2002. *Administración, un enfoque basado en competencias*. Ed. Thomson: México, D.F.

Hernández y Rodríguez, Sergio. 2008. *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (2da edición). McGraw-Hill: México, D.F.

Koontz, Harold, y Wehrich Heinz. 1999. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill: México D.F.

Koontz, Harold, y Wehrich Heinz. 2004. *Administración: una perspectiva global*. (12va edición). McGraw-Hill: México D.F.

Megginson, Mosley y Pietri Jr. 2001. *Administración conceptos y aplicaciones*. Cecsca: México.

Reyes Ponce, Agustín. 2008. *Administración moderna*. Limusa: México.

Rodríguez Valencia,

Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas. 1999 en <http://www.cipi.gob.mx/PolApoyoPyMESMex> Consulta:(5/10/2010).

Censo Secretaría de Comunicaciones y Transportes: <http://www.sct.pue.gob.mx> de censos realizados en el año 2008, esta cifra año con año puede tener variantes.