



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**T e s i s**

**“Desafíos de la Globalización para las Pymes de  
autotransporte de carga en el Estado de México y  
estrategias competitivas por parte de la Dirección para  
enfrentarla. Caso S.I.T.A.M.”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Everardo Pedro Vargas Reyes**

**Tutor: Gerardo Sánchez Ambriz**

**México, D.F. a 21 de Octubre de 2005.**

**M: 349644**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: VARGAS REYES

EVEDARDO PEDRO

FECHA: 26 - OCTUBRE - 2005

FIRMA: 

TITULO:

**“DESAFÍOS DE LA GLOBALIZACIÓN PARA LAS PYMES  
DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN EL ESTADO DE  
MÉXICO Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS POR PARTE  
DE LA DIRECCIÓN PARA ENFRENTARLA. CASO  
S.I.T.A.M.”**

## DEDICATORIA

*A mis padres:*

ANTONIO VARGAS FUENTES (†)  
LORETO REYES GERMAN

*Por el camino que me enseñaron y la oportunidad que me dieron.*

*A mis Hermanos:*

FRANCISCO      MARIA LUISA  
JUAN              ISABEL

*Por su compañía en la niñez y juventud y la familia que formamos.*

*A mi esposa:*

ISABEL CASTRO CID DEL PRADO

*Gracias por tu amor, apoyo, comprensión, tolerancia y los hermosos hijos que me diste, una gran familia, ¡Gracias!*

*A mis hijos:*

PEDRO AARÓN      VIANEY  
LUIS MIGUEL      KAREN ISABEL

*Perdón por los momentos de ausencia debido al trabajo, ustedes han sido la inspiración en mi proyecto de vida, espero haberlos guiado y motivado para trascender en la sociedad.*

**QUE DIOS LOS BENDIGA Y PROTEJA A TODOS**

## Í N D I C E

INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	9
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. LOS MEDIOS DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.....	12
1.1. Globalización.....	12
1.1.1. Legislación (Tratados Comerciales).....	14
1.1.1.1. T.L.C.A.N.....	14
1.1.1.2. TLC México – Asociación de Libre Comercio (EFTA).....	24
1.2. Concepto de empresa y su clasificación.....	26
1.3. La pequeña y mediana empresa en México.....	30
1.4. Estructura y características de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de autotransporte de carga en el Estado de México.....	38
1.5. Características del personal que administra las PYMES del autotransporte de carga en el Estado de México.....	40
Referencias.....	41
CAPITULO 2. MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS (TEORÍAS ADMINISTRATIVAS).....	42
2.1. Diagnóstico (Desarrollo Organizacional).....	47
2.1.1. Conceptos de Desarrollo Organizacional.....	47
2.1.2. Algunos planteamientos del Desarrollo Organizacional.....	50
2.1.3. Etapas del Desarrollo Organizacional para su implantación.....	50
2.1.4. Requisitos para un programa de Desarrollo Organizacional.....	51
2.2. Filosofía de calidad en el servicio a clientes.....	52
2.2.1. Concepto de servicio a clientes.....	55
2.2.2. Concepto de calidad en el servicio.....	59

2.2.3. Filosofía de calidad del servicio en PYMES de autotransporte de carga en el Estado de México.....	62
2.2.4. Principios básicos de Gerencia – Alta Dirección.....	63
2.3. La Planeación Estratégica.....	68
2.3.1. Planeación Estratégica en las empresas de servicios.....	68
2.3.2. Planeación Estratégica de negocios y operativa.....	71
Referencias.....	85
CAPÍTULO 3. EL SECTOR DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA.....	86
3.1. Legislación Federal del Autotransporte.....	86
3.2. Medios de distribución utilizados por la industria mexicana.....	87
3.3. Tipos de autotransporte de carga – clasificación.....	88
3.4. Factores y variables económicas que afectan al sector autotransporte de carga.....	89
3.5 El entorno del autotransporte de carga en México.....	96
3.6. Secretaria de Comunicaciones y Transporte Subsecretaría de Transporte Terrestre.....	103
3.7. Asociaciones Nacionales de Autotransporte de Carga.....	112
3.7.1. Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR).....	112
3.7.2. Confederación Nacional de Transportistas Mexicanos A.C. (CONATRAM).....	122
3.8. Anexos del T.L.C.A.N. en materia del Autotransporte terrestre.....	132
Referencias.....	140
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA ENFRENTAR LA GLOBALIZACIÓN (CASO PRÁCTICO).....	141
4.1. Presentación de la empresa S.I.T.A.M. (Servicio Integral de Transporte, Almacenaje y Maquilas).....	141
4.1.1. Historia de la empresa, estructura económica y organizacional.....	141
4.1.2. Mercado que atiende: clientes actuales y sus características.....	143
4.2. Diagnóstico de la situación actual de S.I.T.A.M. (Estudio de Desarrollo Organizacional).....	144

42.1. Resultados y discusión.....	147
4.2.1.1. Entrevistas a PYMES del Autotransporte de carga.....	147
4.2.1.2. Entrevistas con los clientes actuales de SITAM de la calidad del servicio.....	153
4.2.1.3. Entrevistas con personal de S.I.T.A.M.....	158
4.2.1.3.1. Análisis estadístico de las respuestas a las preguntas con el personal.....	160
4.2.2. Diagnóstico general y estrategias para enfrentar la competencia.....	169
4.3. Propuesta del Modelo de Administración para la empresa S.I.T.A.M.....	173
4.3.1. Diseño e implementación de un Manual de Planeación Estratégica a cinco años.....	173
4.3.2. Capacitación del personal en la filosofía de calidad del servicio.....	204
4.3.3. Metodología para la mejora continua de los procesos.....	207
4.3.4. Recomendaciones para la Gerencia – Alta Dirección de las PYMES de autotransporte de carga.....	221
Referencias.....	223
 CONCLUSIONES.....	 224
 BIBLIOGRAFÍA.....	 227
 Anexo 1: Cuestionarios en blanco.....	 229
Anexo 2: Relación de PYMES que formaron parte del marco muestral.....	233
Anexo 3: Relación de Clientes que formaron parte del marco muestral.....	234
Anexo 4: Relación de personas encuestadas en la empresa piloto del caso práctico.....	235
Anexo 5: Reglamento de tránsito en carreteras federales Consideraciones.....	236

## INTRODUCCIÓN

El mundo corporativo nacional e internacional del transporte, al igual que en otros sectores productivos y de servicios, están inmersos en un escenario donde se manifiestan cambios radicales y las empresas de éxito, buscan afanosamente diseñar e incorporar estrategias administrativas que logren la eficiencia y rentabilidad de su organización; y con ello, alcancen una productividad con calidad y competitividad, la satisfacción de sus clientes e internamente los integrantes de la organización, alcancen una mejor calidad de vida.

Lograr el desarrollo y consolidación de una empresa de transporte, es más difícil de lo que parece, principalmente para la pequeña y la mediana empresa.

Para lograr la competitividad, es necesario que la organización cuente con: estructura organizacional, instalaciones, vehículos, tecnología y personal calificado, donde se destacan los ejecutivos con capacidades y habilidades que ocupen la Alta Dirección.

La Alta Dirección es la responsable de la planeación, del almacenamiento, distribución, logística y embarques.

Con el Tratado de Libre Comercio (TLC) varias compañías de transporte norteamericanas y canadienses están entrando a México y desplazando a las pequeñas y medianas empresas del mercado. En consecuencia, es importante investigar si las empresas mexicanas, para sobrevivir y transformarse en empresas competitivas, deben implementar una filosofía de calidad en el servicio y la mejora de los procesos, como factor clave de éxito y así los negocios competitivos puedan enfrentar a las grandes líneas de transporte de carga y cumplir con los requerimientos actuales de los clientes importantes, que son empresas grandes que se manejan con el concepto "World Class" (Clase Mundial) y que hoy día exigen proveedores de servicio de alto nivel.

Las empresas mexicanas de autotransporte de carga en este escenario deben:

Tener clientes suficientes.

Generar utilidades atractivas por arriba del 20% anual.

Conservar y generar mas empleos.

Adquirir equipo de transporte nuevo y sustituir unidades depreciadas.

Garantizar un crecimiento sano y sostenido.

Mantenerse en el mercado innovando servicio en unidades más grandes; así como diversificarse en otros servicios relacionados con el ramo.

Los modelos de planeación estratégica y los conceptos de calidad aportan las herramientas administrativas que permiten a las empresas de transporte de carga, sobrevivir y competir ante las grandes empresas trasnacionales.

Para esquematizar la investigación “Desafíos de la globalización para las PYMES de autotransporte de carga en el estado de México y estrategias competitivas por parte de la Alta Dirección para enfrentarla caso SITAM”, el contenido se divide en cuatro capítulos:

En el capítulo 1 se desarrollan todos los antecedentes, historia y evolución del autotransporte de carga en México, así como de las principales características de las pequeñas y medianas empresas que en la actualidad son más las que desaparecen que las que aparecen, donde aparentemente se debe a la falta de capacidad de la Alta Dirección para administrar con un alto sentido enfocado a la calidad del servicio.

En el capítulo 2 se tocan temas referentes a la forma en que se administran las pequeñas y medianas empresas del servicio de autotransporte de carga y las filosofías administrativas que pueden utilizar para que sean rentables y competitivas, adaptándose a los cambios generados por la firma del TLC y que al estar entrando a México grandes empresas canadienses y norteamericanas, muchas mexicanas están siendo desplazadas del mercado.

En el capítulo 3 se muestra la información generada por diferentes fuentes del sector autotransporte de carga como son cámaras nacionales constituidas del sector, así como los anexos del TLC de América del Norte en materia de autotransporte terrestre.

El capítulo número 4 contempla un modelo que tiene temas relacionados con la historia y presentación de la empresa SITAM, como un modelo de administración aplicado y que ha demostrado cómo se puede ser competitivo y rentable aún teniendo la competencia de las grandes empresas, además de demostrar un crecimiento en cinco años aplicando las técnicas administrativas.

Por último se presentan los resultados de la investigación y las recomendaciones del modelo más efectivo para administrar las empresas pequeñas del sector autotransporte de carga para que sean rentables por medio de las filosofías administrativas que la Alta Dirección aplica.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El entorno económico de crisis que ha enfrentado México desde la década de los años setenta, donde la fuga constante de capitales, las devaluaciones, la entrada del país al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá; aunados a los procesos de globalización; ha generado al aparato productivo y de servicios, un impacto negativo en muchas pequeñas y medianas empresas dedicadas al transporte de carga y éstas han desaparecido. Las sobrevivientes deben incorporar estrategias administrativas que les permita eficientar su gestión y ser competitivas.

Particularmente, observamos que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas al transporte de carga, independientemente de su debilidad económica para enfrentar a los grandes consorcios, no se han preocupado por elevar la cultura organizacional y buscar la productividad de sus negocios, parte por falta de recursos económicos, parte por falta de visión de negocios de quienes dirigen este tipo de empresas y por la falta de un modelo práctico, económico (a corto plazo) y probado,

que las lleve a ser competitivas por lo menos en su mercado o en su estrato de tamaño de negocio.

En la empresa SITAM (Servicio Integral de Transporte, Almacenaje y Maquilas), sujeto de estudio de la presente investigación, se planteó administrar con cuatro filosofías como factores claves de éxito: un programa de desarrollo organizacional (D.O.), la calidad del servicio, la planeación estratégica y la mejora continua de los procesos; dada la situación actual, donde sus clientes que son industrias grandes han comenzado con programas de certificación para transportistas de calidad y su tendencia es contratar grandes compañías, por lo que SITAM vive la necesidad de transformarse en corto plazo para no verse desplazada y así ofrecer el servicio que sus clientes requieren tanto en infraestructura, equipo, actitud y aptitud de su personal para mantenerse y seguir desarrollándose.

#### HIPÓTESIS DE TRABAJO Y VARIABLES

H1. "Las empresas pequeñas del autotransporte de carga en el Estado de México, no son competitivas porque su personal no tiene actitud de calidad en el servicio al cliente, no mejoran sus procesos y no usan la Planeación Estratégica como factores clave de la Alta Dirección para ser rentables."

H2. "La propuesta de un modelo de Administración adecuado del servicio de calidad aplicado a la empresa SITAM por la Alta Dirección demostrará los resultados de usar éstas filosofías para que éste tipo de empresas sean rentables y sigan desarrollándose"

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
+ Tamaño de la empresa	- Empresas medianas y pequeñas (Negocios de escasos recursos).	- Son consideradas como tal por: a) El número de su personal. b) Su capital. c) Su facturación.
+ Competitividad	- Tienen características necesarias para enfrenar a otros.	- Se mantiene en el mercado. - Crece en el mercado.
+ Productividad	- Logra más con menos recursos.	- Reducen su costo de capital. - Resultados siempre superiores.
+ Calidad del servicio	- Todo lo que gira alrededor de la comercialización del producto.	- Estar cerca de los clientes, conocerlos cumplir con sus requerimientos siempre y ser su Proveedor preferido. <sup>1</sup>
+ Mejora continua de los procesos	- Procesos operativos y/o administrativos que pueden ser diagramados y mejorados.	- Metodología para analizar las fallas de un proceso, implantando acciones que eliminen las causas que originen problemas o ineficiencia.
+ Rentabilidad	- Inversión que genera beneficios.	- Recursos humanos materiales, técnicos y financieros administrados correctamente que generan utilidad en base a las ventas.
+ Administración estratégica	- Manejo de recursos por medio de estrategias.	- Concentración de fortalezas contra debilidades.

<sup>1</sup> Confiabilidad – responsabilidad – competencia – acceso – cortesía – comunicación – credibilidad – seguridad – entendimiento / conocimiento del cliente – tangibles – entrega de productos oportuna – regreso de facturas y evidencias.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

- Describir la aplicación de una propuesta administrativa participativa en la empresa SITAM como una propuesta de modelo de las empresas pequeñas y medianas del autotransporte de carga en México, que el estilo de liderazgo de la Alta Dirección y la Administración del servicio de calidad, la Planeación Estratégica y la mejora continua de los procesos son los factores clave, como estrategias de defensa para enfrentar la competencia actual en México generada por el TLC; identificando la evolución de éstas filosofías en empresas grandes de éxito para adaptarlas a las pequeñas y medianas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar alternativas de SITAM en su nicho de mercado en el Estado de México, buscando la competitividad, por medio de la calidad del servicio y una metodología para la mejora de los procesos impulsados por la Alta Dirección a través de la planeación Estratégica
- Analizar el porcentaje del total de empresas en el Estado de México del sector autotransporte de carga para el 2004 que significa la pequeña y mediana empresa.
- Analizar el porcentaje de estas empresas que utilizan la filosofía de calidad en el servicio y mejora de los procesos como factor clave de éxito para lograr rentabilidad.
- Instrumentar un programa de cultura organizacional para que el personal de la empresa SITAM trabaje al 100% con una filosofía de calidad en el servicio y mejora continua de los procesos.
- Verificar en el corto plazo (menos de 1 año) resultados rentables para la empresa SITAM aplicando esta filosofía.
- Comprobar que las empresas de transporte que no cuentan con unidades modernas y equipos de comunicaciones, no garantizan calidad en el servicio, pierden clientes y dejan de ser rentables.

# CAPITULO 1. LOS MEDIOS DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.

## 1.1. GLOBALIZACIÓN

Las ciencias económico administrativas a lo largo de los años y las centurias, han experimentado grandes eventos de incertidumbre y alegrías, gracias a los fracasos y éxitos alcanzados. De manera constante, intentan por rutina pronosticar cómo debe evolucionar ante los retos y requerimiento de la época.

En estos momentos, la historia se repite y la inquietud por lo desconocido vuelve a estar presente en la mente de todos los administradores; esto conlleva, a que en este milenio estemos obligados a formular diagnósticos que permitan evaluar el pasado y el presente de las organizaciones. A partir de ello, sean detectadas las fortalezas y oportunidades que proyecten e idealicen en la prospectiva empresarial.

El panorama mundial cambia radicalmente, por ello es importante entender que el cambio: es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado, a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del equilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, etc. Para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto actual en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones (1). El cambio considera en esencia redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio (2).

Los cambios están presentes en todas las actividades que realiza la sociedad y particularmente, en el entorno mundial económico.

Expertos en la economía, como: García Arias (3), Hawthorne (4) y Haley (5) argumentan que vivimos momentos de oportunidades y amenazas gracias al modelo económico de neoliberalismo y a la globalización.

La globalización en las últimas décadas del siglo XX, se entendía como la integración mundial de los países en un solo mercado, que trae consigo un largo proceso de adecuaciones, implicaciones y barreras por vencer, principalmente para los países de economías emergentes. Actualmente, la globalización es conceptualizada como el proceso o conjunto de procesos que encarna una transformación de la organización de las relaciones y transacciones humanas, evaluadas en términos de alcance intensidad, velocidad y repercusiones; que generan flujos de redes de actividades transcontinentales e intraregionales, interacciones y el ejercicio del poder (6).

En este sentido, la globalización provoca una reconfiguración de todo el marco en el que se desenvuelve la acción humana. Por tanto, los países que desean participar en el mundo globalizado del comercio, deben firmar convenios o tratados bilaterales y multilaterales de libre comercio.

México tiene firmados 23 acuerdos de libre comercio y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte firmado el 1º de enero de 1994 es uno de los acuerdos que tiene mayor impacto en el desarrollo y retrocesos de la economía mexicana.

Las organizaciones mexicanas del sector transporte deben evolucionar y posicionarse como organizaciones de clase nacional y clase mundial, con un liderazgo sustentado en la calidad y la competitividad. Sólo así podrán enfrentar el universo globalizado que busca derribar fronteras.

## 1.1.1 LEGISLACIÓN (TRATADOS COMERCIALES)

### 1.1.1.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLC) (7)

#### **¿Qué es el Tratado de Libre Comercio?**

El Tratado de Libre Comercio (en adelante TLC), es un conjunto de reglas que los tres países acuerdan para vender y comprar productos y servicios en América del Norte.

Se llama “zona de libre comercio”, porque las reglas que se disponen definen cómo y cuándo se eliminarán las barreras arancelarias para conseguir el libre paso de los productos y servicios entre las tres naciones participantes; esto es, cómo y cuándo se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias, y particularmente las tarifas y los aranceles, siendo éste uno de los principales objetivos del Tratado. Además el TLC propugna la existencia de “condiciones de justa competencia” entre las naciones participantes y ofrece no sólo proteger sino también velar por el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual.

El TLC se basa en principios fundamentales de transparencia, tratamiento nacional y de tratamiento como nación más favorecida, todo ello representa un compromiso firme para la facilidad del movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras, ofrecer la protección y vigilancia adecuadas que garanticen el cumplimiento efectivo de los derechos de propiedad intelectual; adoptar los procedimientos internos efectivos que permitan la aplicación e implementación del Tratado, establecer una regla de interpretación que exija la aplicación del TLC entre sus miembros y según los principios del derecho internacional.

Los acuerdos de Libre Comercio permiten que cualquier país o grupo de países trate de incorporarse a él, en los términos y condiciones convenidos por la Comisión de Libre Comercio según los procedimientos nacionales de aprobación de cada país. Todo país puede declarar que el Tratado no se aplicará entre ese país y cualquier solicitante. El Tratado prevé que la Comisión establecerá los

términos y condiciones de aceptación de cualquier solicitante. La comisión opera según una regla del consenso.

### **¿Cuándo es creado?**

La integración entre Estados Unidos y Canadá, empieza a materializarse en 1965, con la firma del Pacto Automotriz entre esos dos países. Por su parte, entre México y Estados Unidos esa integración comenzó a materializarse también de una manera más clara en ese mismo año, cuando se establece el programa de las maquiladoras en el norte de México, que logra promover una integración muy importante entre esos dos países. Pero no es sino hasta 1990 que los Presidentes de México y de Estados Unidos deciden iniciar la negociación de un acuerdo comprensivo de libre comercio, y en septiembre de ese año, el Presidente de Canadá comunica su interés de participar en las discusiones para celebrar el tratado.

El 11 de junio de 1990, Carlos Salinas de Gortari, Presidente de México, y George Bush, Presidente de Estados Unidos, acordaron las negociaciones sobre un acuerdo de libre comercio entre los dos países. Más tarde, Canadá se incorporó a las negociaciones, iniciándose de esta forma los trabajos trilaterales con el objetivo de crear una zona de libre comercio en América del Norte. En el año 1991 los presidentes de los tres países anuncian su decisión de negociar el TLC y en junio de ese año se da la primera reunión ministerial de negociaciones.

Las negociaciones concluyeron el 11 de Agosto de 1992 por los Jefes de Gobierno de los tres países. Una vez concluidas las negociaciones, los textos fueron revisados por parte de los Ministros de Comercio, Jaime Serra Puche, Michael Wilson y por la embajadora Carla Hills. El momento de la firma marca el inicio de un complejo proceso que va desde la autorización del Ejecutivo estadounidense para firmar el Tratado, hasta el sometimiento a la aprobación del Senado Mexicano, del Congreso de Estados Unidos y de la Cámara de los comunes de Canadá.

- El TLC fue firmado por los tres países el 17 de Diciembre de 1992.
- Tras varios años de debate, en 1993 fue aprobado por las Asambleas Legislativas de Canadá, México y Estados Unidos.
- El TLC entró en vigor el 1 de Enero de 1994.

### **Objetivos del TLC**

- Promover las condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proporcionar la protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del TLC y para la solución de controversias.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral, entre otros.
- Eliminar barreras al comercio entre Canadá, México y Estados Unidos, estimulando el desarrollo económico y dando a cada país signatario igual acceso a sus respectivos mercados.

Estos objetivos se lograrán mediante el cumplimiento de los principios y reglas del TLC, como los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia en los procedimientos.

### **Reglas de Origen**

El TLC prevé la eliminación de todas las tasas arancelarias sobre los bienes que sean originarios de México, Canadá y Estados Unidos, en el transcurso de un periodo de transición. Para determinar cuáles bienes son susceptibles de recibir trato arancelario preferencial son necesarias reglas de origen. Las disposiciones sobre las reglas de origen contenidas en el tratado están diseñadas para:

- Asegurar que las ventajas del TLC se otorguen sólo a bienes producidos en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren total o en su mayor parte en otros países.
- Establecer reglas claras y obtener resultados previsibles.

Reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del Tratado.

### **Barreras Arancelarias y No Arancelarias**

Una de las partes centrales de este marco regulador del comercio de bienes es el programa de desgravación arancelaria, mediante el cual se plantea la eliminación progresiva de los aranceles sobre bienes originarios, de acuerdo con unas listas de desgravación.

La categoría A corresponde a la entrada libre de derechos cuando entra en vigor el Tratado. La categoría B mediante la cual se prevea la eliminación del arancel en 5 etapas anuales, es decir que la eliminación del arancel en un período de 5 años. La categoría C prevé que linealmente el arancel va a llegar a cero en un período de 10 años y una categoría D que incorpora todos aquellos bienes que estaban exentos del pago de aranceles y que van a continuar así, por ejemplo todos aquellos productos mexicanos que se benefician del Sistema General de Preferencias (en adelante SGP) en los Estados Unidos o de un sistema preferencial en Canadá. Existe la categoría E que tiene una desgravación en 15 años para productos especiales, por ejemplo el jugo de naranja en Estados Unidos, el maíz y frijol en México.

El arancel de partida con que se inicia el programa de desgravación en Estados Unidos y Canadá es el arancel del SGP, es decir el arancel preferencial o en su defecto el de nación más favorecida mientras que para México será su arancel aplicado. Esto es importante, porque no se empieza con los aranceles consolidados en el GATT que en algunos casos son más altos, sino que se empieza con el arancel aplicado.

Por otro lado, con el Tratado se consolidaron a México los beneficios del SGP. El TLC elimina las cuotas para productos que cumplen con la regla de origen, mientras que los permisos de importación entre los tres países se substituyen por la cuota-arancel, es decir se fija una cuota de importación libre de impuestos y una vez cubierta la cuota se paga el arancel establecido por el TLC.

Los programas vigentes de devolución de aranceles (draw back) serán modificados el primero de enero del año 2001, para el comercio entre los tres países miembros. Una vez modificado el draw back, cada país establecerá un procedimiento que evite una doble tributación en el caso de los bienes que aún paguen impuestos en el área de libre comercio.

Para la eliminación, se tomarán como punto de partida las tasas vigentes al primero de Julio de 1991, incluidas las del Arancel General Preferencial (GPT) de Canadá y las del SGP de Estados Unidos. Asimismo se prevé la posibilidad de que los tres países consulten y acuerden una eliminación arancelaria más acelerada a la establecida en el TLC.

### **Beneficios esperados del TLC**

- El TLC puede incrementar la eficiencia económica si la creación del comercio supera la posible desviación de comercio.
- El TLC amplía el comercio y promueve la eficiencia, el ingreso real de la población aumenta. Si esto es dinámico, el beneficio se dará a través de mayores tasas de crecimiento económico que reducirán la pobreza absoluta generando un ingreso per cápita ascendente.
- Los mayores flujos de inversión y comercio explotarán la ventaja comparativa de México en procesos Intensivos en mano de obra, incrementándose el valor real de los salarios en toda la economía

## **¿Cuáles son las motivaciones para negociar el TLC?**

Evidentemente las motivaciones son muchísimas para cada uno de los países. En el caso de México, tenemos que el TLC se convierte en un instrumento importante para consolidar las reformas económicas anunciadas a mediados de los años 80, fundamentalmente para consolidar el proceso de apertura económica. México requiere tener un mercado seguro para su acceso a Estados Unidos. Un 70 por ciento de las exportaciones mexicanas van a ese mercado, pero eso estaba basado en concesiones unilaterales y era necesario que tuviera una base más sólida. El TLC se convierte en un incentivo muy importante para la atracción de capital extranjero a México, necesario para el apoyo del proceso de reforma que se estaba llevando a cabo. Desde la perspectiva de Estados Unidos, tenemos el desencanto con el sistema multilateral como el principal medio para lograr la liberalización comercial. Para esta época se da el fracaso de la Reunión Ministerial de Bruselas, en diciembre de 1990, en la cual se suponía iba a concluir la Ronda de Uruguay. En consecuencia, se plantea la necesidad de considerar nuevos mercados para sus productos. México es en este sentido, un mercado importante para los Estados Unidos y, finalmente, el desarrollo de una nueva agenda de política internacional, en que la participación mexicana es muy importante. Es decir, aparecen ciertos temas en la agenda internacional de este país como el tema de las drogas, el tema de la conservación del medio ambiente, el tema de las migraciones en los que México tiene un rol relevante. La motivación de los Estados Unidos es una motivación mucho más política, que económica.

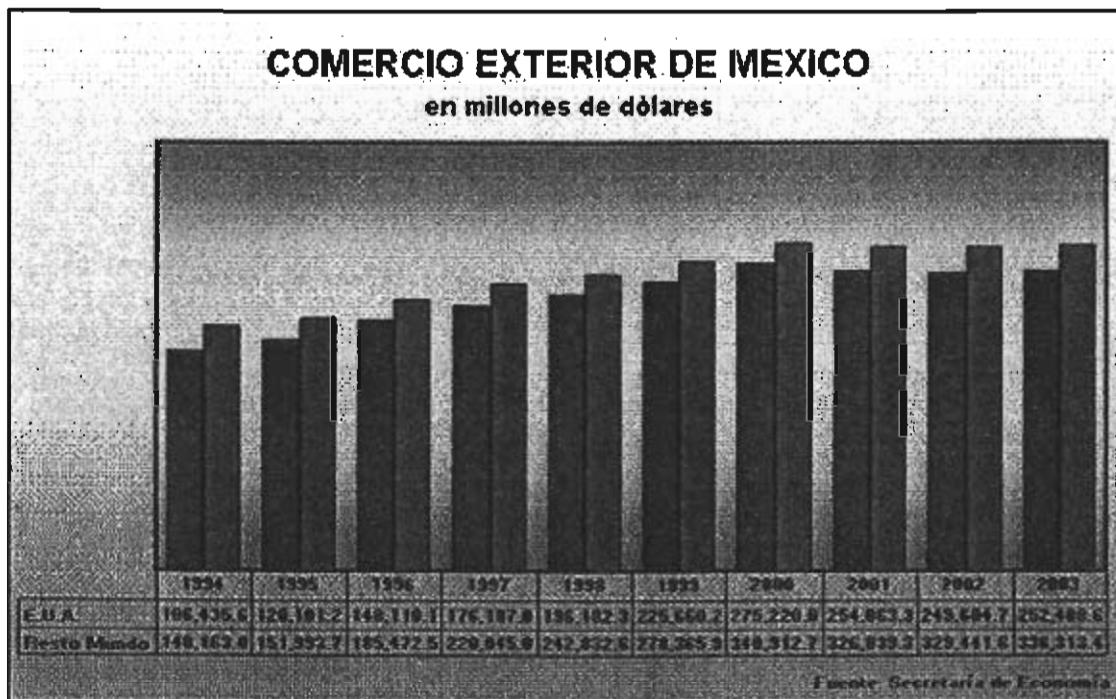
En el caso de Canadá se trata de una razón defensiva. Primero se plantea la necesidad de preservar el TLC suscrito entre Estados Unidos y Canadá que entró en vigencia en 1989. En segundo término, asegurarse que Canadá continuaría siendo un lugar atractivo para la inversión extranjera y en tercer lugar, lograr acceso al mercado mexicano para sus bienes y servicios. Es una razón defensiva para evitar que el Tratado entre Estados Unidos y México pudiese afectar lo logrado por la suscripción del TLC suscrito por Canadá y Estados Unidos en 1989.

## El Tratado de Libre Comercio en Gráficas

### INDICADORES ECONÓMICOS DEL TLCAN

El comercio exterior de México, principalmente se desarrolla con nuestro vecino país del norte, ya que el 80% de todas las mercancías que entran y salen, provienen o se dirigen hacia Estados Unidos de Norteamérica. (Cuadro 1)

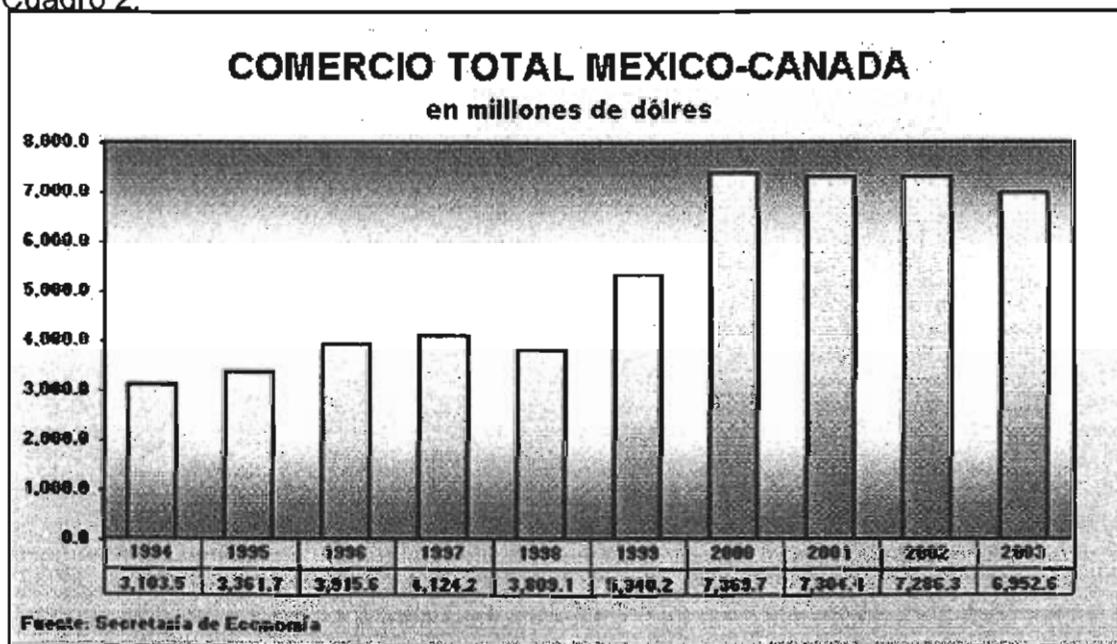
Cuadro 1.



Fuente: Secretaría de Economía

En el Marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el comercio de México con Canadá ha crecido más de un 140% de 1994 con respecto a 2003 en el que se comerció casi siete mil millones de dólares en importaciones y exportaciones. (Cuadro 2)

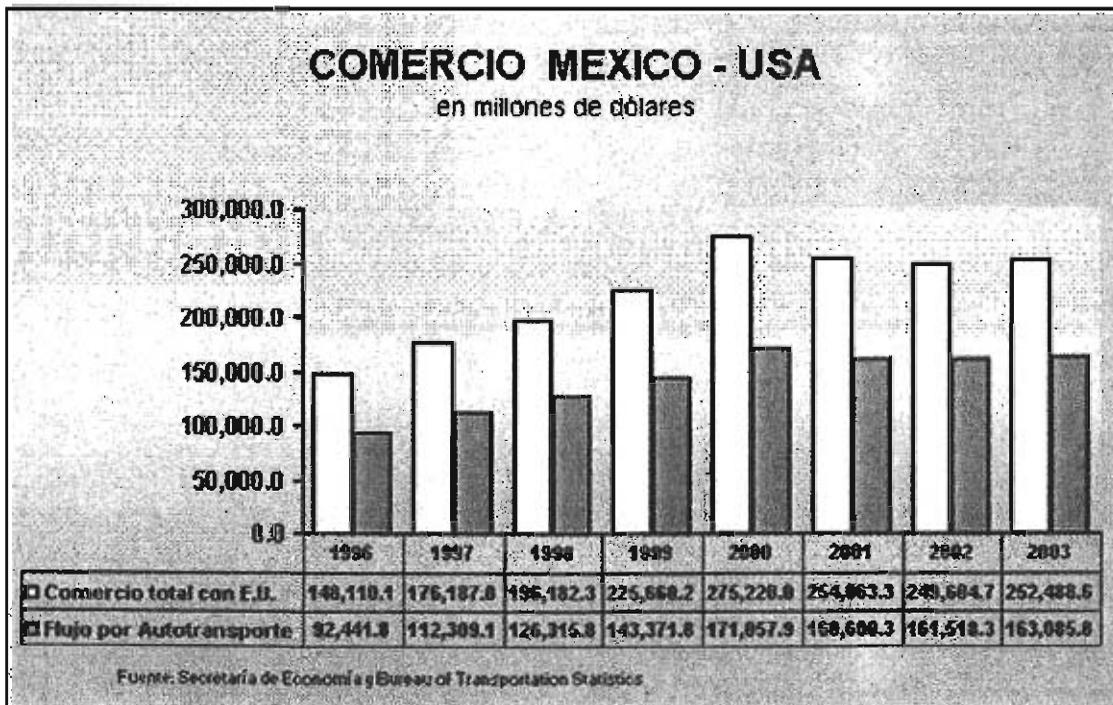
Cuadro 2.



Fuente: Secretaría de Economía

Del comercio total entre México y Estados Unidos, el autotransporte de carga mueve casi el 65% de las mercancías de importación y exportación que circulan entre los dos países. (Cuadro 3)

Cuadro 3.

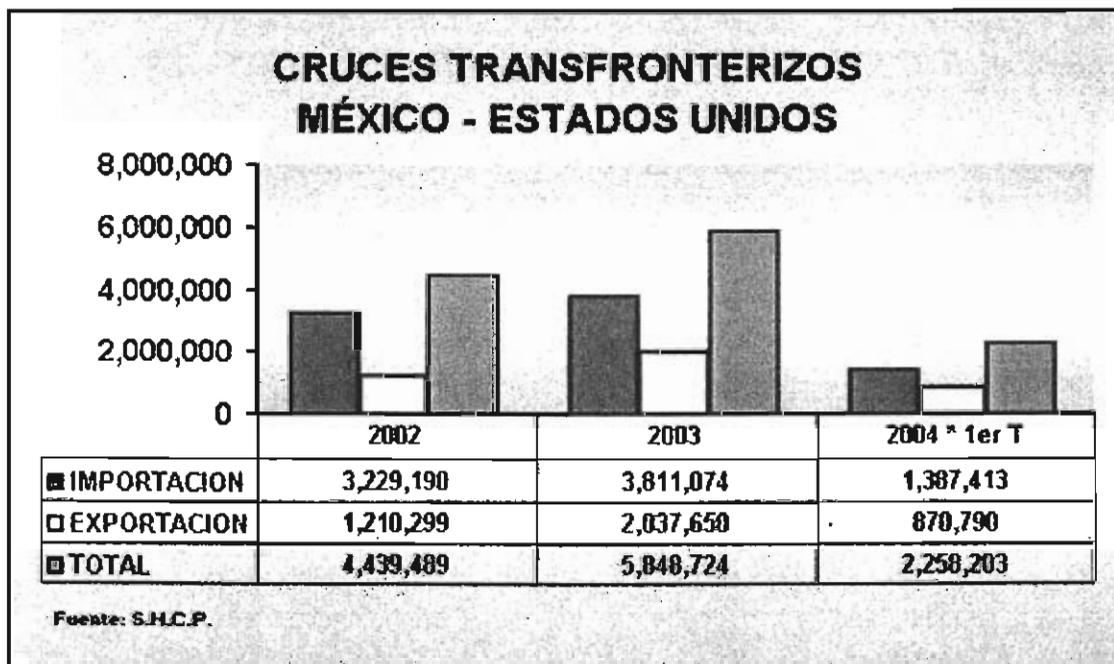


Fuente: Secretaría de Economía y Bureau of Transportation Statistics

El 65% de las mercancías que movió el autotransporte de carga en 2003, se realizó mediante 5'848,724 cruces transfronterizos por las diferentes aduanas ubicadas en la frontera norte, lo que implica un movimiento diario de más de 16,000 camiones.

El autotransporte de carga mexicano es y ha sido suficiente y eficiente para atender los requerimientos del comercio exterior entre los países firmantes del TLC. (Cuadro 4)

Cuadro 4.



Fuente: S.H.C.P.

### 1.1.1.2. TLC MÉXICO – ASOCIACIÓN DE LIBRE COMERCIO (EFTA) (8)

En el entorno de la apertura de fronteras y firmas bilaterales de intercambio comercial, en estos momentos se están conciliando algunas diferencias con la Unión Europea; en el aspecto del transporte de carga es importante comentar:

#### EL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA EN LA UNIÓN EUROPEA

El sector del autotransporte de carga en general, contribuye al bienestar de la Unión Europea (en adelante UE), así como a sus ciudadanos, asegura la distribución de mercancías para un mercado unificado de veinticinco países, comercio que se inicia con el agricultor o el fabricante y termina en el consumidor.

El transporte habilita a los habitantes de la UE para moverse libremente y movilizarse por su territorio ya sea por razones personales o por necesidades económicas.

La transportación por su propia importancia, es una de las más significativas actividades económicas de la Comunidad Europea, ya que representa el 7% del producto interno bruto. Proporciona empleos directos a más de 5.6 millones de personas. Además su impacto en la economía total es mayor al considerar que genera empleos indirectos para otros 3 millones de personas.

El transporte es un sector entre otros que ha crecido en los últimos veinte años, siendo los factores que han influido en esta situación, los cambios que se manifiestan en algunas ramas, al reubicarse hacia zonas suburbanas o de carácter rural, lo que ayuda a la dispersión de la industria. Por lo que la multiplicidad de las áreas de producción ha fortalecido el crecimiento del sector del transporte.

Un aspecto importante que cuida la UE es el medio ambiente, ya que el transporte en general contribuye en generar la contaminación en las zonas urbanas. Así con la ayuda de los veinticinco estados miembros, busca desarrollar una estrategia global que por un lado mantenga la transportación y por el otro, a preservar el

medio ambiente, de esta manera los gobiernos de los países asociados deberán introducir medidas para el control y abatimiento de la contaminación que producen los medios de transporte, como es la construcción de vehículos que no produzcan contaminación.

Al mismo tiempo la UE tiene por objetivo el cambio de 15 políticas de transporte en una sola, que incluya entre otros elementos, la modernización de equipos y el aumento de la corriente de información entre los sistemas de transporte, utilizando el intercambio electrónico de datos con la ayuda de la tecnología, acrecentar la calidad del servicio de los diferentes modos de transporte.

Se considera que el desarrollo de cada uno de los modos del transporte ha sido diferente, porque el transporte de carga por carretera moviliza el 70% del total de los productos transportados en el territorio de la UE, el ferrocarril, solo mueve el 19% de la carga total y la navegación fluvial, solo el 9%.

El autotransporte de carga ha evolucionado favorablemente hacia una política comunitaria en este servicio. De esta manera, a partir del primero de enero de 1993, se eliminó la revisión de las mercancías transportadas en las fronteras de cada uno de los países comunitarios, además se suprimió el régimen de cuotas, para las empresas transportistas de países que no forman parte de la comunidad, pero aún permanece vigente el cabotaje interno entre las naciones, cuando se transporta la mercancía por el territorio comunitario.

Al respecto las autoridades mexicanas que han negociado los Tratados de Libre Comercio han dejado muy claro que no se permite el cabotaje en el transporte de mercancías a transportistas extranjeros, ya que sólo lo pueden hacer los mexicanos por nacimiento. En el mantenimiento de esta política la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga, ha emitido su opinión en este sentido y ha servido de base a los negociadores de los Tratados Comerciales para mantener vigente este mandato de la legislación mexicana.

## 1.2. CONCEPTO DE EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN

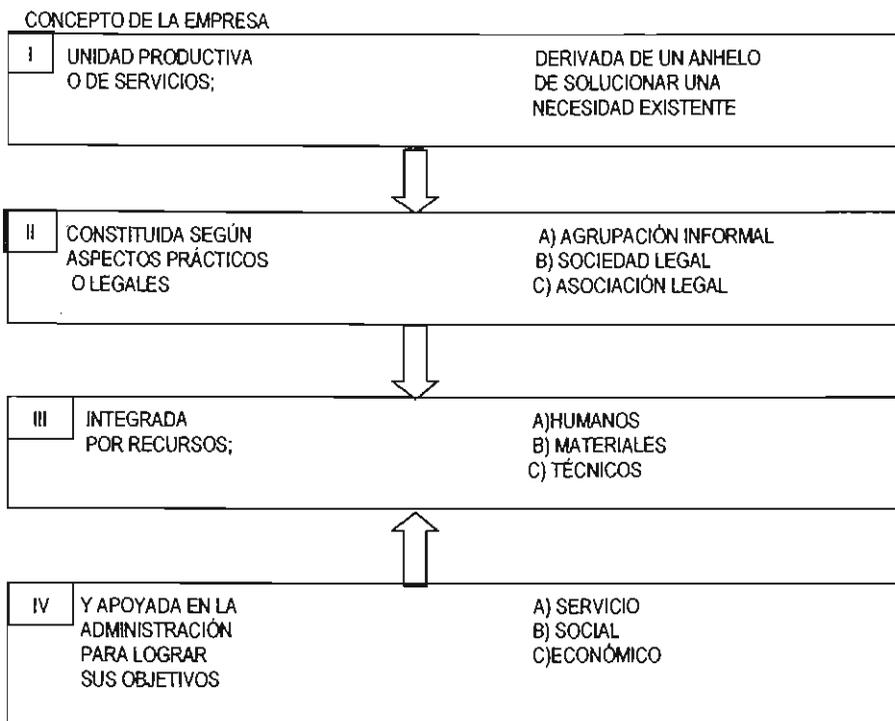
En lo que se refiere al entorno de las ciencias administrativas el concepto de empresa y sus aspectos relacionados con su clasificación, constitución legal y recursos, Guzmán Valdivia y Agustín Reyes Ponce (9) presentan la siguiente orientación:

Guzmán Valdivia indica que la empresa es la acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere.

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Así mismo Agustín Reyes Ponce argumenta que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Se pueden estudiar los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto. (figura 1)

Figura 1.



Las empresas a su vez se clasifican en:

## I.- COMO UNIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIOS

### 1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- Energía eléctrica
- Extracción de minerales para productos químicos
- Petróleo
- Extracción de madera
- Gas
- Ganadería
- Carbón
- Pesca
- Extracción de minerales metálicos

### 2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo
- Textiles
- Productos de carbón
- Materiales de construcción
- Hierro y acero
- Papel y productos de papel
- Productos químicos

### 3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- Transportes
- Obras públicas
- Comunicaciones
- Bancos y otras instituciones financieras
- Depósitos y almacenes
- Otros servicios

### 4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.-Productos alimenticios

- Bebidas
- Productos metálicos
- Tabaco
- Maquinaria
- Calzado, prendas de vestir
- Equipo de transporte
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos

## II. CONSTITUIDA SEGÚN ASPECTOS PRÁCTICOS O LEGALES

Clasificación por su constitución o régimen jurídico de la industria mexicana según NAFIN y el INEGI.

### TIPO DE CONSTITUCION O REGIMEN JURIDICO

	<b>Individual o familiar</b> 42%	<b>Sociedad Anónima</b> 55%	<b>Otras</b> 3%
Pequeña	8%	89%	3%
Mediana	1%	97%	2%
Grande	2%	96%	2%

Fuente: NAFIN - INEGI

Presencia de la industria pequeña y mediana en el territorio mexicano

DISTRITO FEDERAL	37%
JALISCO	11%
MEXICO	10%
NUEVO LEON	10%
GUANAJUATO	6%
OTRAS	<u>26%</u>
	100%

Fuente: NAFIN - INEGI

### III. INTEGRADA POR RECURSOS

Clasificación según el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña.

#### POR INTEGRACIÓN DE SUS RECURSOS

TIPO:	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS ANUALES
▪ MICRO	Hasta 15	Hasta 400
▪ PEQUEÑA	Hasta 100	Hasta 4,000
▪ MEDIANA	Hasta 250	Hasta 7,300
▪ GRANDE	Desde 251	Desde 7,301 M\$

Fuente: Programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña.

### IV. APOYADA EN LA ADMINISTRACIÓN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS

#### INDUSTRIA MANUFACTURERA MEXICANA.

Microempresas	77,000
Pequeñas empresas	18,000
Mediana empresas	3,000
Grandes empresas	2,000
TOTAL	100,000

Fuente: NAFIN-INEGI

### 1.3 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Las PYMES se definen como los negocios creados por una pequeña inversión, comúnmente dirigidos en forma unipersonal o familiar y organizadas en una administración informal para promover bienes y servicios con un objetivo de lucro. Sus recursos operacionales son limitados, se localizan en los mercados locales y los regionales, presentan una desfavorable competitividad frente a mercados nacionales e internacionales.

#### I. UNIVERSO

En el año de 1992, las PYMES representaban el 60% del Producto Interno Bruto (en adelante PIB) y la totalidad de estas empresas era de 93,293 la cual conformaba el 75% de los negocios en operación en México.

Actualmente las PYMES integran el 98% del sector económico de México con 2'835,775 establecimientos; resultando de singular importancia que sean estudiadas y apoyadas en todos los ordenes para asegurar su crecimiento en volumen y monto de operaciones y no en número de establecimientos que inician operaciones para cerrar sus puertas a corto plazo; permitir su desarrollo e integración en la economía del país.

Las PYMES a pesar de constituir el mayor número de organizaciones productivas del país y por ende las mayores generadoras de empleos directos, desde el punto de vista administrativo, están desorganizadas y deprimidas, con bajos índices de productividad y problemas financieros, sin aparentes estímulos y las políticas gubernamentales para ellas están desfasadas.

Del total de las PYMES, únicamente una cuarta parte tiene acceso a fuentes de financiamiento, lo que provoca que de cada 100 empresas que se crean, únicamente 10 sobreviven a los dos años de su creación.

Otro factor determinante en la desaparición de nuevos negocios es la ausencia de asesoría profesional que demuestre al pequeño empresario la viabilidad de un desarrollo integral emanado de la presencia de un consultor especializado, es decir, la optimización de las áreas funcionales, así como de sus recursos.

Un diagnóstico elaborado sobre el sistema competitivo de México, señala que la capacidad de captar y/o incrementar participación en los mercados, está condicionado fundamentalmente por: (10)

- Formación empresarial, técnica y tecnológica escasa y operación dispersa.
- Ausencia de políticas regionales y sectoriales.
- Marco jurídico inestable.
- Atención a la estabilidad macroeconómica.
- Proceso incipiente de democratización.
- Valores paternalistas e individualistas.
- Estructuras corporativistas.
- Búsqueda de rentabilidad.

#### **Perfil de las PYMES:**

- Contribución constante a la generación de empleos.
- Muy reducido coeficiente de importaciones y posibilidad de exportar sus productos manufacturados.
- Baja productividad del Capital invertido.
- Fuente permanente de capacitación de mano de obra.
- Muro de contención a la emigración laboral.
- Por ser generalmente empresa familiar, carece de organización formal.
- Presenta una escasa concurrencia al mercado financiero.

#### **¿QUÉ HACER?**

Desde la década de los años 70 la economía del país ha sufrido fuertes reveses y fenómenos los cuales han causado graves estragos en los sectores productivos de bienes y servicios, un número considerable de empresas fuertes en México se convirtieron en débiles y las débiles tienden a desaparecer o han desaparecido.

El Banco de Comercio Exterior señala lo siguiente (11):

**Las PYMES:**

- Requieren de orientación y apoyo Gubernamental y de Consultoría.
- Consideran que sus conocimientos no son suficientes para corregir las deficiencias que su empresa pueda tener.
- Sí acudirían a la opinión profesional de un asesor externo.
- No han contratado Consultores por los siguientes motivos:
  - 1) Existen gastos de “mayor importancia”.
  - 2) Actualmente su negocio no puede efectuar ningún cambio.
  - 3) Cuenta dentro de la empresa con un profesional en el área.
  - 4) Su empresa no lo necesita.
  - 5) Desconoce los alcances de una asesoría externa.
- Las desviaciones de mayor importancia correspondieron a las áreas de: manufactura, mercadotecnia, problemas financieros, situación fiscal (tributación incorrecta y morosidad) y Recursos Humanos.
- No implantan medidas preventivas no correctivas en la operación de su negocio. En menor grado, algunos las llevan a cabo en forma general o vaga. Las medidas que inciden en las áreas funcionales son aplicadas en orden descendente como sigue:
  - 1) Recursos Humanos
  - 2) Producción
  - 3) Mercadotecnia
  - 4) Finanzas
  - 5) Fiscal
- A la mayoría no les ha sido ofrecido el servicio de Consultoría especializada.
- No les reporta ningún beneficio.
- Canalizan sus recursos en orden de importancia a:
  - 1) Incremento de la Productividad.
  - 2) Mayores utilidades.
  - 3) Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
  - 4) Disminución de la rotación de personal.
  - 5) Otros.

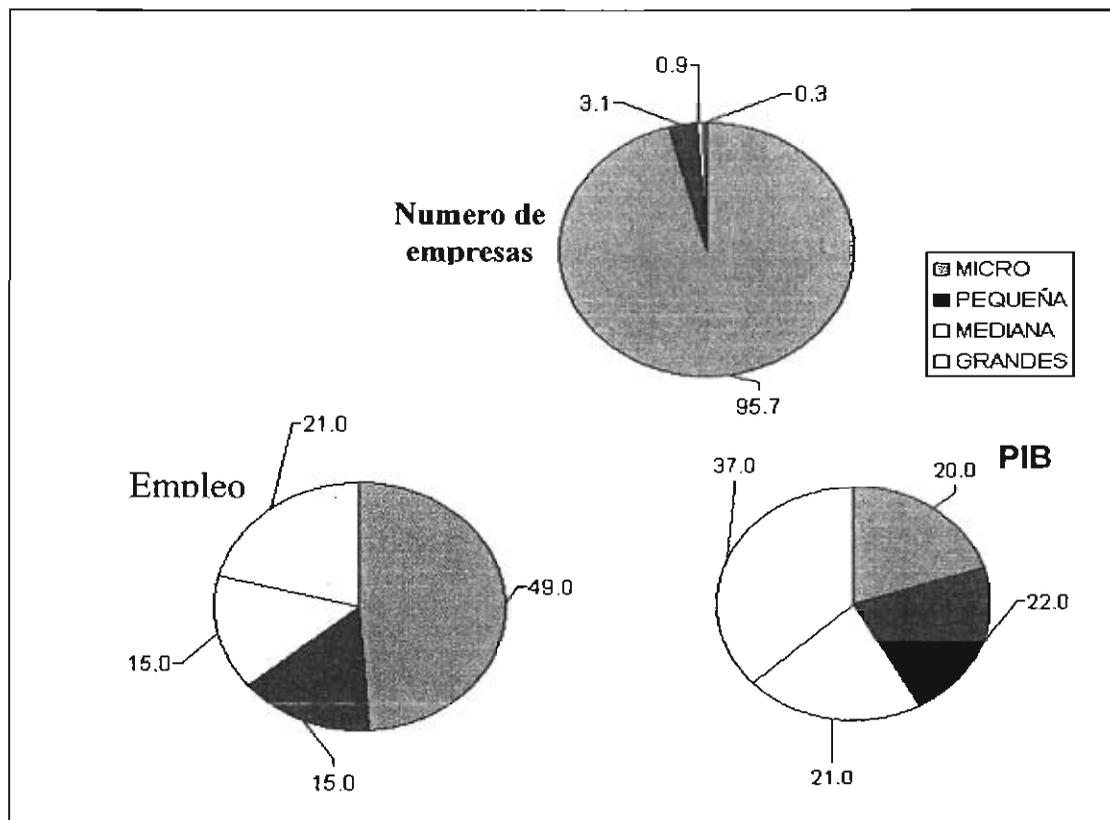
- La mayoría desearían, les fueran expuestas las características y beneficios de la asesoría administrativa – estratégica

### COMPOSICIÓN POR TAMAÑO Y SECTOR

(PARTICIPACIÓN PORCENTUAL)				
TAMAÑO	SECTOR			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	2,844,308
MICRO	94.4	94.9	97.4	95.7
PEQUEÑA	3.7	4.0	1.6	3.1
MEDIANA	1.7	0.9	0.5	0.9
GRANDES	0.4	0.2	0.4	0.3
TOTAL	100.2	100.0	100.0	100.0

Fuente: INEGI, SECODAM

### PYMES, EMPLEO Y PIB



Fuente: INEGI, SECODAM

## LA FUNCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL DESARROLLO

Existen tres aspectos donde las PYMES cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país, específicamente en el proceso de industrialización, asevera el autor Careaga Visiesid J.A. (12), las cuales resumimos:

- a) **Llenar huecos en la producción.** Existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. Es este caso, tienen que producirse poco y tal vez requiera una fabrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o son en pequeña escala, cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. Es estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.
  
- b) **Crear y fortalecer una clase empresarial.** La pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista, por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan.

Lo anterior no sucede en la gran empresa, donde ya se requiere de especialización, de técnicas, de gran experiencia y donde una mala toma de decisiones puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.

- c) **Proporcionar mayor número de empleos.** La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del Estado

mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esa población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

## EL PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO

En nuestro país, una rama de gran importancia lo representa este tipo de empresas. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca tener una necesidad.

<b>PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.</b>	
<b>Factores</b>	<b>Resultados</b>
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya esta aplicando procesos automatizados.
TIPO DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indico que el familiarismo es negativo para la empresa. Algunas empresas mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.

<p><b>PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE</b></p>	<p>En orden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho los problemas más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia y deficiente organización.</p>
<p><b>VALORES Y OBJETIVOS</b></p>	<p>Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.</p>
<p><b>CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN</b></p>	<p>La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 44% de los entrevistados señaló no querer crecer más, la razón: que se les escape el control de su empresa. Por lo que prefieren a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.</p>
<p><b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p>Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indico que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.</p>
<p><b>PROCESOS INFORMATIVOS</b></p>	<p>Lo relevante es estar al día acerca de productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas, especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.</p>

## LOS PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La cuestión más importante acerca de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas que, es nueve de cada diez de las quiebras se puede presentar:

### CAUSAS DE QUIEBRA EMPRESARIAL

Causa	Porcentaje
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
II. Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41.0
Desastre	0.6

Fuente: UNAM

## RAZONES PARA CREAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Todo análisis estadístico parece demostrar que aún con el elevado cierre y las dificultades financieras de las pequeñas y medianas empresas por cada 200 pequeñas empresas que se crean, sólo 20% (40 empresas) llegan a los 2 años de vida.

- Necesidades económicas y necesidades humanas

## 1.4 ESTRUCTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN EL ESTADO DE MÉXICO.

Como hemos analizado en la información anterior las PYMES son el mayor número de empresas en México (el 98%) y el 51% son individuales ó familiares; son trascendentales las PYMES de autotransporte de carga para el Sistema Nacional de Distribución de mercancías y en sí soporte fundamental en el crecimiento y desarrollo económico del país. (13)

Sin embargo son las más vulnerables a los efectos de la globalización (como se comento en el planteamiento del problema) y a lo cambios del entorno externo por los factores legales, sociales, políticos y económicos que se están gestando por los cambios estructurales de fondo que requiere el país.

Desgraciadamente estas PYMES de autotransporte de carga en el estado de México tienen la siguiente estructura y características:

- No tienen sistematizadas las funciones organizacionales.
- No cuentan con talleres propios.
- Muchas de las veces sólo cuentan con algunas unidades y otras subcontratadas.
- El mayor número de su equipo es viejo con más de 5 años de antigüedad.
- No cuentan con patios, bases y oficinas suficientes para operaciones de calidad.
- Adolecen de personal propio para el mantenimiento preventivo.
- Capital de trabajo insuficiente para atender nuevos clientes y crecer.
- Escaso o nulo control interno.
- Falta de preparación profesional en administración de su personal.
- Falta de estructura orgánica definida.
- Falta de capital de trabajo para crecer en el mercado.

Además, los mayores costos de transporte en México, en comparación con los Estados Unidos, se traducen en una menor competitividad, que debería resolverse si se diera una mayor integración del autotransporte.

El Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) revela que si bien la ubicación geográfica de nuestro país representa una ventaja en el costo del transporte de carga, ésta no se aprovecha porque no existe un equilibrio en la oferta de todos los modos de transporte, pero si una marcada inflación por el Autotransporte de carga. Este último tiene una estructura de costos alta derivada del precio del combustible y sueldos de los operadores, entre otros puntos, así como una oferta heterogénea, donde el 99% de la empresa son conformadas por hombres camión, que poseen de una a tres unidades y 55% de un parque vehicular total alrededor de 400 mil.

Mientras que las compañías medianas representan el 7% del total y tienen 20% de la flota nacional, las regionales representan el 2% del sector, al contar con 14% de los camiones, y las nacionales 1 y 11% en la misma relación.

Pero la curva de costos refleja marcadas diferencias dentro de las mismas firmas del ramo, ya que a pesar de que las micro tienen una participación de mercado por tonelada kilómetro del 45%, de las pequeñas de 24%, las medianas 18% y las grandes 13%, el retorno sobre ventas es de 20, 47 y 54 por ciento respectivamente.

Un estudio del IMCO establece que si el transporte de mercancías para el consumo nacional, de importación y exportación se realizara a través de los diferentes modos de transporte, con base en economía de escala, el sector podría abarataarse generar mayor competitividad de México respecto a países como Francia, China y Brasil.

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL QUE ADMINISTRA LAS PYMES DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN EL ESTADO DE MÉXICO.

El personal que administra las PYMES del autotransporte de carga en el Estado de México presenta el siguiente perfil:

- Invirtieron en el negocio sin conocerlo.
- Los dirigentes las heredaron, pero no tienen preparación profesional.
- Fueron hombres camión que crecieron y no tienen fundamentos administrativos en la dirección de negocio.
- Los operadores no cuentan con las prestaciones de ley, ni programas de capacitación y motivación.
- No cuentan con un sistema de reclutamiento, selección y estudios socioeconómicos.
- Adolecen el personal administrativo suficiente.
- No aplican herramientas de administración como D.O. planeación estratégica, A.A. mejora continua de los procesos, filosofía de servicio de calidad, etc.
- Falta de visión en sus dirigentes.
- Hombre – Camión (Mayoría)

## Referencias

- (1) AUDIRAC C, C. (et. al.) (1994). ABC del *desarrollo organizacional*, México, Trillas.
- (2) GUIZAR M, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. 2. ed. México, McGraw-Hill.
- (3) GARCÍA A., J. (2004) Mundialización y sector público: mitos y enseñanzas de la globalización financiera. *Comercio Exterior*. 54 (10), p.856-873.
- (4) HAWTHORNE, S. (2004) Wild politics: beyond globalization. *Women's Studies International Forum*. 27 (2), p. 243-259.
- (5) HALEY, M.A. (1999). Emerging market makers: the power of intitutional investors. En: Amijo, L. E. (comp.) *Financial globalization and democracy in emerging markets*. Londres, MacMillan, p. 74-90.
- (6) GARCÍA A., J. (2004) Ob. Cit. Ref. 6.
- (7) [www.tlcan.com.mx](http://www.tlcan.com.mx)
- (8) [www.canacar.com.mx](http://www.canacar.com.mx)
- (9) Reyes P., A (1994) México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. *Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte*
- (10) Investigación Fiscal Económica Legal Contable y Administrativa (IFECA) No. 1 – Octubre 2004, México.
- (11) *Competitividad Internacional, su aplicación a la pequeña y mediana empresa, PYMES 2001*, México, Bancomext
- (12) Careaga V., J.A. *La investigación tecnológica en el desarrollo industrial de México*, UNAM, México, 1980, pp.28-31
- (13) *Competitividad de las empresas de autotransporte de carga público federal ante las perspectivas del TLC (1990)* México, SCT, Instituto Mexicano del Transporte.

## **CAPITULO 2.- MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS (TEORÍAS ADMINISTRATIVAS)**

El mundo de hoy es una sociedad compuesta por organizaciones. Muchas de sus actividades están orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), son planeadas coordinadas, dirigidas y controladas (1) por expertos que aplican los principios conceptuales de las diversas teorías de la administración.

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización (2).

Desde el enfoque de Laris (3) la administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, asimismo, es una técnica por cuanto que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas y es un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común.

### **La administración es una ciencia universal**

El objetivo de las investigaciones en el área administrativa pretende encontrar herramientas de significación universal y desarrollar con su ayuda modelos y métodos generales; por lo que la ciencia de la administración será aplicable en hospitales, sindicatos, ejércitos, universidades, empresas diversas y desde luego en negocios.

Por otra parte el autor Reyes Ponce considera a la administración como una técnica definiéndola de la siguiente manera: "Es el conjunto sistémico de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social". Para este autor la diferencia se concreta en las reglas que

carecen de inmutabilidad y comprobación por lo que tan sólo se vuelven prácticas recomendables.

La administración es una disciplina preponderantemente de investigación, con una orientación científica que utiliza los siguientes métodos:

- a). Estudio analítico de la experiencia
- b). Estudio experimental
- c). Estudio comparativo

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transferirlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Con todo lo anterior se ha llegado al desarrollo moderno de la Administración el cual ha permitido a los tratadistas el embozo de diversas teorías que enmarcan al proceso administrativo, por lo que a continuación mostraremos un diagrama en el cual se encuentran listados los conceptos vertidos por diferentes autores expertos en el tema de la Administración.

Las teorías de la administración por medio de la literatura especializada aportan diversos modelos y/o herramientas de gestión que tienen los siguientes enfoques, énfasis y representantes: (4)

<b>ADMINISTRACIÓN CON BASE EN:</b>	<b>PRINCIPALES REPRESENTANTES</b>	<b>PRINCIPALES PUNTOS DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS:</b>	<b>HACIENDO ÉNFASIS EN:</b>	<b>PRINCIPALES ENFOQUES:</b>
LA INGENIERÍA	Federick W. Taylor Frank y Lillian Gilbreth Henry L. Gantt R.M. Barries Harrigton Emerson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de los trabajadores en el proceso industrial.</li> <li>- Les interesa la productividad, considerándola el fin de la administración.</li> <li>- Utilización del cuerpo humano.</li> <li>- Diseño de equipo y herramientas.</li> <li>- Instalaciones adecuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LAS TAREAS</li> <li>- Tiempos y movimientos.</li> <li>- Mejoramiento y simplificación de sistemas.</li> <li>- Micromovimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración científica</li> <li>- CLÁSICO</li> </ul>
LAS RELACIONES HUMANAS	ENCÍCLICAS PAPALES Chester I. Barnarel Elton Mayo William J. Dicksón Edwin E. Ghiselli Bernard M. Bass Isaac Guzmán Valdivia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley fundamental del desarrollo: el servicio del hombre.</li> <li>- El desarrollo económico: bajo el control humano.</li> <li>- Colaboración de todos en la vida pública.</li> <li>- La cooperación internacional en el orden económico.</li> <li>- Aspiraciones de los hombres</li> <li>- Visión Cristiana del desarrollo</li> <li>- Relaciones psicológicas de los obreros y empleados.</li> <li>- Con base en las Relaciones Humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LAS PERSONAS</li> <li>- Escala de valores</li> <li>- El sentido social</li> <li>- La caridad universal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HUMANISMO</li> </ul>
LA SISTEMATIZACIÓN	Max Weber  Renate Magntz Robert N. Lehrer Herbert A. Simón Carl E. Gregory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma de organización - Un modelo sistemático que garantice resultados óptimos.</li> <li>- Orientación hacia un objetivo – acción recíproca en el medio ambiente - la autopresentación</li> <li>- La Integración de Mayo de Obra, Recursos y Estrategias de la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA ESTRUCTURA</li> <li>- La determinación de estructuras formales que permitan una reglamentación que asegure buenos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRUCTURALISTA</li> </ul>
EMPÍRICA	Charles P. McCormick  Peter F. Drucker  Ernest Dale Lee Iacocca Akio Morita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo de comités y la oportunidad de opinar, en problemas de importancia.</li> <li>- Administración por responsabilidad y rendimiento óptimo en el manejo de recursos.</li> <li>- 3 cualidades para triunfar: a) Talento b) Disciplina c) Involucrar y preocuparse por los demás.</li> <li>- La mercadotecnia y adelantar al público nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de prácticas generalizadas.</li> <li>- Métodos para el aprovechamiento óptimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NEOCLÁSICA</li> </ul>

LAS MATEMÁTICAS	Norbert Wiener Edward B. Roberts Charles P. Bonim David B. Hertz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las matemáticas y la lógica simbólica con el uso de las maquinas electrónicas faciilita los cálculos y se obtienen mejores resultados.</li> <li>- Cibernética, ciencia de la comunicación y el control.</li> <li>- Sistema de controles administrativos</li> <li>- La investigación de operaciones para la solución de problemas ó situación empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Relación hombre-maquina, maquina-hombre, maquina-maquina</li> </ul>	- CONTINENCIAL
LA EFICIENCIA	Harry Arthur Hopf William Ouchi Thomas J. Peters Robert H. Waterman Phillp Kotler Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas, objetivos, taras, miembros competentes, normas de medición del desempeño, tamaño óptimo de la organización.</li> <li>- Identificación, lealtad, trato cuidadoso con los empleados, contratación de colaboradores de por vida, baja rotación, motivación con resultados de productividad, participación intensiva en los procesos administrativos.</li> <li>- Aseguramiento de la calidad (Garantía)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y lo óptimo</li> <li>- Servicios</li> </ul>	- SISTÉMICO
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Henri Fayol Mary Parker Collet Luther Gulick Lyndall F. Urwick William H. Neuman Georje Terry Harold Koontz y Cyrilo Donnell William P. Leonard Agustin Reyes Ponce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades que constituyen el valor de las personas.</li> <li>- Principios generales de administración.</li> <li>- Elementos de administración.</li> <li>- Elementos de administración.</li> <li>- La efectividad de cualquier organización se debe basar en los motivos y deseos de los individuos componentes del grupo.</li> <li>- La departamentización, niveles y la comunicación.</li> <li>- Determnación de políticas generales delineadas.</li> <li>- Lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo de otros.</li> <li>- Etapas del proceso administrativo.</li> <li>- Desarrollo de auditorías periódicas</li> <li>- Las etapas estadística y dinámica del proceso administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ambiente</li> <li>- Aspectos integrales de la administración</li> </ul>	- DEL COMPORTAMIENTO

## DESARROLLO MODERNO DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Fernández Arena José Antonio "El Proceso Administrativo"

## 2.1. DIAGNOSTICO (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

Las diversas teorías administrativas aportan metodologías que permiten a las organizaciones la formulación de estudios de diagnóstico (en adelante D.O.), en pro de determinar los niveles de eficiencia e ineficiencia (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades). En relación a indicadores de calidad (filosofías de la calidad y normas ISO) y así, posteriormente implementar programas de mejora por medio del diseño de un plan estratégico (planeación estratégica).

La literatura existente en las ciencias administrativas sobre los temas: desarrollo organizacional, calidad, planeación estratégica e innovación, que permiten la construcción del estado del arte de la investigación, establecen directrices específicas que en corto, mediano y largo plazo, es posible transformar y consolidar organizaciones que adoptan nuevos modelos de crecimiento por medio de iniciativas emprendedoras estratégicas (5).

### 2.1.1. CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para la realización de diagnósticos situacionales de cualquier organización se deben estudiar aspectos como estructura organizacional, cultura organizacional, gestión (planeación), procesos y comunicación, recursos económicos, instalaciones, tecnología y recursos humanos.

Dentro de las teorías administrativas el D.O. puede ayudar a las organizaciones a:

1. Ayuda a los administradores y al personal Staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. Provee las herramientas necesarias para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros, en el diagnóstico, prevención y tratamiento de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

4. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios (6).

El D.O. (7) se calificó de evolutivo en sus inicios y tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas socio técnicos y la encuesta de retroalimentación.

El surgimiento del D.O. es la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral; es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las empresas a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

Esta herramienta administrativa se utiliza en primera instancia en las empresas para realizar un gran diagnóstico de la operación y funcionamiento de la organización en términos de eficiencia y productividad.

El D.O. se utiliza para intervenir en problemas relacionados con:

- a) Comunicación
- b) Conflictos
- c) Destino, crecimiento, identidad y revitalización
- d) Problemas de satisfacción y desarrollo humano
- e) Eficiencia Organizacional
- f) Adaptación al cambio de tecnología

Con todo lo anterior debemos comprender y analizar diferentes conceptos del D.O. pero que cada uno contiene términos similares, pero también diferentes y relevantes por ejemplo Warren Benis (8) nos dice que el D.O. *es una respuesta al cambio*, una compleja estrategia educacional, que busca *cambiar las creencias*,

*actitudes (resistencia al cambio), valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los nuevos retos, adaptándose al cambio vertiginoso; a diferencia de Richard Beckard que lo menciona como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos o funciones de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.*

Sin embargo el autor Luis Ferrer Pérez (9) nos hace una mezcla de las dos anteriores e indica que el D.O. es la aplicación creativa *de largo alcance*, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias de comportamiento, para lograr *mayor efectividad y salud de las organizaciones* mediante un cambio planificado, según las *exigencias del ambiente exterior y/o interior* que las condiciona.

Con el concepto de Carlos Augusto Audirac Camarena podemos resumir y seleccionar todos estos puntos marcados y que en conjunto nos dan a entender claramente el fin del D.O. él refiere que el D.O. es una *estrategia educativa* adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y *clima organizacional*, tomando como punto de partida a *las personas* y se orienta hacia *las metas, estructura o técnicas de la organización*. (*Ibidem 7*)

Objetivos básicos del D.O. (*Ibidem 9*)

1. Crear un sistema autorenovable.
2. Incrementar la eficiencia.
3. Elevar el nivel de colaboración y competencia (servicio al cliente).
4. Lograr información oportuna y eficiente.
5. Crear un ambiente de confianza.

6. Eficientar la comunicación.
7. Aumentar al nivel de responsabilidades.
8. Desarrollar las soluciones sinergeticas. (soluciones creativas, en las que 2+2 es equivalente a más de 4 a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos).

#### 2.1.2. ALGUNOS PLANTEAMIENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- a) *Acerca de las personas.*- la mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, la mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.
- b) *Acerca de la gente en grupos.*- la mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; (el grupo de trabajo, el grupo familiar).
- c) *Acerca de las personas en los sistemas organizaciones.*- lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, tecnológico y administrativo) afectará y será afectado por otras de las partes del sistema. La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

#### 2.1.3. ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA SU IMPLANTACIÓN

- a) *Autodiagnóstico.*- la alta gerencia detecta por si mismo ó por medio de un consultor las características de la organización ó de los factores que están siendo afectados.
- b) *Recopilación de datos.*- entrevistas realizadas a nivel gerencia en un primer termino y a los niveles secundarios en un segundo termino, con el objeto de detectar estructura, cultura y clima organizacional.

- c) *Planeación*.- se desarrollan las estrategias respectivas a fin de capacitar al personal de la organización a diferentes niveles e iniciar con el D.O.
- d) *Capacitación*.- se capacita al personal involucrado, iniciando con los niveles de mayor jerarquía.
- e) *Ejecución*.- se lleva a la práctica los conceptos manejados, cambios de estructura (liderazgo y administración.) y la modificación de la cultura y clima organizacional.
- f) *Seguimiento y retroalimentación*.- observación y verificación de los resultados obtenidos, recomendaciones y modificaciones en su caso.

#### 2.1.4. REQUISITOS PARA UN PROGRAMA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Debe ser orientado al problema.- buscando soluciones a los problemas
2. El programa o esfuerzo del cambio debe ser orientado al cliente, ayudando a que solo desarrolle su propia organización.
3. La intervención debe estar basada en la experiencia.- el aprendizaje y crecimiento deben basarse en la experiencia de los miembros y del especialista.
4. El esfuerzo del cambio debe ser determinado por el sistema.- (tomando en cuenta que un cambio impactará a los otros sistemas).
5. El cambio debe estar relacionado con la cultura.- (valores, necesidades, creencias, mitos, políticas y normas aceptadas y practicadas).
6. El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos.- es decir la energía, la planeación y el llevar a cabo debe provenir de aquella gente que esta más afectada por el medio.
7. Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
8. El trabajo en equipo debe fomentarse por medio de la administración por objetivos (en adelante APO).
9. El D.O. se debe tomar como un proceso de continuo desarrollo que implica muchos cambios, afectando las organizaciones beneficiosamente en los campos de sus estructuras, administración, técnicas y conducta de su personal.

## 2.2 FILOSOFÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

Las organizaciones del siglo XXI, día con día generan nuevas ideas y conceptos administrativos, que tienen como propósito producir y ganar más. No obstante, para que los corporativos logren en primera instancia sobrevivir y ser competitivos deben cambiar sus paradigmas en la sistematización de sus actividades operativas y directivas desarrollando la cultura organizacional para que por medio de unas eficientes estrategias y organización , logren conjuntar un equipo de gente capaz de imaginar, formular e instrumentar planes de acción.

La optimización de procesos (producción, ventas y factor humano) forma parte de los elementos que deben estar perfectamente amalgados para intentar paulatinamente lo que en la teoría de la administración se llama calidad.

Etimológicamente, el concepto de calidad proviene del latín *qualitem* y significa: atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios. (10)

El concepto de calidad aplicada a los sistemas productivos, presenta el enfoque filosofía de trabajo.

La denominación de filosofía de trabajo es una aportación de los japoneses y a continuación son representadas las principales filosofías de trabajo de la calidad.

## FILOSOFÍAS Y METODOLOGÍAS DE LOS "GURUS" DE LA CALIDAD

<u>DEMING</u>	<u>CROSBY</u>	<u>JURAN</u>	<u>REINGENIERÍA</u>	<u>ISHIKAWA</u>
<p><b><u>FILOSOFÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consistencia de propósito para el mejoramiento de la calidad.</li> <li>2. Adoptar la nueva filosofía.</li> <li>3. Cesar la dependencia de inspección masiva.</li> <li>4. Fin a la práctica de negocios sobre precios de marca.</li> <li>5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.</li> <li>6. Métodos modernos de entrenamiento.</li> <li>7. Métodos modernos de supervisión.</li> <li>8. Romper el miedo.</li> <li>9. Romper barreras entre departamentos.</li> <li>10. Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo.</li> <li>11. Eliminar estándares y cuotas.</li> <li>12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo.</li> <li>13. Un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</li> <li>14. Estructura que impulse día a día los 13 puntos anteriores.</li> </ol>	<p><b><u>FILOSOFÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con requisitos</li> <li>2. Prevención</li> <li>3. Cero defectos</li> <li>4. Precio de Incumplimiento</li> </ol> <p><b><u>METODOLOGÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de la Dirección</li> <li>2. Equipos de mejoramiento de calidad</li> <li>3. Medición de la calidad</li> <li>4. Evaluación del costo de calidad</li> <li>5. Conocimiento / concientización de la calidad</li> <li>6. Acciones correctivas</li> <li>7. Comité para el programa de cero defectos</li> <li>8. Entrenamiento a supervisores</li> <li>9. Día del "cero defectos"</li> <li>10. Establecimiento de metas</li> <li>11. Eliminación de la causa / error</li> <li>12. Reconocimiento</li> <li>13. Consejos de calidad</li> <li>14. Hacerlo de nuevo</li> </ol>	<p><b><u>FILOSOFÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuación del uso</li> <li>2. Conformidad con especificaciones</li> <li>3. La calidad es un negocio</li> <li>4. Mejora anual proyecto por proyecto</li> <li>5. Costo de una calidad pobre</li> </ol> <p><b><u>METODOLOGÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar necesidades para mejorar puntos de oportunidad.</li> <li>2. Establecer metas de mejora</li> <li>3. Organizar el logro de las metas</li> <li>4. Proveer entrenamiento</li> <li>5. Llevar a cabo proyectos para solución de problemas.</li> <li>6. Registrar avance</li> <li>7. Reconocimiento</li> <li>8. Comunicar resultados</li> <li>9. Evaluar</li> <li>10. Mantener el empuje haciendo mejoras anuales en sistemas y procesos</li> </ol>	<p><b><u>ARQUITECTURA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competitividad</li> <li>2. Competencia y cambio</li> <li>3. Sistematización y reinención de experiencias</li> </ol> <p><b><u>METODOLOGÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empezar de cero</li> <li>2. Cambiar radicalmente</li> <li>3. Enfocar procesos hacia un mismo resultado</li> <li>4. Tener visión global</li> <li>5. Trabajar en forma integrada y dinámica</li> <li>6. Tener multiespecialización</li> <li>7. Aprender a administrar y manejar la incertidumbre</li> <li>8. Destrucción creativa</li> <li>9. Cambio de mentalidad o de enfoque</li> </ol>	<p><b><u>FILOSOFÍA:</u></b></p> <p>"Calidad Total"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevos productos</li> <li>2. Garantizar calidad</li> <li>3. Control total de la calidad</li> </ol> <p><b><u>METODOLOGÍA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear comités interfuncionales</li> <li>2. Control de calidad a proveedores</li> <li>3. Crear procesos de certificación</li> <li>4. Aplicar filosofía japonesa de calidad total</li> <li>5. Certificación interna por consultor externo</li> </ol>

## RESUMEN COMPARATIVO DE LOS CINCO LÍDERES DE LA CALIDAD

CONCEPTO	DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA	HAMMER
<b>DEFINICIÓN DE LA CALIDAD</b>	Reducción permanente de la variabilidad	Adecuación al uso conformidad con el diseño y la especificación	Cumplir con los requisitos	Garantía total de calidad	Reinventar sobre lo existente, innovar, mejorar, cambiar
<b>COMO MEDIR LA MEJORÍA</b>	Mediciones Directas	Costo de calidad (Costo de la calidad pobre)	Mediciones directas y costo de calidad	Crear comités Inter-funcionales para lograr la calidad total	Cambios radicales con elevados riesgos con grandes resultados
<b>META DE CALIDAD</b>	Mejora Continua	Proyecto por proyecto Evaluación anual	Hacerlo bien a la primera. Cero defectos	Garantía de Calidad Total	Reformulación completa de procesos existente con mejoría significativa
<b>ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	La base mucho uso	Mixto	Mixto	Mixto	N/A
<b>METODOLOGÍA (PROCESO)</b>	14 obligaciones		14 etapas para el cambio cultural	Comités Inter-funcionales Auditorías de Control de Calidad a Proveedores y Compañía	Desechar lo actual para recomenzar , reinventar cómo podemos hacer mejor nuestro trabajo

## SIMILITUDES ENTRE LOS DIFERENTES ENFOQUES DE CALIDAD TOTAL

1. El cliente es lo más importante
2. Hay que prevenir, no corregir
3. Reducir costos y desperdicios en general
4. Largo plazo, no hay caminos cortos hacia la calidad
5. Participación e involucramiento de todo el personal
6. Hay que trabajar en equipo
7. Medir los resultados
8. Dar reconocimiento
9. Compromiso y apoyo de la Alta Dirección
10. Instituir programas de entrenamiento
11. Crear conciencia de la necesidad
12. Tener un proceso o herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente

### 2.2.1. CONCEPTO DE SERVICIO A CLIENTES

#### ¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

En la industria los problemas del servicio al cliente son rara vez lo que superficialmente parecen ser. Ellos son casi invariablemente síntomas de problemas básicos más profundos en una coordinación logística de la compañía. La clave para políticas efectivas de servicio al cliente radica en el grado al cual las actividades logísticas de una compañía desde la materia prima y las decisiones sobre la ubicación de la planta hasta las formas de entrega y la política crediticia deben confrontarse y considerarse como un sistema interrelacionado.

Muchas compañías no tienen una política definida sobre el servicio al cliente; de hecho, en muchos casos, el servicio al cliente apenas si es considerado en un sentido técnico o relacionado con las ventas, la visión más amplia del servicio al cliente, adoptada por un puñado de compañías de vanguardia, tiene en cuenta todos los puntos de contacto con el cliente en términos de frecuencia de la entrega y tiempo límite, inventario de respaldo, sensibilidad ante las quejas, servicio técnico y cúmulo de otros aspectos. Obviamente, el hecho de crear un servicio integral y cohesionado que involucre todos estos elementos es una tarea que requiere un análisis cuidadoso y toda una planeación.

Cada gente y cada cliente tendrán su propia definición de lo que es el servicio al cliente. Sin embargo, una cosa es cierta: el servicio al cliente debe definirse en términos mucho más amplios que el de un simple negocio con entregas, que es como muchas compañías parecen apreciarlo.

En un estudio empírico de compañías dedicadas a la fabricación de válvulas y bombas, se examinó el servicio prestado por los proveedores de fundiciones y forjas de acero, y se encontró que los siguientes puntos (en orden de importancia) surgían como los principales elementos de servicio que influía en la elección del proveedor.

Escala de importancia, según la clasificación dada por las cinco principales compañías.

<b>Factor del servicio</b>	
Confiabilidad en la entrega	100%
Asistencia técnica	60%
Instalaciones de prueba	60%
Garantía de reemplazo	60%
Voluntad para fabricar un rango amplio	50%
Facilidad de contacto	50%
Citación pronta	50%
Representación de ventas	25%
Servicio en la post-venta	25%
Crédito	10%
Diseño patrón	10%
Instalaciones de fresado	4%
Descuentos	0%

En un campo distinto, el de la venta a detalle, otro estudio descubrió que la imagen de los clientes es cuando a un servicio de almacén está afectado por una serie de factores, en particular, su evaluación del personal, las colas, la política del almacenaje en términos del rango de artículos ofrecidos, y la disposición del almacén en cuanto facilite la ubicación de los artículos para la autoselección. De manera interesante, el estudio surgió que los clientes de la tienda detallista podrían agruparse en tres clases, de acuerdo a sus necesidades de servicio, un grupo reacciona principalmente ante la calidad del personal mientras que los requisitos de servicio del segundo grupo se llenan en un plano impersonal que exige velocidad, eficiencia y un mínimo de riesgo en la compra. El tercer grupo, mucho más reducido, busca el servicio que le permite delegar parte del proceso de compra al almacén.

El tercer ejemplo de la envergadura del concepto del servicio al cliente se relaciona con el mercado de exportación. Una gran compañía química europea identifica el número de puntos clave en el servicio a clientes:

- 1) El cliente sabe lo que puede esperar, y lo que se puede esperar de él.
- 2) Los artículos almacenados y no almacenados deben definirse en la lista de precios.
- 3) El tiempo de ciclo del pedido está definido.
- 4) Los canales de comunicaciones están abiertos y entendidos.
- 5) El embarque debe ser a tiempo, libre de daño.
- 6) El papeleo debe ser exacto y a tiempo.

Tenemos entonces tres áreas con conceptos distintos sobre el servicio al cliente. De hecho todos ellos pueden definirse como una transferencia de funciones del cliente al vendedor en otras palabras, de la compañía que ofrece el servicio esta asumiendo responsabilidades y, desde luego, costos que de esta forma tendrían que ser tolerados por el cliente si, de hecho, el cliente comerciará con el proveedor.

El servicio a clientes sincroniza los problemas y necesidades de los clientes, con los recursos y capacidades de la empresa, integrándolos en la solución óptima para el cliente.

El servicio a clientes opera en tres sentidos:

- a) De adentro hacia fuera (empresa a cliente).

Organiza, combina da el "ultimo toque" y "empaca" de "forma agradable", todos los elementos y recursos de la empresa, "ensamblando" la mejor solución para nuestro cliente.

- b) De afuera hacia dentro (cliente a empresa).

Es la "pantalla" que proyecta el resultado final de nuestro esfuerzo y es lo único que aprecia el cliente y por tanto, en base a ello juzga y decide si le conviene ser o seguir siendo nuestro cliente.

c) En ambos sentidos.

Es el canal de comunicación, mediante el cual:

- Conocemos los problemas de los clientes y sabemos si podemos ofrecer soluciones competitivas.
- Informamos al cliente acerca de las soluciones que podemos ofrecerle.
- Recibimos retroalimentación acerca de cómo estamos solucionando problemas y como podemos mejorar.

### **Cliente**

Objeto de nuestro esfuerzo.

### **Servicio**

Nuestro esfuerzo

### **Calidad**

Satisfacción de nuestro cliente mediante nuestro esfuerzo.

### **Compromiso**

Implica un máximo esfuerzo personal y apoyo total de la organización, para lograr la optima integración del esfuerzo de todos, que resulte en el servicio que el cliente necesita y con la calidad que el requiera.

## **2.2.2. CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Se puede lograr una idea de la naturaleza de esta transferencia a examinar los elementos, más comúnmente considerados como elementos constitutivos del servicio de la distribución física (en si mismo sólo un aspecto del servicio total al consumidor).

- Tiempo de procesamiento del pedido: tiempo transcurrido desde la recepción del pedido del cliente hasta que esta listo para despacho, es decir, ¿Cuánto tiempo toma recoger el pedido e integrarlo al sistema?

- Tiempo de despacho del pedido: tiempo requerido para reparar el pedido para embarque, es decir, ¿Cuánto tiempo toma recoger y empacar el pedido completo?
- Tiempo de entrega: tiempo en transito hacia el cliente, es decir, ¿Cuánto tiempo toma transportar el pedido desde el punto de despacho hasta el cliente?
- Confiabilidad del inventario: productos agotados, pedidos devueltos, porcentaje cubierto de la demanda, tasa de comisión, porcentaje de pedidos completamente embarcados, etc., es decir, ¿Podemos suministrar los artículos pedidos desde el almacén?
- Restricción en la extensión del pedido: extensión mínima del pedido y mínimo valor permitido, es decir, ¿Puede enviarse completa una orden con múltiples artículos?
- Consistencia: rango de variación en cada uno de los elementos procedentes, es decir, ¿Fluctúan de una a otra vez los diferentes estándares de servicio?

El prestar cualquier nivel de servicio al cliente aumentara el costo del proveedor y disminuirá el del cliente. Si se prolongará el tiempo de procesamiento del pedido, entonces afectaría los costos del cliente en distintas formas. Por ejemplo le sería necesario mantener un nivel más alto de inventario a causa de los dilatados plazos de entrega y perdería su habilidad para reaccionar con presteza ante las fluctuaciones de la demanda. Si el proveedor mantuviera en un mínimo el tiempo de procesamiento del pedido, esto sería una transferencia de costo del cliente al proveedor.

Subrayar el concepto de un sistema de distribución orientado al mercado (es decir, es dirigido a cubrir las necesidades del cliente) es el requerimiento de que las preferencias de servicio al cliente se involucren en el sistema. Es una estructura

vertical de mercado, al abarcar una variedad de instituciones e individuos, cada entidad está preparada para cambiar parte del precio del producto por elementos del servicio de distribución física. Entonces, a nivel de menudeo podríamos entrever un número de aspectos del servicio de distribución física. Entonces, a nivel de menudeo del almacén, facilidades de estacionamiento, disponibilidad de crédito, variedad de artículos ofrecidos, etc. A nivel del fabricante también podríamos incluir elementos adicionales del servicio que incidirían sobre el cliente final, por ejemplo, tiempo de abastecimiento, rango de tamaños ofrecidos, orientación de los diseños en cuanto al uso, etc.

Mientras pueda considerarse que el servicio de distribución puede asumir muchas formas, desde el punto de vista operacional el impacto más inmediato a todos los niveles del canal mercadotécnico viene en forma de servicio de entrega. El servicio de entrega comprende un número de elementos, de los cuales podrían destacarse los siguientes:

1) Distribución del tiempo en el servicio.

Es el tiempo total transcurrido entre la colocación de un pedido por el cliente y la recepción del pedido por el mismo.

En esta distribución se pueden distinguir tres actividades diferentes:

- a) Transmisión del pedido: tiempo que toma el pedido para llegar al vendedor.
- b) Preparación del pedido: tiempo tomado por el vendedor para despachar el pedido.
- c) Transporte del pedido: tiempo transcurrido entre el despacho del pedido y la recepción del pedido por parte del cliente.

2) Consistencia en la distribución del tiempo.

Frecuentemente, para el cliente es más importante saber que puede confiar en el tiempo de entrega establecido, que el hecho de que la distribución del tiempo en el servicio sea corta. Si el cliente sabe, por ejemplo, que tendrá que esperar diez días para la entrega de un pedido, pero no puede estar

confiado en que recibirá el pedido al cabo de ese plazo, esto será más favorable recibido por que un servicio programa de cinco días donde la experiencia le dice que pueden ser tres o trece.

### 3) Flexibilidad en la entrega.

Si la forma como la compañía despacha físicamente sus productos puede ser mas compatible con la manera como al cliente le gusta recibirlos, entonces se puede lograr una ventaja posterior. El vender el producto en cantidades convenientes, entregarlo en determinados días empacarlo en la forma de unidades más adecuadas para el sistema de manejo del cliente, todas éstas son formas en que puede ofrecerse el servicio de distribución a través de la flexibilidad en la entrega.

## 2.2.3. FILOSOFÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO EN PYMES DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN EL ESTADO DE MÉXICO.

En la mayoría de las PYMES de autotransporte de carga no se enfocan a cuidar la calidad del servicio o los clientes, por desconocimiento del mismo y por la baja cultura de sus dirigentes y de su personal operativo; esto implica un cambio de cultura del Capital Humano del negocio.

Para implementar la filosofía de la calidad del servicio se tienen que considerar los siguientes principios:

- Satisfacción total consistentemente (siempre) de los requerimientos acordados con los clientes.
- Entregas completas de sus productos al cliente.
- Entregas oportunas en las fechas y citas establecidas por los clientes.
- Buena imagen con el cliente del equipo de transporte utilizado en modelo, tipo de unidad, cuidado, limpieza y presentación de la misma.
- Buena presentación del operador y maniobristas (uniformados).

- Educación, conducta positiva, amabilidad y pulcritud del personal de la empresa transportista con el personal de recibo de los clientes.
- Buen manejo y cuidado de los productos del cliente en sus empaques, envases y estibado del mismo en los almacenes del cliente final.
- Recuperación oportuna (dependiendo de los acuerdos por las distancias manejadas) de las evidencias de entrega con los requisitos completos como: fecha, nombre y firma de quien recibe, sello y folios de los clientes.
- Llegada a tiempo de las unidades de transporte a las citas de carga.
- Suministrar el equipo de transporte completo requerido por los clientes.
- Proporcionar la información oportuna del avance y problemas en las entregas con los clientes, así como las entregas exitosas.

#### 2.2.4 PRINCIPIOS BÁSICOS DE GERENCIA – ALTA DIRECCIÓN

El autor Peter Druker (11) en su obra “La Gerencia de Empresas” nos refiere toda una filosofía sobre la importancia de la gerencia en el éxito de los negocios y la recomendación de tareas y principios básicos que deben aplicar todos los recursos humanos que colaboran en la empresa.

##### Desarrollo de la gerencia

Dirigido a ejecutivos y gerentes de alto y medio nivel y se basa en la necesidad que tienen las organizaciones de capacitar y preparar a su personal para desarrollarlos, así como la formación de nuevos funcionarios.

El papel de Gerente lo define Peter Druker (Ibidem 11).- como elemento dinámico y vivificante de todo negocio, sin su guía los recursos de la producción siguen siendo recursos y no se convierten nunca en productividad; en un sistema económico de competencia, la calidad y el desempeño del gerente determinan el éxito de un negocio (una institución en la sociedad industrial).

## **Funciones y tareas de la gerencia**

a) La realización económica.- En cada acción y en cada decisión la gerencia debe considerar la realización económica. Solamente puede justificar sus acciones y decisiones a los resultados producidos.

La gerencia debe de suministrar los bienes y servicios deseados por el consumidor a los precios que este puede pagar, con esto la gerencia es única.

La primera tarea de la gerencia es dirigir un negocio. Los días del gerente intuitivo están contados y el gerente del futuro debe mejorar sus resultados. A.P.O.

b) Dirigir a gerentes.- La segunda función es producir una empresa fuera de los recursos económico y materiales, esto es dirigir gerentes, la empresa debe ser capaz de producir más que la suma de sus partes.

Cuando hablamos de los resultados u objetivos de una empresa, estamos hablando de los objetivos de la gerencia.

c) La función final es dirigir a los trabajadores y su trabajo. El trabajo hay que hacerlo y el recurso son los trabajadores. Por lo tanto debe considerar los recursos humanos; estos tienen personalidad, ciudadanía, control y son únicos, en consecuencia, necesitan estar motivados para estar satisfechos, para participar y para tener incentivos, recompensas, posición y función. Sólo la gerencia puede satisfacer estas necesidades y deben satisfacerse con el trabajo mismo.

Independientemente de su función, los gerentes del mañana tendrán que entender los objetivos y las políticas de comercialización de su compañía y conocer con qué tienen que contribuir; la nueva tecnología tendrá nuevas exigencias en cuanto a innovación. Los químicos, diseñadores e ingenieros trabajarán en estrecho contacto con producción y comercialización. La nueva tecnología dará por resultado una mayor competencia. Esto implicará el mercado y elevará el nivel de

producción y consumo, pero estas nuevas oportunidades también exigirán esfuerzos consistentes por parte de la empresa y sus gerentes. Finalmente el gerente tendrá que adquirir un juego completo de herramientas nuevas - muchas de las cuales tendrá que desarrollar él mismo.

### **Las nuevas tareas**

Podemos presumir diciendo que las nuevas exigencias requieren que el Gerente del mañana se haga cargo de siete tareas nuevas.

1. Debe dirigir por objetivos.
2. Debe correr riesgos mayores y por periodos largos.
3. Debe ser capaz de tomar decisiones.
4. Debe ser capaz de organizar un equipo integrado, en el que cada uno de los integrantes sea capaz de medir y dirigir sus resultados y desempeño.
5. Tendrá que ser capaz de transmitir información rápida y claramente.
6. Debe ser capaz de ver el negocio como un todo e integrar su función con él.
7. Tendrá que ser capaz de relacionar su producto y su industria con el ambiente total, descubrir que es significativo en él y tenerlo en cuenta en sus decisiones y acciones.

A continuación el autor Gene N. Landrum (12), expone como algunos personajes de la historia han descubierto o perfeccionado sistemas innovadores de producción y de servicio, que han revolucionado la cotidianeidad de la existencia, además de que su manera de actuar, o dirigir empresas pueden servir a las generaciones presentes y futuras pues con su empeño creador, su voluntad, su perseverancia, su decisión de triunfar, su autoconfianza y su visión de negocio crearon emporios de incalculable beneficio para sus congéneres.

Además los trece visionarios contemporáneos de esta obra tienen características y experiencias de conducta sorprendentemente parecidas a las de los tres genios anteriores. Son un grupo dispar de individuos, no obstante lo cual tiene muchas

similitudes y diferencias, las que a continuación se exponen y son objeto de especulación.

1. Las mudanzas tempranas crean independencia
2. Padres de los emprendedores
3. El primogénito
4. Una influencia femenina inusitada durante la crianza
5. La inconformidad rebelde
6. Niños de lento aprendizaje
7. La curiosidad temprana
8. Una ética de trabajo más allá de la necesidad económica
9. Optimismo y confianza resueltos
10. Lectores voraces en la niñez
11. El exhibicionismo carismático
12. Vidas audaces

En síntesis las características de personalidad y otras influencias que se han encontrado que son dominantes en los genios creadores y emprendedores empresariales en su trabajo son muy consistentes.

## TIPOS DE ADMINISTRADORES

### Arriesgados

- Líderes que funcionan mejor en organizaciones emprendedoras
- Tienen un estilo de trabajo del lado derecho del cerebro e intuitivo
- Con perspectiva cualitativa a largo plazo
- Motivados principalmente por la codicia
- Personificados en los creadores, emprendedores, innovadores

### Cautelosos

- Partidarios de lo que funciona mejor en organizaciones estáticas
- Estilo de trabajo del cerebro izquierdo / sensorial
- Perspectivas cuantitativas a corto plazo

- Motivados por la seguridad
- Personificados en los burócratas, los expertos y los políticos

#### Sub-empresarios

- Parásitos que funcionan mejor en organizaciones en declinación o en el caos
- Estilo de trabajo de cerebro muerto
- Perspectiva negativa y orientada al pasado
- Motivados por el miedo al fracaso o a ser descubiertos
- Personificados en criminales, oficinistas o parásitos

## 2.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS (13)

La planeación estratégica que surgió en la segunda mitad del siglo XX, es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión, visión de metas y técnicas generales y de asignación de recursos al desarrollar planes estratégicos.

Un plan estratégico es la definición de los fines, la misión y la filosofía de la organización en las unidades estratégicas definidas en los objetivos de actuación a corto, mediano y largo plazo (14), de la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro del término que impone la misión y visión. Los planes estratégicos tienen tres orientaciones:

- a) Horizonte del tiempo, estableciendo las actividades que debe realizar la organización en período de tiempo preestablecido.
- b) Grado de detalle, metas estratégicas establecidas en términos que parecen simples y genéricos.
- c) Alcance, los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización.

Las etapas de la planeación estratégica son:

- Diagnóstico para detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas
- Programas de motivación
- Retroalimentación
- Toma de decisiones
- Desarrollo de estrategias

Descripción particular de las etapas de la planeación estratégica:

- Diagnóstico para detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Las fortalezas son los factores realizados correctamente en su área de influencia y producen mejores resultados. Las debilidades son aquellos factores que se manejan o realizan incorrectamente en su área de influencia y que representan áreas de oportunidades; donde es factible mejorar el producto o servicio suministrado, las amenazas incluyen aquellas situaciones fuera del área de influencia que pueden afectar negativamente a la eficacia del trabajo.

- Objetivos

Los objetivos constituyen el cuarto componente de la planeación estratégica y su formulación representa los resultados específicos o fines esenciales para el cumplimiento de las metas. Plasma los logros alcanzables, medibles y descritos, con el fin de facilitar una eficaz y eficiente revisión sistemática.

- Programas de motivación

La motivación indica que el factor humano es lo más valioso de la organización y se le debe atribuir la responsabilidad y autoridad que le permita contribuir al logro de los objetivos y establecer su participación, motivación y compromiso.

- Retroalimentación

La retroalimentación se basa en la construcción de un sistema de información administrativo que sirve como instrumento para establecer un canal de comunicación que permite a la organización y a los diversos equipos de trabajo, la obtención de información referente a los avances obtenidos en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

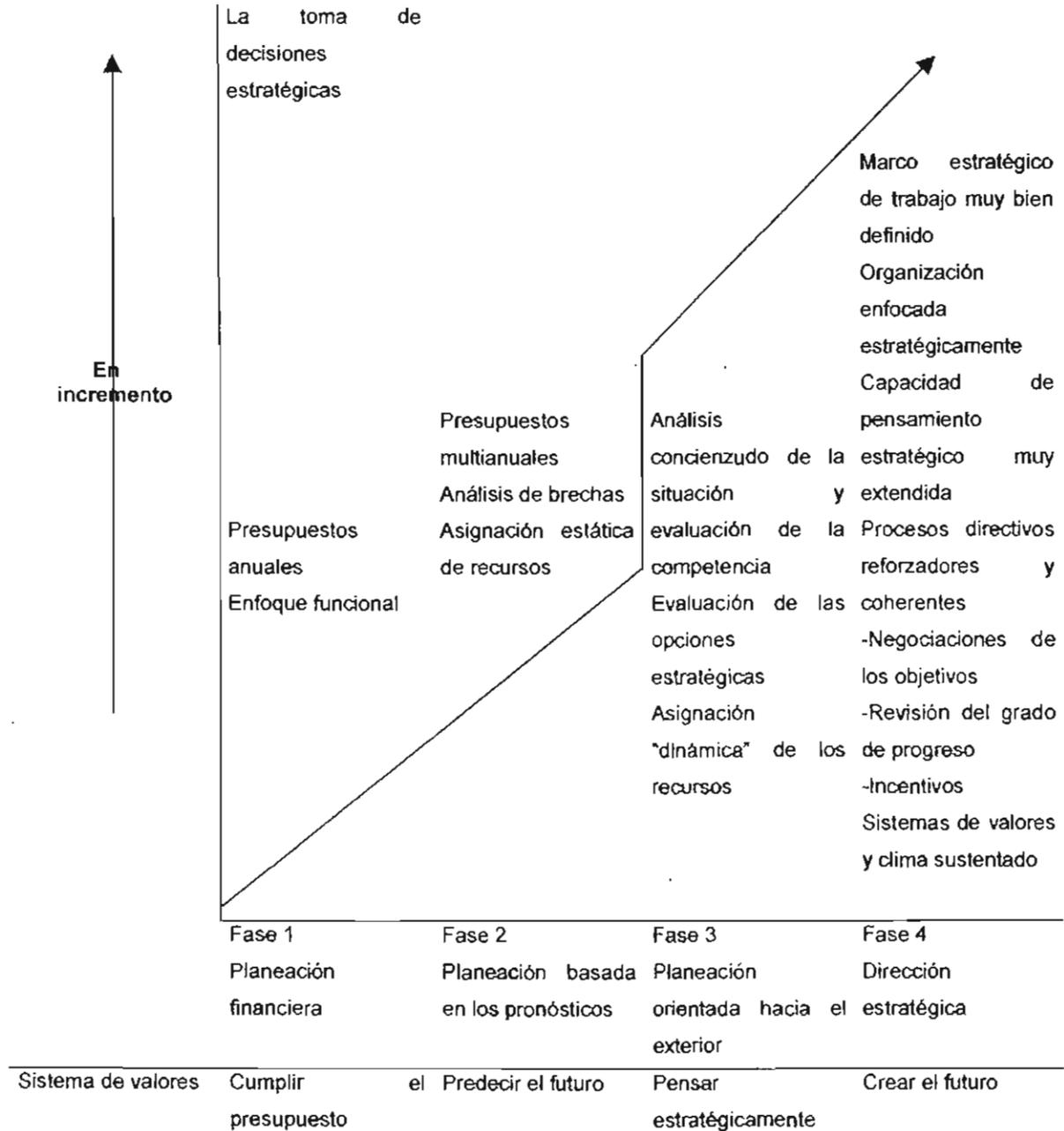
- Toma de decisiones

En esta etapa la planificación estratégica aporta directrices que ayudan a un directivo a enfrentar una acción principalmente conflictiva, por medio de la selección de estrategias diseñadas para sortear un problema concreto y darle la solución adecuada.

# LA EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En un artículo semanal (15), tres ejecutivos de McKinsey & Company trazaron un desarrollo conceptual de la función de planeación corporativa.

FIGURA 4



FUENTE: Fases en la evolución de la planeación estratégica (tomado de Gluck, Kaufman and Walleck, 1978)

Entendemos como planeación (16) como un proceso evolutivo para entrelazar las partes dispares de una organización; empieza por hacer enunciados sobre las metas de la empresa para los próximos años y sobre la forma de asignar los recursos para que pueda llegarse a esas metas y se extiende hasta lograr una visión enciclopédica de toda la organización: nuevas metas, medio ambiente de la corporación, los asuntos que son de importancia para sus directivos, las estrategias, y el círculo con la información retroalimentadora que permite a la alta dirección hacer las modificaciones pertinentes a cualquiera de estos elementos.

Y como planeación corporativa como función sirve como una unidad de procesamiento de la información: escuchando sintiendo y buscando por una parte y transmitiendo lineamientos generales (metas, estrategias y rumbos) por otra.

Su planteamiento resulta muy útil para entender con precisión qué es la planeación, ya que considera a ésta como proceso de aprendizaje y no como un estado en sí (como aprender a andar en bicicleta en contraposición a elaborar el balance general anual). El mencionado artículo también refleja el desarrollo histórico de la planeación como una disciplina para abarcar perspectivas más amplias y a más largo plazo.

### 2.3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS Y OPERATIVA (Ibidem 13)

#### **Dirección estratégica**

Las tendencias parecen fusionarse orgánicamente en un marco de trabajo de planeación estratégica. Las pocas compañías que han llegado hasta aquí (como la General Electric y la Texas Instruments) se caracterizan por tres elementos que interactúan entre sí, empujando a la organización hacia una respuesta más adecuada para un medio ambiente cambiante:

- *Pensamiento estratégico muy difundido.* No solo los planificadores tienen esta capacidad, por medio de la capacitación y la rotación del personal, sino también todos los gerentes de las unidades estratégicas de negocios (UEN) y sus supervisores de línea.

- *Procesos administrativos coherentes y reforzadores.* En contraste con las fases anteriores en las cuales la formulación de estrategias y la planeación a largo plazo se encuentran “en desacuerdo” con las metas de mercado, los ciclos presupuestales, las evaluaciones y los incentivos gerenciales funcionan en un círculo reforzador y mutuamente beneficio.
- *Sistema de valores y clima sustentador.* Así como los aspectos formales de los procesos administrativos funcionan respaldando la difundida sensibilidad al medio ambiente cambiante y a las respuestas adecuadas, la arquitectura, la disposición de las oficinas, la diversidad en los estilos de vida, la confianza en la teoría Y o Z, los programas sobre la Calidad de la Vida Laboral (CVL) o los círculos para el control de la calidad son aspectos que contribuyen a la *Weltanschauung* (cosmovisión) de la administración.

### **Actividades actuales cubiertas por la planeación corporativa**

Desde que la planeación cooperativa empezó a florecer como una actividad, los investigadores han tenido mucha curiosidad por saber qué es lo que dicho termino abarcaba en realidad. A principios de los 70, la atención parecía centrarse en el arranque de un proceso de planeación. Una encuesta más reciente (1980) reveló un aumento en las responsabilidades:

- Se agrega o se aumenta la responsabilidad sobre las actividades de adquisición y demás actividades corporativas de desarrollo.
- Papel y alcance de las actividades generalmente más amplios.
- Mayor responsabilidad e implicación en la vinculación de los planes con las operaciones mediante la participación en los grupos de negocios, en la planeación de las unidades y en la revisión y análisis de las operaciones.
- Mayor responsabilidad sobre los programas y la asignación de capital.
- Mayor hincapié en la planeación estratégica (o se añaden las responsabilidades correspondientes) y menor hincapié en los presupuestos.
- Se agrega una amplia gama de funciones diversas que dependen del planificador en jefe y entre las que se incluyen los análisis legislativos, los asuntos con el gobierno federal, las consultorías internas, las comunicaciones

cooperativas, el procesamiento de datos, los sistemas de información gerencial y algunas líneas de negocios.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS Y OPERATIVA

El surgimiento de una estrategia explícita de negocios

Existen algunos ejemplos clásicos, como la estrategia de segmentación desarrolladas por Alfred P. Sloan en general motors, contra el modelo "T" de ford sucedió a principios de los años 30. Poco después, la atención se centraba en los esfuerzos de guerra. En amplia medida, el surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios puede remontarse a fines de los 50 y principios de los 60.

Varias corrientes de pensamiento convergieron para producir ese enfoque sobre la estrategia de negocios que floreció en los 70. Estas corrientes incluían:

- Los problemas del desarrollo de la estrategia en una organización compleja.
- Los problemas de la ejecución de la estrategia en una organización compleja.
- Los problemas de información en una organización compleja.
- Los problemas de información en una organización con múltiples negocios compartiendo recursos comunes.

Alternativas estratégicas a nivel de negocio

Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, existen sólo dos tipos de ventajas competitivas que puede poseer: costos bajos y diferenciación.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva nos conducen a distinguir tres estrategias genéricas para lograr una actuación superior al promedio de un sector: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque de diferenciación.

Las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos (Marketing Diferenciado) mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costes (enfoque de costes) o diferenciación (enfoque de diferenciación).

#### Estrategia de liderazgo en costes

En esta caso, la empresa, que sirve a muchos segmentos de mercado, se propone ser el fabricante de menor coste de su sector. Las fuentes de las ventajas en costes son variadas y dependen de la estructura del sector, economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia prima, etc.

Un líder en costes debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores, aunque su ventaja competitiva descansa en el liderazgo en costes.

La estrategia lógica del liderazgo en costes requiere que una empresa sea líder en costes, y no una de varias empresas que están luchando por esta posición.

#### Estrategias de diferenciación

Una empresa busca ser única en su sector; selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes y se dedica a satisfacer esas necesidades de forma exclusiva, viéndose recompensada su exclusividad con un precio superior.

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de marketing, etc. Un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciarse que permitan un precio superior mayor que el coste reduciendo en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

## Estrategia de enfoque

Se basa en la decisión de desarrollar la actividad en un número limitado de segmentos del sector. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servir a ese grupo(s) exclusivamente.

## Segmentación y posicionamiento

Cuatro estrategias clave para la segmentación del mercado y para el posicionamiento de los productos. (Ibidem 13)

	Segmentación el mercado	Acumulación de los mercados
Especialidad	CELDA 1 Productos especiales para segmentos específicos	CELDA 2 Productos especiales para el mercado masivo
De consumo	CELDA 3 Productos de consumo para segmentos específicos	CELDA 4 Productos de consumo para el mercado masivo

Figura 1

## Posicionamiento del producto

Quizá el factor que de manera fundamental más contribuyente al éxito de un negocio es la capacidad para ofrecer productos y servicio diferenciados, es decir, para posicionar sus ofertas de productos de tal manera que el consumidor tenga la sensación de que son distintos de los de la competencia.

## Políticas y estrategias de precios

La política apropiada de precios, al igual que la estrategia global general a la que respalda, puede variar de acuerdo con:

- La estructura de la industria.
- La etapa del ciclo de vida.
- Las características de los segmentos – meta del mercado.
- Los objetivos de las estrategias de la compañía.

A menudo, los precios se discuten en términos no estratégicos. Por ejemplo, la política, de precios se proyecta para que produzca un margen satisfactorio por encima de los costos o los precios se aumentan para contrarrestar los efectos de la inflación sobre compañía. El sueño de muchos empresarios consiste en fijar precios para “capturar” el valor de uso del producto de cada uno de los grupos de clientes que existen en el mercado.

### Estrategias de operaciones

Las operaciones abarcan una serie de actividades que agregan valor a un producto a medida que es procesado, convertido o trasladado. La estrategia de operaciones debe ser un conjunto de políticas que guíen las acciones operativas de tal forma que no sólo respalden la estrategia general de la empresa, sino que ayuden a que se cumpla con ella.

### Elementos de la estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones deberá incluir tres análisis principales, cualquiera que sea la industria:

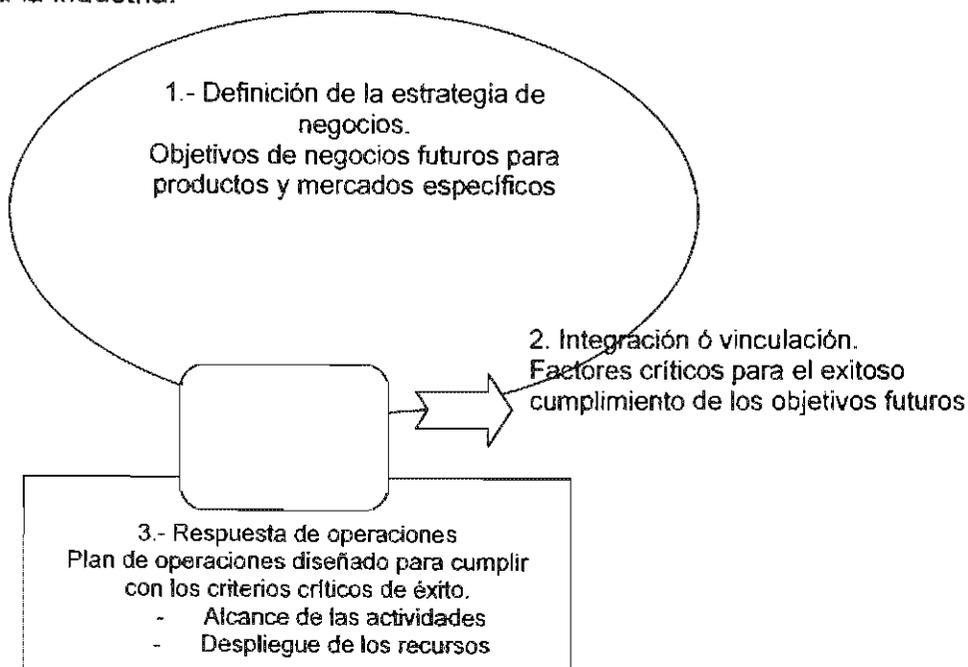


Figura 2

### Perspectiva de la estrategia de operaciones

1. Las políticas operativas empiezan por un perfecto entendimiento de la estrategia de negocios, de los objetivos futuros y de las condiciones del mercado para productos y mercados específicos.
2. Esta estrategia se examinará detalladamente y servirá después para determinar las acciones esenciales para el cumplimiento exitoso de los objetivos.
3. Por último, se planearán las actividades de producción y distribución para que conformen una respuesta operativa, coherente, comprensiva y apropiada.

Los criterios operativos, básicos para lograr el éxito y dependientes de varias condiciones de mercado, deberán escogerse entre los siguientes objetivos que abarcan a esos rasgos fundamentales del producto o servicio y que, en esencia, son los que incitan al cliente a adquirirlo.

- Costo, desempeño, adaptabilidad, confiabilidad, responsabilidad y flexibilidad

### PLANEACIÓN OPERATIVA

La fase de una planeación integral es la planeación operativa, consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica. Si la planeación estratégica proporciona los "detalles", sin los cuales el panorama amplio seguiría siendo sólo un esbozo.

Es indispensable llevar a cabo esta función, para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos desarrollados. El uso de este tipo de planes permite ampliar la cobertura de la función, de planeación en la empresa de manera integral.

Los niveles inferiores de una empresa, se ocupan de la puesta en práctica, los planes, políticas, programas que se derivan de la planeación estratégica. Esta actividad requiere unos periodos de planeación más cortos. De igual manera

esperamos y comprobamos la existencia de un mayor interés hacia la técnica y el sistema que rodean las actividades rutinarias de planeación.

En este tipo de planeación, es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos si ello es posible. Algunos planes, sin embargo, no pueden ni deben ser traducidos en términos financieros, por ejemplo, el plan de diseñar y poner en marcha un programa de auditoría de calidad; otro sería, un plan para mejorar las relaciones de la empresa con la comunidad y como ultimo ejemplo, el de elevar la moral de los trabajadores; otro programa de producción para un mes, un trimestre o quizás un semestre.

Así, el dar un plan el carácter de mediano o de corto plazo, depende hasta cierto punto, de si el plan considerado como corto plazo, es parte de un plan más amplio.

La duración de un plan es significativo no sólo como base para su clasificación, si no también, como índice de dificultad en evaluar su éxito. Como norma es más difícil evaluar planes a largo plazo que los de a corto plazo, porque su duración es a veces más extensa que la de su originador o la de cualquier observador.

**Definición de Planeación Operativa** Se expondrán algunas definiciones de autores más reconocidos, con el propósito de obtener los elementos comunes a tales conceptos.

Stoner J., lo define así: "Son planes que administran los detalles de la manera como se alcanzaran los planes estratégicos"

*Aguirre O., lo define así:* " Son planes a corto plazo los que se desarrollo para actividades operativas de la organización"

*Donnelly, la define como:*

“Un proceso de planeación que maneja objetivos y actividades a corto plazo”

La planeación a corto plazo, como la de mediano plazo es una extensión de los planes a largo plazo de la empresa. Este proceso de planeación de la empresa se concentra en presupuestos flexibles que se elaboran en este nivel específico y para el año siguiente.

#### Proceso de la Planeación Operativa

Este tipo de planeación a corto plazo, en la mayor parte de las organizaciones cubre un periodo de un año. El mecanismo de planeación a corto plazo más utilizado es el sistema de presupuestos operacionales. La administración por objetivos (APO), se considera un segundo mecanismo de planeación a corto plazo que se utiliza en muchas organizaciones.

Los presupuestos de operación, tienen dos funciones principales de planeación:

1. Reflejar los planes estratégicos y de mediano plazo, dentro de las decisiones actuales
2. Planear para obtener operaciones eficientes.

Esto significa que se trata de maximizar las utilidades a corto plazo, dentro de las restricciones de planes estratégicos y a mediano plazo. Para lograr estos fines, se requieren dos diferentes conjuntos de datos o insumos: uno se refiere a la información financiera concerniente a aquella parte de los planes a mediano plazo, que se habrán de llevar a cabo durante el siguiente periodo de operación y el otro se trata del pronóstico de ventas para el siguiente periodo.

La planeación a corto plazo, comprende la formulación de presupuestos operativos y de estados financieros proforma para el siguiente periodo.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## Relación entre Planeación Estratégica y Planeación Operativa

El hecho es que, la mayor parte de gerentes en una organización no desarrollará el plan estratégico directamente. Sin embargo, pueden estar involucrados en este proceso de dos maneras:

1. Por lo general, influyen en el proceso de la planeación estratégica al proporcionar insumos en la forma de datos y sugerencias relacionadas con sus áreas particulares de responsabilidad.
2. Tiene que estar completamente conscientes de lo que implica el proceso de planeación estratégica, así como los resultados, puesto que todo lo que hacen sus respectivos departamentos y los objetivos que establecen para sus áreas de responsabilidad deben derivarse del plan estratégico.

## Características de la Planeación Operativa

La planeación operativa se establece, como conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar con arreglo a cierta independencia, definida como la suficiente para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible y adaptable, y sobre todo que permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma.

La planeación operativa implica el diseño de la forma de llevar a cabo la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose en este último caso, con la planeación estratégica y táctica.

Ahora bien, la planeación operativa tiene una serie de características principales, entre las más importantes están las siguientes:

**CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN**

- Se enfoca a actividades de la organización.
- El periodo de duración es a corto plazo.
- Constituye el soporte de planes tácticos.
- Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área correspondiente.
- El grado de incertidumbre es menor que otro tipo de planes.
- Permite calcular la rentabilidad de la implantación del plan.
- Se convierte en un medio para evaluar los resultados de la empresa.

**Elementos de la Planeación Operativa**

La planeación cooperativa la conforman tres elementos básicos, como se muestra a continuación en la figura:

Elementos de la planeación estratégica		
ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA	<u>OBJETIVOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.</li> </ul>
	PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.</li> </ul>

	PROGRAMAS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización.</li> </ul>
--	----------------------	--

El concepto de estrategia.

Probablemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia son:

- Un núcleo vital de conocimientos.
- La capacidad para integrar todos estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas inmediatas.
- La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial del futuro.

La estrategia, como concepto, probablemente surgió con las operaciones militares. Todos los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares.

- Recursos limitados.
- Incertidumbre respecto de la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos.
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa.
- La naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

Los principios subyacentes y objetivos de la estrategia.

Muchos de los principios básicos de la estrategia se han obtenido de la guerra. El verdadero propósito no es tanto buscar la batalla como lograr una situación estratégica tan ventajosa que, si por sí misma no provoca la decisión. Afirmarla por medio de una batalla si puede asegurar dicha decisión.

Se pueden condensar las elecciones en dos máximas sencillas: una negativa y otra positiva. La primera es que frente a la abrumadora evidencia de la historia, ningún general tiene razón en lanzar sus tropas a un ataque directo contra un enemigo sólidamente atrincherado. La segunda es que, en vez de tratar de romper el equilibrio del enemigo por medio de nuestro ataque, dicho equilibrio debe romperse antes de que ataque, dicho equilibrio debe romperse antes de que el ataque real se lance o pueda lanzarse con éxito. Los principios de la guerra pueden darse en una sola palabra: "Concentración" esto debe ampliarse a "La concentración de fortalezas contra debilidades".

Los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa, los conceptos de estrategia militar giran alrededor del supuesto de que las hostilidades reales ya han empezado. La estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores. Para las empresas, como para las naciones, la coexistencia continua es el fin último, y no la eliminación del competidor. El propósito de la estrategia, tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables.

La estrategia, "define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable".

La estrategia es un mezcla de objetivos y políticas principales, que resulta en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos. La estrategia traza el planteamiento básico, de seguir para alcanzar ciertos objetivos.

La eficacia

Cuando los administradores utilizan “recursos”, deben esforzarse por ser eficaces y eficientes.

*La eficacia administrativa.* Se define en términos de logro de los objetivos organizacionales.

*La eficiencia administrativa.* Se define en términos de la producción de recursos totales utilizados durante el proceso productivo.

Relación de los conceptos de eficacia y eficiencia.

USO DE LOS RECURSOS	EFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se logran los objetivos y no se desperdician recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se alcanzan los objetivos y no se desperdician recursos</li> </ul>
	INEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se alcanzan objetivos y se desperdician recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se alcanzan objetivos y se desperdician recursos.</li> </ul>
		Ineficaz	Eficaz
		Logro de objetivos	

## Referencias

- (1) Chiavenato, J. (2001) *Introducción a la teoría general de la Administración* 5 Ed. de México, McGraw Hill
- (2) Ibidem
- (3) Ibidem
- (4) Fernández A., J.–*El Proceso Administrativo- 2ª. Ed. Edit. Diana; Méx. 1991.*
- (5) Shulman, J (2004), *Getting bigger by Growing Smaller.* New York, Financial Times. *Iniciando la Transformación con un Diagnóstico Situacional*
- (6) Guizar M, R. (2004) *Desarrollo organizacional* Edo. de México, McGraw Hill
- (7) Audirac C., C (Et.Al.) –*ABC del desarrollo Organizacional-* Edit. Trillas, 1994 Méx.
- (8) Kenneth J. A (1987) ob. Cit. Ref. 4 p. 6-4 a 6-20.
- (9) Ferrer P., L.-*Guía Práctica de desarrollo organizacional-* Edit. Trillas; 1976, México.
- (10) Tamames, R. y Gallego, R (2000) *Diccionario de economía y finanzas.* 11ª edición, Madrid, Alianza
- (11) Drucker, P. “*La gerencia de empresas*” (Principios básicos de Gerencia) Grupo Industrias Resistol Pags. 91-92.
- (12) Landrum G., *Perfiles de los Genios” – Trece hombres creativos que cambiaron al mundo – Ed. Edamex, México, 1995.*
- (13) Kenneth J. A. (Et. Al.) – *Biblioteca de Administración estratégica.- McGraw-Hill; Tomo I; 1987, México.*
- (14) - Hellriegel D. y Solum, J. (2002) *Management: a competency based approach* Cincinnati, Ohio, South Western Pub.  
- Farjoun, M. (2005) *Toward an organic perspectives on strategy.* *Strategic Journal Management* 37 (1), p. 561-594
- (15) - Meachen, R. (2003) *Putting strategic into resources management:* *Strategic Planning, Information Management Journal.* 37 (1) p. 51-57  
- Rubery, I. (2002) *Changing organizational, forms and the employment relationship.* *Journal of Management Studies.* 39 (5), p. 645-672
- (16) Frederick W. G., Stephen P. K and Stephen W.- “*The Evolution of strategic management*”, McKinsey staff paper, McKinsey & Company, New York, October 1978, Also appeared in abridged form in *Harvard Business Review*, July-August 1980 pp. 154-161.

## CAPITULO 3. EL SECTOR DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA

### 3.1. LEGISLACIÓN FEDERAL DEL AUTOTRANSPORTE (1)

Las actividades productivas y de servicio que son realizadas en el país, comúnmente están reguladas en un marco jurídico; por ende, el sector del autotransporte de carga en México y en el mundo tiene que cumplir con un conjunto de normatividades jurídicas en el entorno municipal, estatal y federal.

A continuación nos referiremos a los principales términos relacionados con el sector autotransporte, manejados en la legislación federal; mencionando los instructivos, leyes y reglamentos que contiene el:

#### **Reglamento de Transito en Carreteras Federales.**

- a) Reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares.
- b) Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal.
- c) Reglamento para el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos.
- d) Acuerdo por el que queda prohibida la circulación de vehículos tipo Minibús, Microbús, cambio o equivalentes destinados a la prestación del servicio público de Autotransporte de pasajeros en carreteras federales de cuota y de cuatro carriles.
- e) Instructivo del Procurador General de la Republica por el que se establecen los lineamientos a que debe sujetarse la revisión de vehículos Terrestres, Marítimos o Aeronaves, así como de mercancías por parte del personal de la Procuraduría General de la Republica.
- f) Oficio mediante el cual se autorizan niveles de cobro, reglas de aplicación y carta porte para los servicios de salvamento y depósitos de vehículos accidentados o detenidos en carreteras de Jurisdicción Federal.
- g) Reglamento para el Transporte Marítimo Nacional.
- h) Reglamento sobre el peso, dimensiones y capacidad de los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de Jurisdicción Federal.

- i) Apéndice para la clasificación de los caminos y puentes a que se refiere el artículo del Reglamento sobre peso, dimensiones y capacidad de los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de Jurisdicción Federal.
- j) Norma Oficial Mexicana NOM-012-SCT-2-1995 sobre el peso y dimensiones máximas con los que pueden circular los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de Jurisdicción Federal.
- k) Ley de Vías Generales de Comunicación.

### 3.2. MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS POR LA INDUSTRIA MEXICANA.

Según el tipo de empresa que se trate:

- Primaria, secundaria (de transformación) ó de consumo y servicios;
- Micro, pequeña, mediana o grande;

Dependerá el medio de distribución utilizado que pueden ser:

#### 3.2.1. Ferrocarril.

- a) Carro tanque
- b) Carro tolva
- c) Góndola
- d) Plataforma para contenedor

#### 3.2.2. Aéreo

Aeronaves de carga (que es el más caro)

#### 3.2.3. Marítimo

- a) Buque cisterna (para petroquímicos líquidos)
- b) Buque tanque (para otros petroquímicos)
- c) Ferry (para transportar unidades terrestres)
- d) Barcos convencionales para contenedores

#### 3.2.4. Autotransporte de carga terrestre

- c) Tractocamión
- d) Torthon
- c) Rabón
- d) Camionetas

### 3.3. TIPOS DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA

#### CLASIFICACIÓN.

##### 3.3.1 Tracto camión

- a) Caja seca de 53 pies; 48 y 45.
- b) Con jaula (redilas)
- c) Con plataforma
- d) Con doble caja de 40 pies
- e) Con pipa o tanque
- f) Con contenedor
- g) Con Doly
- h) Con Paggy Back
- i) Con caja refrigerada

##### 3.3.2 Torthon (3 ejes)

- a) Con redilas
- b) Con caja seca
- c) Con caja refrigerada
- d) Con tanque o pipa
- e) Con plataforma
- f) Con volteo

##### 3.3.3 Camión rabón (2 ejes)

- a) Con redilas
- b) Con caja seca
- c) Con caja refrigerada
- d) Con tanque o pipa
- e) Con plataforma
- f) Con volteo

##### 3.3.4 Camionetas (2 ejes) 5½ tons.; 4½; 3½; 1½; y 1 tonelada.

- a) Con caja seca
- b) Con redilas
- c) Con plataforma
- d) Con caja refrigerada

Se presentan configuraciones de vehículos en el reglamento de pesos y dimensiones en el anexo 5.

### 3.4 FACTORES Y VARIABLES ECONÓMICAS QUE AFECTAN AL SECTOR AUTOTRANSPORTE DE CARGA.

En la actualidad, con los escenarios económicos tan cambiantes que vive el mundo globalizado y el país, para las empresas de autotransporte de carga de cualquier tamaño, es muy importante conocer, vigilar y manejar los factores y variables económicas que les afectan para ser competitivas, dado que impactan en sus costos y por de tanto en la integración de elementos para calcular las diferentes tarifas a negociar con los clientes, de acuerdo al servicio de fletes prestado; ya sea por el tipo de carga transportada, por el tipo de unidad utilizada o por el destino manejado.

Muchas veces los encargados de las áreas de distribución de los clientes piensan que los costos sólo son mano de obra y combustibles, concepto que es erróneo y por ello, a continuación se presentan todos los factores y variables que impactan en las tarifas del servicio de fletes del autotransporte de carga:

- Índice de precios al consumidor (IPC) (inflación).- En el mercado de servicios para negociar tarifas y/o aumentos, muchos ejecutivos sólo se basan en el índice inflacionario oficial, pero el error es que en su cálculo, se contemplan artículos de la llamada "Carrista Básica" y no reflejan las verdaderas variables económicas que afectan al autotransporte de carga.
- Salarios Mínimos.- De acuerdo a la zona en el Estado de México se aplica la misma del D.F. y normalmente se toman en cuenta para el costo de la mano de obra, pero en el autotransporte de carga se manejan para operadores y ayudantes diferentes esquemas como los siguientes:
  - a) Pago fijo por viaje al destino.
  - b) Un porcentaje del costo del flete al destino (entre el 14% al 18%).
  - c) Pago de salario fijo por día / semana / mes.
  - d) Liquidación de un costo por repartos realizados en la ruta o viaje, etc.

- Devaluación.- El índice de devaluación anual es una variable que afecta directamente en los costos y por lo tanto debe considerarse para la negociación y fijación de tarifas ya que influye directamente en rubros muy importantes para el autotransporte de carga a saber:
  - a) Costo de las refacciones, tanto para el mantenimiento preventivo como correctivo y que por lo menos el 60% de las refacciones utilizadas en el sector son importadas.
  - b) Costo de reposición y adquisición de unidades nuevas, según como se mueve el deslizamiento del peso frente al dólar es el costo de las unidades; éste es uno de los principales problemas que enfrentan las PYMES del autotransporte de carga, ya que les es muy difícil adquirir unidades nuevas por el costo tan alto y por ello en éste tipo de empresas el promedio de antigüedad de sus unidades fluctúa de 5 a 10 años (equipo de transporte viejo) y por lo tanto el índice de devaluación del peso se debe considerar en las tarifas bajo el concepto de Depreciación anual del 20% del valor de las unidades de transporte.
- Combustibles.- Esta variable económica es básica en los costos del sector, ya que con la política gubernamental de deslizar mensualmente el precio del diesel, gasolina y gas, el transportista ve disminuido su margen de utilidad mes con mes, y este rubro integra el costo de las tarifas en un 20%. Al final se presenta un resumen de esta variable en cuanto a su aumento y deslizamiento mensual y anualizado de los últimos 8 años.
- Mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo.- En éste factor se contemplan varios rubros y depende también del control administrativo de la empresa para reducir costos y riesgos, sobre todo con el mantenimiento predictivo y preventivo; En éste rubro se debe considerar:

- a) Talleres mecánicos, eléctricos y de servicio, hojalatería y pintura.- Que a su vez pueden ser internos o el administrador de la empresa de autotransporte puede optar por el outsourcing.<sup>1</sup>
- b) Refacciones.- Pueden ser nacionales, importadas y/o hechas.- El costo total de mantenimiento se puede reducir con el adecuado registro de uso de las unidades y aumentar el margen de utilidad si se evita el mantenimiento correctivo.
- Seguros.- el costo de las primas anuales de seguros en el equipo de transporte es una carga financiera obligada, que significa un porcentaje importante del costo de los fletes, sobre todo considerando los elevados índices de robo al autotransporte de carga que se tienen en el D.F. y Área Metropolitana a partir de 1995 y que ocasionan pérdidas graves.
- Trámites de tránsito.- Bueno, en este factor cómo ya sabemos en México son de los más altos del mundo, además de la burocracia y son los siguientes:
  - a) Tenencias anuales.
  - b) Placas anuales.
  - c) Verificaciones semestrales.
  - d) Revisitas anuales.
  - e) Amparos de carga, permisos de circulación, reemplacamientos, licencias, multas, etc.
- Equipos de localización y comunicación.- En estos factores encontramos los sistemas de localización (Omnitracks) necesarios, primero para información sobre la ruta y segundo en caso de robo del vehículo. También los equipos de comunicación (Nextel) para los operadores y que hoy son necesarios para dar mejor servicio a los clientes ya que con ellos se informa oportunamente sobre las entregas exitosas, retrasos, problemas en la ruta y para la programación diaria de embarques a distancia.

<sup>1</sup> "La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado." (2)

- Casetas y peajes en autopistas.- Variable en la actualidad con un costo elevado, ya que las unidades grandes como tractocamiones, thorton y rabones, circulan por las principales autopistas del país y estas aumentan constantemente (cada 5 ó 6 meses) y casi se paga al 80% del valor de los combustibles. Las carreteras estatales y municipales son muy riesgosas por las condiciones en que se encuentran.
- Sueldos y Administración.- Un gasto fijo que impacta a las PYMES en su costo son los sueldos, ya que aunque a los operadores y maniobristas se les paga por viaje ó comisión, lo empleados es una carga pesada para diferentes épocas del año en que no hay viajes hasta por 2 meses.
- Otros costos fijos por servicios.- Factores de costo a considerar como:
  - a) Renta de oficinas y/o almacenes, patios de maniobras, pensiones, etc.
  - b) Servicios telefónicos alámbricos, telefonía celular, internet, etc.
  - c) Mobiliario y equipo, papelería, uniformes, etc.
  - d) Llantas, cámaras, corbatas, renovado, rines, diablos, cajas secas, etc.

A continuación se presenta un resumen de las variables en cuanto a su efecto en el costo integrado de las tarifas de fletes.

**CUADRO 1. ANÁLISIS A DETALLE DE COSTOS REALES POR VIAJE**

<u>CONCEPTO</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>IMPORTE</u>
<b>SUELDOS:</b> Chofer y ayudante	32%	\$300
<b>COMBUSTIBLES:</b>	21%	\$200
<b>REFACCIONES:</b> 4 afinaciones, 6 cambios de aceite, 3 cambios de balatas, 2 baterías, 1 instalación eléctrica, 1 clutch	5%	\$47
<b>TALLERES:</b> Mecánicos, eléctricos, de lavado y engrasado	5%	\$46
<b>LLANTAS:</b> 2 cambios de llantas (12)	6%	\$56
<b>IMPUESTOS DE TRÁNSITO:</b> Revistas, tenencias, refrendos, verificaciones	1%	\$9
<b>DEPRECIACIÓN:</b> 20% anual a 5 años	2%	\$19
<b>GASTOS INDIRECTOS:</b> Sueldos, teléfonos, NEXTEL, renta, papelería)	14%	\$130
<b>SEGUROS:</b>	4%	\$37
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS:</b>	<u>10%</u>	<u>\$93</u>
	<b>100%</b>	<b>\$ 937</b>

Costo de un viaje en camioneta de 3.5 toneladas al D.F. y Área Metropolitana.

En promedio se cotiza en el mercado en \$900 y \$1,000 pesos

## INCREMENTO DE PRECIO EN GASOLINA Y DIESEL MENSUAL Y ANUAL

GASOLINA		DIESEL	
AÑO 2000		AÑO 2000	
ENERO	\$4.83	ENERO	\$4.00
FEBRERO	\$4.87	FEBRERO	\$4.03
MARZO	\$4.91	MARZO	\$4.07
ABRIL	\$4.95	ABRIL	\$4.10
MAYO	\$4.98	MAYO	\$4.13
JUNIO	\$5.02	JUNIO	\$4.16
JULIO	\$5.06	JULIO	\$4.20
AGOSTO	\$5.11	AGOSTO	\$4.23
SEPTIEMBRE	\$5.15	SEPTIEMBRE	\$4.27
OCTUBRE	\$5.19	OCTUBRE	\$4.30
NOVIEMBRE	\$5.23	NOVIEMBRE	\$4.33
DICIEMBRE	\$5.27	DICIEMBRE	\$4.37
<b>INCREMENTO:</b>		<b>INCREMENTO:</b>	
<b>AÑO 2001</b>		<b>AÑO 2001</b>	
ENERO	\$5.30	ENERO	\$4.39
FEBRERO	\$5.33	FEBRERO	\$4.42
MARZO	\$5.35	MARZO	\$4.44
ABRIL	\$5.38	ABRIL	\$4.46
MAYO	\$5.41	MAYO	\$4.49
JUNIO	\$5.44	JUNIO	\$4.51
JULIO	\$5.47	JULIO	\$4.53
AGOSTO	\$5.50	AGOSTO	\$4.56
SEPTIEMBRE	\$5.52	SEPTIEMBRE	\$4.58
OCTUBRE	\$5.55	OCTUBRE	\$4.61
NOVIEMBRE	\$5.58	NOVIEMBRE	\$4.63
DICIEMBRE	\$5.61	DICIEMBRE	\$4.65
<b>INCREMENTO:</b>		<b>INCREMENTO:</b>	
<b>AÑO 2002</b>		<b>AÑO 2002</b>	
ENERO	\$5.63	ENERO	\$4.67
FEBRERO	\$5.65	FEBRERO	\$4.68
MARZO	\$5.67	MARZO	\$4.70
ABRIL	\$5.69	ABRIL	\$4.72
MAYO	\$5.71	MAYO	\$4.74
JUNIO	\$5.74	JUNIO	\$4.75
JULIO	\$5.76	JULIO	\$4.77
AGOSTO	\$5.78	AGOSTO	\$4.79
SEPTIEMBRE	\$5.80	SEPTIEMBRE	\$4.81
OCTUBRE	\$5.82	OCTUBRE	\$4.82
NOVIEMBRE	\$5.84	NOVIEMBRE	\$4.84
DICIEMBRE	\$5.86	DICIEMBRE	\$4.86
<b>INCREMENTO:</b>		<b>INCREMENTO:</b>	
<b>4.50%</b>		<b>4.50%</b>	

## INCREMENTO DE PRECIO EN GASOLINA Y DIESEL MENSUAL Y ANUAL

GASOLINA		DIESEL		
AÑO 2003		AÑO 2003		
ENERO	\$5.87	ENERO	\$4.87	
FEBRERO	\$5.89	FEBRERO	\$4.88	
MARZO	\$5.90	MARZO	\$4.90	
ABRIL	\$5.92	ABRIL	\$4.91	
MAYO	\$5.93	MAYO	\$4.92	
JUNIO	\$5.95	JUNIO	\$4.93	
JULIO	\$5.96	JULIO	\$4.94	
AGOSTO	\$5.98	AGOSTO	\$4.96	
SEPTIEMBRE	\$5.99	SEPTIEMBRE	\$4.97	
OCTUBRE	\$6.01	OCTUBRE	\$4.98	
NOVIEMBRE	\$6.02	NOVIEMBRE	\$4.99	
DICIEMBRE	\$6.04	DICIEMBRE	\$5.01	
<b>INCREMENTO:</b>		<b>3.00%</b>		
AÑO 2004		AÑO 2004		
ENERO	\$6.05	ENERO	\$5.02	
FEBRERO	\$6.07	FEBRERO	\$5.03	
MARZO	\$6.08	MARZO	\$5.05	
ABRIL	\$6.10	ABRIL	\$5.06	
MAYO	\$6.11	MAYO	\$5.07	
JUNIO	\$6.13	JUNIO	\$5.08	
JULIO	\$6.15	JULIO	\$5.10	
AGOSTO	\$6.16	AGOSTO	\$5.11	
SEPTIEMBRE	\$6.18	SEPTIEMBRE	\$5.12	
OCTUBRE	\$6.19	OCTUBRE	\$5.13	
NOVIEMBRE	\$6.21	NOVIEMBRE	\$5.15	
DICIEMBRE	\$6.22	DICIEMBRE	\$5.16	
<b>INCREMENTO:</b>		<b>3.00%</b>		
AÑO 2005		AÑO 2005		
ENERO	\$6.23	ENERO	\$5.16	
FEBRERO	\$6.25	FEBRERO	\$5.18	
MARZO	\$6.26	MARZO	\$5.19	
ABRIL	\$6.28	ABRIL	\$5.20	
MAYO	\$6.30	MAYO	\$5.21	
JUNIO	\$6.31	JUNIO	\$5.23	
JULIO	\$6.33	JULIO	\$5.24	
AGOSTO	\$6.35	AGOSTO	\$5.25	
<b>INCREMENTO:</b>		<b>2.00%</b>		
<b>INCREMENTO:</b>		<b>1.75%</b>		

### 3.5. EL ENTORNO DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN MÉXICO

Debido a que en la actualidad no existe mucha literatura especializada que haga referencia al sector de autotransporte de carga en México y ésta sólo se puede encontrar en revistas especializadas en el sector publicadas por asociaciones y/o cámaras involucradas en esta área, la investigación de este tema fue recopilada a través de dichas revistas. (3)

Las reglamentaciones de pesos y dimensiones han afectado a los transportistas que cumplen con la ley, señaló en entrevista el director general de Transportadores Unidos de Carga del Norte, quien añadió que la apertura de fronteras para los países del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (TLC) debe hacerse en igualdad de condiciones.

El trabajo de años marca la experiencia y con ello la facultad para hablar sobre temas que afectan al transporte en México, así como de las bases que han hecho de su negocio una empresa de éxito.

Entrevistado en sus oficinas en Monterrey, Nuevo León, el director general afirma que el reglamento de pesos y medidas "nos ha afectado porque respetamos la carga y tonelaje que marca la ley. Para tener un mayor tonelaje a todos nuestros remolques les estamos colocando suspensión de aire. El problema es que hay transportistas que no respetan y manejan entre 35 y 30 toneladas por caja y jaula en doble remolque, eso es una competencia desleal ya que uno no va conforme al reglamento".

Añade que del total de transportistas que trabajan en la zona norte del país, un 70 por ciento lo hace de forma desleal, "no sé como superan la vigilancia y a los inspectores".

Por su cercanía con los Estados Unidos y la proximidad de la apertura de fronteras con los países del TLC, afirmo que “no estamos preparados, muchas empresas de transporte económicamente están mal. Para competir debemos estar en igualdad de condiciones, con créditos adecuados, los mismos costos en equipo”. ejemplifica “un remolque aquí te cuesta 25 mil dólares, mientras allá los encuentras en 14 mil dólares, es mucha la diferencia en equipo y sobre todo en costos”.

### **T2000 con Caterpillar 600**

En la industrial ciudad del cabrito, a diario se ven pasar los camiones amarillo y blanco de la empresa Transportadores Unidos de Carga del Norte, empresa en México que cuenta con el primer y único tractocamión Kenworth T2000 con motor Caterpillar de 600 caballos de fuerza, diseñado especialmente para subir las empinadas pendientes y soportar el fuerte calor que cae a plomo sobre las carreteras que van de Monterrey a Tecate, Baja California.

El Director General y fundador de la empresa, comenta que la idea de manejar motor Caterpillar de 600 es porque la mayor parte de su carga la transportan en Full de doble remolque en la Sierran de Nuevo León, Coahuila, Sonora y Baja California, “son lugares con temperaturas muy altas, caminos sinuosos, con mucha sierra y pendientes, donde los camiones suben muy lentos y los motores se fatigan y calientan fácilmente, por lo que necesitábamos maquinas mas desahogadas y además buscar un mejor rendimiento de operación”.

### **Después de atascarse en el río...**

Una empresa con 26 años de vida y con un fundador con 52 años de experiencia en el transporte de carga en México, El gerente de operaciones (hijo del director general) recuerda, “por mi padre estoy involucrado en el transporte”, añade que en 1947 decidió trabajar por su cuenta, “compre mi primer camión, un Chevrolet 1947 y empecé a trabajar en Líneas Unidas del Norte, como permisionario”. Con la mirada perdida en el tiempo, regresa a 1958 cubriendo la ruta del pacifico,

Culiacán y Tecate, Baja California, "ya que vamos a cumplir 40 años dándole servicio a Cervecería Cuauhtémoc y a otros clientes". Nos cuenta que en su primer viaje como operador transitando por Sinaloa, se encontró con la fuerza de la naturaleza, la lluvia era intensa y en una de esas el camión se atasco y valla que sufrí para sacarlo, pero el esfuerzo valió la pena".

### **A la vanguardia**

Enfrentar con éxito los vaivenes económicos de nuestro país, no ha sido fácil para los empresarios, sin embargo, en Transportes de Carga del Norte, los resultados positivos se han dado gracias a una buena administración, donde se combina el conocimiento que da la práctica y el empuje de la juventud. La clave reinversión de utilidades, mantenimiento y estar a la vanguardia en equipo de unidades.

"Todo es comprado con recursos propios, nada es financiado, lo que genera la empresa se reinvierte , tanto para renovar como para el mantenimiento del mismo equipo", revela el gerente de operaciones. Justifica "La política es no pedir jamás prestado y hacer el esfuerzo de reinvertir en unidades nuevas, para que a sus vez produzcan utilidad y no gastos de mantenimiento".

Comenta que han realizado inversiones en ejes completos con suspensión de aire en los remolques, "el beneficio es que ya no tiene muelle y te estas ahorrando en costos de muelles rotas. La bolsa de aire es muy difícil que se rompa y permite menor desgaste de balatas, que igual te dan un ahorro, además obtenemos la tolerancia que permite el reglamento de pesos y dimensiones de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes para así transmitir un beneficio al cliente al poder cargar más tonelaje y proteger su carga.

En mantenimiento han tenido un ahorro en costos considerable, porque sus equipos son revisados de acuerdo a la solicitud del operador y el análisis que hacen de los reportes de los chóferes.

Cada operador tiene su unidad asignada "esto nos ha dado buen resultado, porque los carros se conservan en una sola mano y los cuidan muy bien".

Obviamente la empresa cuenta con la experiencia de 26 años en el área de mantenimiento y operación de su director, mismos que han influido en tener mayor control, "también contamos con buenos proveedores en San Diego California, pues tenemos permisos de importaciones y nos surtimos en almacenes, no en refaccionarias chicas" añade el Director General.

## **EL REGLAMENTO DE PESOS Y DIMENSIONES**

### **¿Existe competencia desleal?**

Desacuerdos entre transportistas y la autoridad del ramo generado el actual Reglamento de pesos y dimensiones alrededor del transporte de carga en México, el cual se realiza vía terrestre en un 88 por ciento. Situación que llevo a las empresas a denunciar ante la Secretaria de Comunicaciones y Transporte las desigualdades que enfrentan con sus homólogos de Canadá y Estados Unidos, esto con la finalidad de que se realicen algunas modificaciones a la normatividad.

A este respecto, el director comercial de la Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP), expresó que "las carreteras en México son muy buenas, pero su alto costo las hace inoperables, en comparación con las de Estados Unidos que no representan ningún cobro para el transportista, porque para utilizarlas se tendría que aumentar los costos de operación en un 70 u 80 por ciento". Hay que recordar que en nuestro país existen autopistas que por su alto costo son consideradas como las más caras del mundo. Así, el director comercial expreso que "por vía reglamento no deben obligarnos a utilizar las autopistas, éstas deben ser rentables por sí solas".

Cada operador tiene su unidad asignada “esto nos ha dado buen resultado, porque los carros se conservan en una sola mano y los cuidan muy bien”.

Obviamente la empresa cuenta con la experiencia de 26 años en el área de mantenimiento y operación de su director, mismos que han influido en tener mayor control, “también contamos con buenos proveedores en San Diego California, pues tenemos permisos de importaciones y nos surtimos en almacenes, no en refaccionarías chicas” añade el Director General.

## **EL REGLAMENTO DE PESOS Y DIMENSIONES**

### **¿Existe competencia desleal?**

Desacuerdos entre transportistas y la autoridad del ramo generado el actual Reglamento de pesos y dimensiones alrededor del transporte de carga en México, el cual se realiza vía terrestre en un 88 por ciento. Situación que llevo a las empresas a denunciar ante la Secretaría de Comunicaciones y Transporte las desigualdades que enfrentan con sus homólogos de Canadá y Estados Unidos, esto con la finalidad de que se realicen algunas modificaciones a la normatividad.

A este respecto, el director comercial de la Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP), expresó que “las carreteras en México son muy buenas, pero su alto costo las hace inoperables, en comparación con las de Estados Unidos que no representan ningún cobro para el transportista, porque para utilizarlas se tendría que aumentar los costos de operación en un 70 u 80 por ciento”. Hay que recordar que en nuestro país existen autopistas que por su alto costo son consideradas como las más caras del mundo. Así, el director comercial expreso que “por vía reglamento no deben obligarnos a utilizar las autopistas, éstas deben ser rentables por sí solas”.

El director comercial de la ANTP, aseguró que la propuesta que pretende realizar la SCT al disminuir la tolerancia de 150 a 50 kilómetros – significaría para las empresas la utilización de las autopistas y los costos en los productos se incrementarían afectando a los consumidores porque el precio de estos aumentarían”.

Además, agregó que esta situación les llevaría a las compañías a solicitar permisos a la SCT, trámite que generaría más burocracia porque de acuerdo a un ejercicio que realizó la empresa con seis firmas, éstas pedirían 64 mil 716 permisos al año, mientras que con 54 negocios se necesitarían más de 580 mil permisos. Situación que podría obligar a los industriales a utilizar el ferrocarril pero, para que este transporte cumpla con las necesidades que realiza el autotransporte necesitaría de cinco años para operar de acuerdo a los requerimientos de los productores.

#### **Ante el TLC**

Ante la globalización económica que se origino a raíz del acuerdo que realizó México con Estados Unidos y Canadá el transporte en México enfrenta serias dificultades para entrar en una verdadera competencia porque de las 271 mil unidades que tienen registradas éstas enfrentan una antigüedad de hasta 15 años de uso, mientras que en Norteamérica a los tres años de las unidades son renovadas.

Por otra parte, mientras que el 98 por ciento de la carga que se maneja Estados Unidos la realiza a través de cajas de 53 pies, los transportistas mexicanos piden a las autoridades de la SCT que se les permitan utilizar configuraciones como el T3S1 que es un camión que les permitirá satisfacer en mejor medida las necesidades de los clientes. Para ello, la ANTP comprobó a través de un análisis que realizó a estas unidades que son las que menos dañan el pavimento, además de que se pueden utilizar por un espacio de 7 a 10 años.

Respecto al peso en las cargas el cual se mide a través de básculas portátiles, el director comercial, manifestó que “estas llegan a registrar un margen de error de 3 a 9 por ciento, lo que significa 3 toneladas de más al gravamen. No se deberían de aplicar multas a los transportistas hasta que se modifique los procesos de verificación, además la tolerancia debe ser por ejes y no por la suma total de estos”.

“Para esclarecer las inconformidades de los transportistas en la declaración que presentan del peso en la carga y la que registra la báscula, la Secretaria de Comunicaciones y Transportes instalará 35 centros de verificación en toda la República Mexicana. Puntos que contarán con básculas dinámicas que registran a una velocidad de 60 a 70 kilómetros por hora”, informó el director de Normatividad de la dependencia. Además explicó que por el componente físico, de las 70 básculas fijas que tienen registradas en todo el territorio nacional, existe una diferencia del 2 al 3 por ciento en el total de éstas. Sin embargo, por eso hemos establecido una tolerancia por esa misma cantidad, el peso se realiza de acuerdo al juego de los ejes y no por el gravamen. También dijo que las unidades que provienen de Estados Unidos y Canadá están por abajo del peso por que ellos no transportan peso sino volumen, incluso el camión en México es más pesado.

La autoridad de la SCT manifestó que los ejes sobre cargados además de dañar el pavimento afectan al propio vehículo por que deterioran los frenos, poniendo en peligro al conductor.

<b>Carretera en EU</b>	<b>Carretera en México</b>
Cuatro carriles	Hasta un solo carril
Acceso gratis	Pago de cuota
*Curvatura de 1 ó 2 grados	Curvatura de 10 grados
* Es el diseño que tiene la curva	

### **Imposible crear un reglamento para los tres países**

Ante la apertura comercial de las fronteras de los países integrantes del TLC, las compañías mexicanas están interesadas en que exista un solo reglamento que rija las condiciones de transporte, proyecto que quizás quede en el olvido por que el director de normatividad, informó que no es posible "no se puede armonizar la simetría de origen de la infraestructura de las carreteras. La solución es que cada país respete las normas de cada uno".

### **Tamaño y peso del vehículo en Estados Unidos de Norteamérica**

Los reglamentos federales de los Estados Unidos establecen límites para los vehículos comerciales en carreteras interestatales designadas específicamente:

**Peso:** 80 mil libras de peso bruto del vehículo (35.7 toneladas métricas), 20 mil libras (8.9 toneladas) por eje sencillo, 34 mil libras (15.2) toneladas por eje doble (Tandem).

**Ancho:** 2.6 metros (102 pulgadas).

**Longitud:** 8.69 metros (28.5 pies) para cada remolque en una combinación de doble remolque: 14.63 metros (48 pies) para semi-remolque sencillos.

Los estados establecen sus propias normas respecto a tamaño, por lo que respecta a las carreteras no federales pueden autorizar vehículos más grandes en las carreteras federales. Por ejemplo, todos permiten unidades de mayor tamaño y peso con permisos especiales. Con excepción de unos cuantos estados, todos permiten semi-remolque de 53 pies en las carreteras interestatales.

Por su parte el Reglamento sobre el peso, dimensiones y capacidades emitido por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes establece que las dimensiones máximas autorizadas son:

**Ancho:** 2.60 m para todas las clases de los vehículos que transitan en los diferentes tipos de caminos.

**Altura:** 4.25 m

**Alto en Metros:** 4.15

**Peso:** Es manejado de acuerdo al tipo de vehículo.

### 3.6. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES (SCT) SUB-SECRETARIA DE TRANSPORTE TERRESTRE

#### - **Secretaria de Comunicaciones y Transportes (4)**

##### **Visión**

Ser un agente de cambio en el país, mediante la promoción y la generación de más y mejores servicios e infraestructura de comunicaciones y transportes, que sean accesibles a todos los mexicanos y coadyuven al mejoramiento de la calidad de la vida y a la construcción de una sociedad más igualitaria y más justa, siempre trabajando con los más altos estándares de calidad y ética profesional, estableciendo sinergias entre los distintos niveles de gobierno y con la sociedad en general.

##### **Misión**

Dotar al país con sistemas de transporte y de comunicaciones que, por diversos medios, hagan posible la unión de todos los mexicanos y los integren al resto del mundo, aprovechando la innovación tecnológica, promoviendo la creación de valor agregado y el desarrollo económico y social, de manera equilibrada y sostenida, con pleno respeto a las peculiaridades culturales y al medio ambiente.

## **Manual de Organización SCT**

El Secretario de Comunicaciones y Transportes, presenta el Manual de Organización General de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Secretario

Contraloría Interna

Dirección General de Asuntos Jurídicos

Dirección General de Comunicación Social

Unidad de Apoyo al Cambio Estructural

Comisión Federal de Telecomunicaciones

Instituto Mexicano del Transporte

Coordinación General de Planeación y Centros SCT

Dirección General de Planeación

Dirección General de Evaluación

Centros SCT

Subsecretaría de Infraestructura

Dirección General de Carreteras Federales

Dirección General de Conservación de Carreteras

Dirección General de Servicios Técnicos

Unidad de Autopistas de Cuota

Unidad de Infraestructura Carretera para el Desarrollo Regional

Subsecretaría de Transporte

Dirección General de Aeronáutica Civil

Dirección General de Autotransporte Federal

Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal

Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte

Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano

Policía Federal Preventiva

Subsecretaría de Comunicaciones  
Dirección General de Política de Telecomunicaciones  
Dirección General de Sistemas de Radio y Televisión  
Unidad de la Red Privada del Gobierno Federal  
Coordinación General de Puertos y Marina Mercante  
Dirección General de Puertos  
Dirección General de Marina Mercante  
Dirección General de Capitanías  
Oficialía Mayor  
Dirección General de Programación, Organización y  
Presupuesto  
Dirección General de Recursos Humanos  
Dirección General de Recursos Materiales  
Unidad de Tecnologías de Información  
Comités

### **DIRECCIÓN GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL D.G.A.F.**

La historia del autotransporte camina paralela a los avances de los caminos, al crecimiento de la población, así como a los avances técnicos y científicos de la ingeniería del transporte.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes tiene su origen funcional en la Secretaría de Estado y Derecho de Relaciones Exteriores e Interiores establecida el 8 de noviembre de 1821. Posteriormente, debido a las modificaciones efectuadas en el aparato de gobierno, las funciones relativas al ramo de comunicaciones y transportes se diseminaron entre varios organismos.

En 1857, se funda la Administración General de Caminos y Peajes como un primer intento por centralizar las funciones encaminadas a satisfacer las necesidades de comunicación en el ámbito nacional, el cual se ve consolidado el 13 de mayo de 1891, fecha en que se crea la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, misma que centralizó en forma definitiva tales funciones.

En 1925, se creó la Comisión Nacional de Caminos, el primero de enero de 1928, la Oficina de Tránsito en los Caminos Federales, así como todo lo relacionado con el Autotransporte Federal para su legal explotación. Dicha oficina pasó a depender del Departamento de Caminos y Puentes de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. En febrero de 1931, se creó la Policía Federal de Caminos, (posteriormente Policía Federal de Caminos y Puertos) por acuerdo presidencial, con el objeto de vigilar el tránsito de vehículos en los caminos federales, como lo señala la ley de la materia.

El 1° de febrero de 1938, la Oficina de Tránsito se convirtió en Departamento. En 1939, se dotó al Departamento de Tránsito y policía de Caminos de un Reglamento Interior para su organización administrativa y funciones técnicas. Ya desde 1938, se inició la creación de Unidades Administrativas Foráneas, existiendo 13 Delegaciones y dos Subdelegaciones, que para 1940, quedaron integrados a la oficina de Delegaciones Foráneas.

La regulación jurídica aplicable lo fue la Ley de Vías Generales de Comunicación, publicada el 19 de febrero de 1940, y su Reglamento del Capítulo de Explotación de Caminos, igualmente publicado el 24 de agosto de 1949.

El 11 de enero de 1951, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se organizó en dos Subsecretarías denominadas: de Obras Públicas y de Comunicaciones y Transportes respectivamente. En el mes de julio de 1953, se fundó la Escuela de la Policía Federal de Caminos, con el fin de formar elementos del cuerpo policiaco.

En 1959, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, se dividió, creándose la hoy llamada Secretaría de Comunicaciones y Transportes. En 1962, se creó la Dirección General de Tránsito Federal.

En 1971, cambió su denominación por el de la Dirección General de Autotransporte Federal. Para 1976 ésta contaba con tres Subdirecciones Generales la de Operación, la de Carga y la de Pasaje; en el mismo año se

reestructuró en cuatro Subdirecciones Generales: la Técnica, de Concesiones y Permisos, la de Operación y la Administrativa.

En 1977, se integraron los Comités de Autotransporte Federal con las funciones de ser órganos consultores asesores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, controlados por el Departamento de Comités de dicha Dirección. En 1978 sufrió otra modificación. El 22 de octubre de 1979, el C. Presidente de la República entregó la concesión para el funcionamiento de la empresa Mexicana de Transporte Multimodal, que agrupa los diversos modos de transporte de mercancías para facilitar el comercio exterior, recayendo la presidencia en el Subsector Autotransporte. Son accionistas de dicha empresa las siguientes empresas: Navieros Nacionales, las empresas aéreas mexicanas, la mayoría de las portuarias, los Ferrocarriles Nacionales de México y las Centrales de Servicios de Carga de Autotransporte Federal.

En 1980, la Dirección General de Autotransporte Federal, se reestructuró, y se crearon la Comisión de Capacitación y Adiestramiento para el Autotransporte Federal, la Subdirección de Registro y Concesionamiento, la Subdirección de Análisis y Sistemas, la Subdirección de Terminales y la Subdirección de Presupuesto. La Subdirección de Coordinación de Delegaciones cambió su nombre por el de Subdirección de Delegaciones, la cual contaba con cuatro Subdirecciones Generales, siete Subdirecciones, 6 Departamentos, 39 Subjefaturas y 150 Oficinas con un total de 237 unidades administrativas.

Por otra parte, como producto de las medidas de racionalidad y disciplina presupuestal dispuestas por el Gobierno Federal, en 1988 la Secretaría realiza la fusión de la Dirección General de Ferrocarriles con la de Autotransporte Federal, por lo que el 28 de noviembre de 1988, cambiando ésta última su nombre a Dirección General de Transporte Terrestre. Como consecuencia de lo anterior, en el ámbito foráneo, por Acuerdo Secretarial del 31 de julio de 1989, las Delegaciones de Autotransporte Federal cambiaron de denominación por el de Delegaciones de Transporte Terrestre, al quedar de derecho pero no de hecho,

con funciones de autotransporte y de ferrocarriles y su control por los Centros SCT, los cuales existe uno en cada Entidad Federativa con competencia hasta los límites de las mismas, quedando el control de éstos por parte de la Dirección General de Transporte Terrestre en el aspecto meramente normativo, pero no así en lo operativo. Es preciso señalar que el número de Delegaciones en este lapso era de 67, distribuidos en toda la República en forma estratégica.

En 1991, las Delegaciones de Transporte cambian de nombre y se dividen en dos Departamentos que son: Departamento de Autotransporte Federal y Departamento de Transporte Ferroviario, integrándose a la estructura de los Centros SCT. Asimismo, se crean las Unidades de Supervisión Regional de Transporte Terrestre, cuya dependencia radica en la Dirección General de Transporte Terrestre para efectuar la supervisión de las funciones de los Departamentos antes señalados, por lo que desaparecen las Jefaturas de Zona de Transporte terrestre que hasta esta fecha se encontraban suspendidas en sus funciones por la desconcentración de las Delegaciones cuyo control, como ya se expresó quedó en los Centros SCT.

El 22 de diciembre de 1993, se publicó la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, que derogó lo relativo al autotransporte federal contenido en la Ley de Vías Generales de Comunicación, y con fecha 22 de noviembre de 1994, se publicó el Reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares, que complementó a la Ley vigente.

En 1994, se desincorpora de la Dirección General de Transporte Terrestre lo relativo al transporte ferroviario, integrándose a la actual Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal, como consecuencia, la primera retoma el nombre de Dirección General de Autotransporte Federal. Asimismo, desaparecen las Unidades de Supervisión Regional de Transporte Terrestre, quedando las funciones a cargo de los Centros SCT. Por otra parte, en ese mismo año, a la Dirección General de la Policía Federal de Caminos y Puertos, se le suprime esta última función.

Posteriormente en el año de 1999, se crea mediante Ley específica, la de la Policía Federal Preventiva, con dependencia de la Secretaría de Gobernación que sustituye a la de Comunicaciones y Transportes.

## **Objetivo y Funciones de la DGAF**

Dirección General de Autotransporte Federal

### **Objetivo**

Garantizar que la operación de los servicios del sistema de transporte carretero se realice en condiciones de calidad y eficiencia de conformidad con las disposiciones legales establecidas y contribuir a la modernización y establecimiento de un sistema integral de transporte.

### **Funciones**

Formular las propuestas de las políticas y programas de desarrollo para beneficio de los usuarios y de la población en general del transporte carretero y ejercer la autoridad en el ámbito de su competencia.

Regular, normar, vigilar y sancionar la operación y prestación de los servicios del autotransporte público y privado en los caminos de jurisdicción federal y diseñar los sistemas de operación del servicio.

Otorgar los permisos para la prestación del servicio público de autotransporte federal de pasaje, turismo y carga en sus diversas modalidades, así como la autorización de los diversos trámites complementarios; mensajería y paquetería; terminales de pasajeros, paradores y otros servicios auxiliares; y los relativos al autotransporte privado, así como autorizar y regular la operación y explotación de las terminales de pasajeros y centrales interiores de carga en materia de autotransporte y que no realicen operaciones de carácter multimodal en coordinación con la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal.

Aprobar y llevar el registro de los horarios, reglamentos de operación y lo relativo a los convenios que los concesionarios y permisionarios celebren entre sí o con otras empresas, así como vigilar que el servicio público de autotransporte y sus servicios auxiliares se efectúe en los términos y condiciones que establecen las leyes, los reglamentos y en las contenidas en los títulos de concesión y permisos correspondientes.

Realizar los análisis económicos y financieros de las distintas variables relacionadas con las empresas prestadoras del servicio de autotransporte federal de carga, pasaje y turismo; asimismo, establecer sistemas homogéneos y automatizados de la información estadística y contable en la materia.

Aprobar y registrar las actas constitutivas y de asamblea de sociedades de autotransporte federal y sus servicios auxiliares y sus modificaciones, vigilando su funcionamiento permisible.

Proponer, fijar y aprobar, en su caso, las especificaciones de las unidades tanto tractivas como de arrastre destinadas al transporte terrestre y determinar su peso y dimensiones.

Proponer las características y especificaciones de las placas metálicas, calcomanías de identificación y tarjetas de circulación de vehículos automotores y expedirlas a los prestadores del servicio público federal de autotransporte, así como de traslado y arrendamiento de automóviles para uso particular.

Elaborar proyectos de normas oficiales mexicanas y las que se requieran en caso de emergencia, respecto a características y especificaciones, métodos de prueba; la fabricación y operación de vehículos y equipos para el autotransporte federal y los servicios auxiliares, incluyendo el transporte de materiales y residuos peligrosos, así como para las placas metálicas, calcomanías de identificación y tarjetas de circulación de vehículos automotores y remolques matriculados y de procedencia extranjera; asimismo, elaborar las normas relativas a unidades de verificación, terminales interiores de carga, de pasajeros y paradores, aprobando sus proyectos y otorgar los respectivos permisos de operación.

Analizar y, en su caso, dictaminar las propuestas de contrato de seguro que presenten los permisionarios del servicio de autotransporte federal y los concesionarios de autopistas, a efecto de que considere o incluya las disposiciones y garantías necesarias para asegurar la protección de los usuarios y bienes de los mismos que transitan en las carreteras del país.

Autorizar, mediante la expedición de licencias, al personal que intervenga en la operación del autotransporte federal; supervisar su desarrollo y vigilar que cumpla con la normatividad establecida; así como renovar, suspender y cancelar las mismas en coordinación con la Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte.

Autorizar, supervisar y vigilar que los programas de capacitación del personal encargado de la operación del autotransporte federal de carga, pasaje y turismo en sus diferentes modalidades, se realicen conforme a los objetivos y plazos establecidos.

Mantener estrecha coordinación con la Dirección General de Evaluación y los centros SCT, para evaluar la operación de los servicios de autotransporte federal por entidad federativa.

Participar en la formalización de tratados y convenios internacionales relacionados con el transporte carretero, para promover su internacionalización e implementación. Elaborar en forma coordinada con las áreas competentes, los proyectos de reglamentos, normas oficiales mexicanas, acuerdos, decretos, circulares y demás disposiciones normativas del autotransporte federal. Atender las consultas planteadas por los permisionarios, sobre la aplicación e interpretación de la normatividad relativa a los servicios de autotransporte, así como coordinar las consultas normativas que en la materia formulen otras unidades administrativas de la Secretaría.

## **3.7. ASOCIACIONES NACIONALES DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA**

### **3.7.1. CÁMARA NACIONAL DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA (CANACAR) (5)**

#### **¿Quiénes Son?...**

##### **Canacar**

Canacar, desde 1989 es un órgano oficial de representación gremial, constituida como institución pública, autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, especializada en la prestación de servicios a los autotransportistas de carga.

##### **Misión**

Defender los intereses de la industria del autotransporte de carga, promoviendo su integración y desarrollo.

##### **Visión**

Reafirmar el carácter de CANACAR como único órgano de consulta del Estado, en todo lo relacionado con el autotransporte de carga.

##### **La Nueva Política**

Ofrecer a los autotransportistas una cámara moderna incluyente, participativa y prestadora de servicios especializados.

##### **Delegaciones**

Canacar cuenta con delegaciones que representan al autotransporte de carga en toda la república mexicana y tienen la finalidad de proporcionar los servicios que se ajusten a las necesidades del sector.

##### **Sus Servicios**

En Canacar cuentan con una gran variedad de servicios para facilitarles, a los socios, el desarrollo de su actividad. Ofrecen: información oportuna, asesoría

especializada, gestoría y trámites, capacitación, compras en común, registro en el sistema de información empresarial (Siem), entre otros.

## **Beneficios**

**Conocer:** Las diversas acciones, logros, avances en las negociaciones con las autoridades en forma sintetizada a través de: **Circulares**, revista **Canacar Informa**, e Internet.

**Recibirá orientación profesional:** Sobre los asuntos más relevantes: Hacienda, Comunicaciones y Transportes, Ecología, Seguridad, etc.

**Obtendrá seguimiento y apoyo profesional:** En trámites a denuncias realizadas ante autoridades como es el caso de unidades y mercancías robadas

**Evitamos molestias y demoras:** En todo lo relacionado a los trámites y gestiones relativos a reemplacamiento, altas, bajas, infracciones, etc.

**Estará capacitado:** En los tópicos de actualidad a todos los niveles, vinculados con el autotransporte de carga: fiscales, ecológicos, pesos y dimensiones, seguridad, etc.

**Reducción de costos:** Con la adquisición de refacciones, equipo e insumos a través de los programas de compras en común.

- **Acuerda Consejo Directivo de Canacar desarrollar todas las acciones legales para impedir que se dé la inversión extranjera en el sector.**
- **Las inversiones extranjeras que se tengan en el sector violan no sólo las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) sino la propia Constitución mexicana.**
- **La inversión extranjera será bienvenida cuando exista un transporte internacional como lo establecen las bases del TLC.**

El Consejo Directivo de la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (Canacar) acordó desarrollar todas las acciones legales para impedir que se dé la inversión extranjera en el sector, en virtud de que no existe transporte internacional como se acordó en el TLC.

El presidente de la Canacar informó que en Asamblea General Extraordinaria, los transportistas de carga mexicanos decidieron también solicitar a las autoridades federales revocar todos los permisos o trámites autorizados para que empresas extranjeras inviertan en el transporte nacional.

“Esto es cuestión de legalidad. No podemos permitir que las autoridades y transportistas estadounidenses nieguen el paso de nuestros transportes de carga a sus fronteras y el derecho de invertir, y que ellos tengan todas las concesiones que quieran en nuestro país”.

Por lo anterior, el presidente dijo que el Consejo Directivo de la Canacar decidió iniciar cualquier acción legal que se necesite para impedir que se sigan violando los acuerdos establecidos en el TLC.

Recordó que en diversas ocasiones la Canacar ha solicitado al gobierno federal revocar las autorizaciones o trámites de inversores extranjeros, concedidas bajo el TLC, dentro del sector autotransporte de carga.

Aseguró que las inversiones extranjeras que se tengan en el sector violan no sólo las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) sino la propia Constitución mexicana.

“El TLC sólo ha traído incertidumbre al sector, falta de reciprocidad y de equidad con Estados Unidos, pues es claro que los estadounidenses cumplen sólo lo que conviene a sus intereses”, afirmó el presidente de la Canacar.

Cabe recordar que desde 1995 Estados Unidos ha impedido a transportistas mexicanos dar servicio y hacer inversiones en su territorio y, en febrero de 2001, un panel internacional determinó que ese país incumplía el TLC, por lo que la Canacar demandó suspender los beneficios comerciales a las empresas de ese país.

El presidente de la Canacar refirió que el gobierno mexicano sólo restringió el transporte transfronterizo, pero permitió que continuaran las inversiones extranjeras en empresas mexicanas.

Expresó el presidente de la Canacar que conforme a la Constitución General de la República y las leyes mexicanas, el transporte de carga dentro del territorio nacional está reservado solo para mexicanos y empresas mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros; así se convino en el propio TLC.

El Presidente de Canacar puntualizó que la inversión extranjera será bienvenida cuando exista un transporte internacional como lo establecen las bases del TLC, en donde el transportista nacional pueda contar con acceso para entrar a cualquier lugar de Estados Unidos.

Una vez más **Estados Unidos de América** introduce un obstáculo adicional para impedir la entrada de los camiones mexicanos a su territorio y se agrega a la lista de incumplimientos a sus compromisos adquiridos en el marco del TLC, aseveró el Presidente Nacional.

El día de ayer, se dio a conocer la enmienda que aprobó la Cámara de Representantes de ese país, para condicionar la entrega de fondos del presupuesto al Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT) durante el ejercicio del 2005 y obligar a que esta dependencia de cumplimiento a una disposición normativa expedida desde el 2002, por la que se obliga a que cualquier vehículo de transporte que pretenda operar en los Estados Unidos deba

previamente contar con una certificación o “etiquetado” que acredite que la unidad fue fabricada conforme a los estándares de seguridad que impone nuestro socio comercial.

La barrera es evidente, de las casi 420,000 unidades del Servicio Público Federal que circulan en nuestro país, ninguna cumple con dicha certificación o etiquetado debido a que en nuestro país, no existe una Norma Oficial Mexicana de fabricación (NOM) que contemple dichos estándares. La medida refleja el grado de aversión que se tiene contra los transportistas mexicanos, dado que se les pretende exigir una norma de fabricación que le corresponde cumplirla únicamente a los productores o fabricantes de equipo pesado, explicó el líder del sector.

La pretendida regulación es tan aberrante que fue cuestionada desde el 2002, año en que se pretendió implementar, tanto por las plantas armadoras de tractocamiones y camiones establecidas en México, al señalar que no cuentan con la capacidad y la normatividad para realizar dicha certificación en nuestro país; como por las propias plantas armadoras con sede en los Estados Unidos que han señalado, que dicha certificación sería válida hasta en tanto el vehículo no salga de las instalaciones de la agencia o del distribuidor toda vez que la existencia de dichos estándares de seguridad ya no depende de ellos sino del comprador.

En el caso de México, - aclaró el presidente de la Canacar, no es exigible dicha certificación o “etiquetado” debido a que no es un requisito para su venta y uso en el mercado nacional, por lo que también es evidente que esta medida busca favorecer la venta de camiones fabricados en los Estados Unidos, a través de un mensaje muy claro, “sí pretendes operar en los Estados Unidos, tienes que comprar camiones fabricados en nuestro país”.

Desde el año 2002, el gobierno mexicano rechazó las reglas de acceso impuestas unilateralmente por el gobierno estadounidense, entre cuyas disposiciones se señaló enfáticamente la existencia de esta regulación que ahora se pretende imponer, de nueva cuenta, sin ningún acuerdo con el gobierno de nuestro país como lo ordena el propio TLC con motivo de la Resolución Final del Panel de

Controversias y por el cual, se deben alcanzar acuerdos mutuamente satisfactorios.

Es urgente que el Gobierno Federal, con el apoyo del Congreso de la Unión, emprenda de inmediato y sin tibieza, acciones firmes y decididas en defensa del autotransporte de carga mexicano, para salvaguardar las fuentes de empleo del que dependen casi 4 millones de familias mexicanas, exhortó el presidente de la Canacar.

Es incomprensible, que ante la basta lista de incumplimientos de nuestro socio comercial en materia de autotransporte de carga, México siga permitiendo que la inversión extranjera continúe entrando en el autotransporte de carga, sin ninguna reciprocidad por parte de los Estados Unidos y cada vez más las empresas mexicanas, se vean desplazadas del mercado nacional por la injusta competencia que realizan empresas estadounidenses de transporte en nuestro país como es el caso de la empresa Transmex Inc, S. A. de C. V. filial de la estadounidense Swift Transportation Company, la segunda empresa de carga más grande de la Unión Americana, concluyó el líder de la Canacar.

El presidente de la Canacar, exigió al gobierno federal evitar que "les tiemble la mano" y revocar los acuerdos establecidos en el TLC, por incumplimiento de los transportistas estadounidenses.

Demandó a la Secretaría de Economía negar cualquier trámite de registro o autorización de inversión extranjera en el sector autotransporte de carga, en cualquiera de sus modalidades, directa o neutra.

"Hemos solicitado en diversas promociones, al Secretario de Economía revoque todas las autorizaciones a inversores extranjeros que, en virtud del Tratado de Libre Comercio, se han concedido o se encuentren en trámite dentro del sector autotransporte de carga".

El dirigente de la Canacar dijo que las inversiones extranjeras que se tengan en el sector violan no sólo las normas de la Organización Mundial de comercio (OMC), sino la propia Constitución Mexicana.

Lamentó que las autoridades mexicanas obedezcan al pie de la letra el TLC en materia de transporte, a pesar de que Estados Unidos se niega a cumplirlo. "Por eso insistimos en que se deben cancelar las inversiones de extranjeros en el transporte mexicano pues éstas son ilegales".

El presidente de la Canacar aseguró que para los transportistas mexicanos el TLC sólo ha traído incertidumbre, falta de reciprocidad y de equidad con Estados Unidos. "Es muy claro que los estadounidenses sólo cumplen con lo que conviene a sus intereses".

Insistió que el TLC viola los artículos 25, 26 y 27 constitucionales que obligan al gobierno mexicano a promover el desarrollo de la economía; el artículo 28, que prohíbe las prácticas monopólicas que restrinjan el mercado; el 32, que establece las bases para preferir la inversión nacional a la extranjera y, el artículo 133, que señala que los tratados internacionales son ley suprema siempre y cuando estén de acuerdo con la Constitución.

Desde 1995, recordó el presidente de la Canacar, Estados Unidos ha impedido a los transportistas mexicanos dar servicio y hacer inversiones en su territorio y, en febrero de 2001, un panel internacional determinó que ese país incumplía el TLC, por lo que la Canacar demandó suspender los beneficios comerciales a las empresas estadounidenses. Sin embargo, agregó, el gobierno mexicano sólo restringió el transporte transfronterizo, pero permitió que continuaran las inversiones extranjeras en empresas mexicanas.

"Debemos aclarar que, de acuerdo al TLC, a partir del pasado primero de enero de este año, se permite la inversión extranjera al 100% en empresas de transporte de carga internacional, aunque se acordó que el transporte de carga dentro del

territorio nacional quedaría reservado a empresas mexicanas, y esto no se ha cumplido”, explicó.

Aclaró que la inversión sería bienvenida al momento de que exista un transporte internacional como lo establecen las bases del TLC, en donde el transportista nacional debería contar con acceso para entrar a cualquier lugar de Estados Unidos.

Sin embargo, indicó, lo anterior no se ha permitido. “Es por ello que todas las empresas extranjeras que traten de invertir en el transporte mexicano están realizando un práctica ilegal e injusta”.

Y puntualizó: “El TLC dice que los transportistas de México y Estados Unidos pueden ingresar a ambos países, no obstante, el autotransporte mexicano no dispone con las condiciones básicas para entrar al país vencido del norte, por lo mismo se incumple con las bases del acuerdo comercial que se firmó. Por eso Canacar se opone a los acuerdos establecidos en el Tratado, y aunque lo hemos denunciado ante las autoridades competentes, hasta el momento no tenemos una respuesta positiva”.

Cabe destacar que en México se realizan 398 mil cruces fronterizos mensuales, es decir, un promedio de 13 mil diarios. Además a través de este medio de transporte se movilizan 420 millones de toneladas en el año, es decir más del 86% de todas las mercancías que se comercializan en el país se hacen a través del autotransporte de carga mexicano.

#### **Buena voluntad para resolver situación de Transporte: CANACAR**

- El Presidente de Canacar afirma que el TLC de América del Norte debe cumplirse en forma integral y confía en autoridades mexicanas.

La Canacar consideró que existe buena voluntad para resolver la situación actual del sector en México, ante las nuevas disposiciones contenidas en el TLC.

El presidente de la Canacar, sostuvo que el transporte mexicano es competitivo, aunque reconoció que la flota es un poco más antigua que la de Estados Unidos y Canadá.

El dirigente sectorial detalló que los transportistas mexicanos participan en casi 160 mil cruces en la frontera, es decir, 86% de los productos son enviados por carreteras nacionales e internacionales y transportan más de 410 millones de toneladas al año.

“Estados Unidos desde que se debió iniciar el paso de los vehículos en 1995, negó el acceso: primero por una serie de argumentos en los que decían que el transporte mexicano era obsoleto, pesado y mal operado, posteriormente dieron otros, y así se ha ido deteniendo la resolución de esta parte del tratado”.

Existe confianza en las autoridades mexicanas, pues se ha dejado claro que por ningún motivo se violarían los derechos de los transportistas mexicanos en relación al TLC.

El tratado tiene que cumplirse en forma integral, por lo que ya solicitaron el cierre al paso de camiones norteamericanos.

En fecha reciente, en el Senado de la República legisladores presentaron la propuesta de iniciar el diálogo y la negociación con Estados Unidos para solucionar el problema de este sector en México, que ya lleva ocho años.

A pesar de esta situación, se consideró que el sector del autotransporte de carga no ha tenido mayor repercusión porque “finalmente ellos hacen el transporte en su país y los mexicanos en el suyo”

De tal manera que todos los productos de importación que llegan a la frontera son arrastrados con tractocamiones mexicanos hacia nuestro territorio y viceversa,

pues a ellos se les entregan los productos en la frontera y ellos los llevan hasta su destino.

“Así se ha trabajado ya varias décadas desde que hay transporte internacional, esto quiere decir que la relación es la misma que siempre ha existido, pero lo que se debe resaltar es que se tiene que respetar el acuerdo en el Tratado de Libre Comercio”

Por otro lado la postura de los senadores es correcta porque es la misma que ha mantenido el transporte nacional: “pedir y exigir que se cumpla la ley”.

También se aclara que el problema no es la necesidad de inversión, sino que ésta debe estar fundamentada en la ley, la cual se debe cumplir completa y no en partes. Por lo que este problema deberá corregirse, pero tiene que hacerse conforme a la ley y a lo acordado en el Tratado, que sea justo y equitativo.

Se destaca la importancia de un programa de modernización del autotransporte para lograr la competitividad, debido a que la flota mexicana tiene una antigüedad de 17 años en promedio, en comparación con la de Estados Unidos, que es de cinco o seis.

Este programa, que ya está en proceso, es único en la historia del transporte, pues pretende renovar en 10 años más de 230 mil camiones, con una inversión de casi 30 mil millones de dólares.

El sector autotransporte de carga requiere renovar el parque vehicular para que ya no circulen camiones viejos, además de tener otro proyecto de deschatarrización, el cual ayudará a disminuir accidentes y reducir contaminación.

El programa de modernización tiene 95% de avance y en cuanto al presupuesto habrá un fondo en el que participarán Nacional Financiera (Nafin), las Secretarías

de Comunicaciones y Transportes (SCT), de Economía (SE), de Hacienda y Crédito Público (SHCP), los transportistas y al parecer la Asociación Nacional de Productores de Tractocamiones.

En la actualidad existen alrededor de 400 mil camiones a nivel nacional, de los cuales 200 mil son propiedad de quienes los conducen y la otra mitad corresponde a pequeñas empresas.

### 3.7.2 CONFEDERACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTISTAS MEXICANOS A.C. (CONATRAM) (6)

Reunión de trabajo de miembros del CEN de CONATRAM con el Secretario de Economía

En fecha reciente, miembros del Comité Ejecutivo Nacional de CONATRAM tuvieron una reunión con el Secretario de Economía, dicho acto tuvo como objetivo principal el dar a conocer la postura de CONATRAM relacionada con el TLC en el capítulo de Transporte, tomando como base el reglamento de 22 puntos que el Senado de Estados Unidos determinó que deberán acatar únicamente los autotransportistas mexicanos.

En el TLC, no se contemplan medidas discriminatorias y ventajosas para un solo país, si no la aplicación de reglas espejo, que obliguen a Estados Unidos, México y Canadá a cumplir la ley por igual. Sin embargo, el gobierno norteamericano pretende -cómo siempre lo ha hecho- llevar la ventaja, razón por la cual los autotransportistas mexicanos no tendrían nada que hacer en una contienda desigual.

El presidente de CONATRAM expresó lo siguiente en la reunión con el Secretario de Economía: "Antes de empezar, déjeme decirle que en su persona encontramos

a un funcionario honesto y con sensibilidad, el habernos recibido así lo demuestra. En la administración Zedillista nunca se nos recibió, ahora vemos qué con amabilidad nos recibe usted, permitiendo que nuestra organización pueda coadyuvar con esta secretaría, a su digna cargo”.

Posteriormente el Presidente de CONATRAM hizo la presentación del, vicepresidente nacional, secretario general; oficial mayor; consejero nacional; vicepresidente Zona VII; delegado y consejero nacional en Gómez Palacio, Durango, y el asesor jurídico.

Después de escuchar al presidente de CONATRAM, el Secretario de Economía dijo al presidente nacional y a los miembros del CEN de CONATRAM, que están trabajando con sus homólogos de Estados Unidos con el objeto de revisar los 22 puntos, que él considera, se lograrán afinar; menciona que en el principio los subsecretarios, de la SCT y de la Secretaría de Economía, habían estado en una reunión de trabajo con el subsecretario de Transporte de Estados Unidos, para encontrar una solución al problema.

El Secretario de Economía fue muy claro al decir que si no se aplican reglas similares para los tres países, el gobierno mexicano no las aceptará.

El otro asunto, el presidente de CONATRAM reclamo que Nafin exija una serie de condiciones que los Hombres-Camión y pequeños transportistas no pueden cumplir dijo que esto frenara la renovación del parque vehicular, lo que consideró como una “situación preocupante” por el compromiso que se hiciera, de empezar a cumplir con dicho programa.

De igual forma pidió que la SHCP instrumente un programa vehicular, que permita la entrega de la unidad vieja -la cual sería destruida a cambio- de la entrega de un vale fiscal que serviría para pagar el enganche de un vehículo nuevo.

Dijo que este programa deberá subsidiarse en un conjunto tanto por el fabricante como por el gobierno.

“Es la única forma en que la chatarra del parque vehicular mexicano desaparezca, yendo a parar a la fundición, así la contaminación se frenaría y nuestro país podrá tener un autotransporte de primer mundo que le permita competir el día de mañana con los estadounidenses y canadienses, así como realizar un servicio de pasaje digno como lo merece el pueblo mexicano”.

Para concluir, el presidente de CONATRAM dijo que es la organización de autotransporte más grande del país, misma que cuenta con 222 delegaciones de carga y pasaje en todas sus modalidades en la República Mexicana, con más de 250 mil transportistas afiliados.

“Nuestra afiliación es de verdad, por que hay organizaciones que presumen que cuentan con cientos de miles de agremiados, PERO EN LA REALIDAD SON ORGANISMOS DINOSÁURICOS EN PROCESO DE EXTINCIÓN, como las cámaras que hoy en día no tienen ni el 20 por ciento de los afiliados, que conforme a la Ley de Cámaras deben contar. Por esos pedimos a usted que CONATRAM sea órgano de consulta del gobierno, ya que si somos la inmensa mayoría, debemos ser los indicados para representar al transportista ante la autoridad, aclarando, que no con eso pretendemos que Canacar y Canapat no lo sean, sencillamente recordamos las palabras del candidato a la Presidencia de la República, que hablaba de cambios, por ello pedimos que de las palabras se pase a los hechos.

El secretario de Economía se comprometió a estudiar el pliego petitorio y a damos una respuesta positiva al respecto.

Tal parece que esto ocurrirá con lo referente al proyecto de NORMA 012-SCT-2-2002 de Pesos y Dimensiones Máximas con las que pueden circular los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de jurisdicción federal.

En esta NORMA en cuyo "democrático" proyecto fueron tomados en cuenta únicamente a los siguientes "transportistas": Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP), Auto Traslados Sin Rodar, S.A. de C.V., Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR), Auto Convoy Mexicano, S.A. de C.V., y Su Transporte, S.A. de C.V., y san se acabo. ¡Que tal! Nada menos, este hecho resulta francamente antidemocrático, autoritario, selectivo y a todas luces para el resto de transportistas que conforman la gran mayoría del sector de carga.

CONATRAM con argumentos bien sustentados, pruebas irrefutables, reportajes gráficos en nuestra revista HOMBRE CAMIÓN, respecto a accidentes ocurridos provocados por unidades con exceso de peso y dimensiones, donde se han perdido vidas y cuantiosas cantidades económicas en pérdidas de equipo, además de los daños repentinos y paulatinos de los puentes e infraestructura carretera, fueron olímpicamente ignorados en la modificación de esta NORMA de marras.

¿Por qué? Pues la neta no dejan otra cosa que pensar que gana el poder económico que detentan las empresas dominantes de la economía en México que cuentan entre sus activos grandes flotillas de vehículos de autotransporte, que quiere más de todo, qué caray ¡Viva la sacrosanta globalización! ¡Viva la inviolable ley de embudo! ¡Descubrámonos ante los pocos nuevos dueños del mundo! Los jodidos que chillen todo lo que quieran, que para eso llegó el "cambio", para proteger a la gente de "respeto".

Y todavía vemos con asombro que aparecen como por arte de magia, empresas de transporte con 50, 100 o más unidades último modelo, caramba ¿de dónde, con qué luz, con qué propósito, con qué perspectivas, en fin con qué ojos? ¿Se trata acaso que estos depredadores del autotransporte de carga, acaben con los modestos Hombres-Camión? ¿Su propósito será el de limpiar las carreteras de los pequeños transportistas, para dejar el terreno libre a los extranjeros, neutros y neoliberales de la transportación mundial?

## **Foro de Consulta Pública de la Reforma Estructural en Materia del Autotransporte Federal**

Los planteamientos vertidos en el Foro de Consulta Pública convocado por el H. Congreso de la Unión, a través de la Comisión de Transportes, obtuvo resultados satisfactorios que permitirán el desahogo de muchos problemas que suceden en torno a esta actividad.

En tal evento participaron diferentes organizaciones de autotransporte como Conatram, Canapat, Canacar y la ANTP, además de la participación de los diputados, cada uno -transportistas y legisladores- aportando su experiencia y sus propuestas, para dar a conocer no sólo la problemática que actualmente existe en el sector, si no además para ofrecer alternativas de solución.

Uno de los temas abordados en la mesa presidía, fueron los tipos de carreteras que sin contar con el conocimiento adecuado fueron reclasificadas y ahora son difíciles de identificar, ya que en múltiples ocasiones no se sabe en que carretera se circula y a cuál se incorpora un vehículo, por lo que se desprendieron las siguientes conclusiones:

- Que la SCT coloque señalamientos al final de un tipo de carretera y al entrar a otro, para evitar que la SCT y la PFP infraccionen al transportista.
- Se solicite la reclasificación de carreteras, ya que fueron cambiadas sin reunir las especificaciones técnicas, así como el cambio de tipos "A" y "B", a las de tipo "A", "B", "C" y "D".

Con respecto al problema del exceso de peso con fulles, que cargan más de 80 toneladas y dañan las carreteras, así como la provocación de accidentes, se menciono que este tipo de vehículos deberán eliminarse, ya que los daños en el rodado provocan el deterioro de las vías, por lo que se requiere que la vigilancia por parte de la SCT (inspectores), sea más estricta, ya que únicamente revisan al Hombre-Camión, solapando a las grandes empresas y a las cajas cerradas de hasta 53 pies de largo.

Se pidió la revisión de vehículos con remolques americanos tanto con mercancía de importación, como en su retorno al extranjero, ya que de regreso transportan a bajo costo mercancía doméstica, es decir, se dedican al cabotaje.

Con respecto a los altos costos de la autopistas, transportistas mencionaron que la SHCP ofreció el 50 por ciento de descuento aplicable en la deducción de impuestos lo cual no se cumple, ya que solo aplica un descuento del 10 al 50 por ciento en ciertas autopistas y libramientos. Por tal motivo pidieron que se haga efectivo el 50 por ciento de descuento en todas las autopistas y libramientos del país, proponiendo que el descuento sea aplicable y directo al momento del pago en la caseta.

Los transportistas mencionaron que tienen problemas con los incrementos desmedidos en el diesel, situación que afecta su patrimonio, y que además se encuentra por arriba del precio internacional, por lo que solicitaron frenar los incrementos constantes en el combustible.

Pidieron la aplicación de igualdad de circunstancias con los ferrocarriles privados, mismos que cuentan con un subsidio de más del 50 por ciento en el costo del diesel.

Por otra parte, la Delegación de la Zona Metropolitana de CONATRAM, presentó a consideración de la mesa, las 3 propuestas siguientes:

1. Sobre regulación de permisos federales de carga.
2. Sobre tarifas o tablas de costos mínimos para el servicio de carga.
3. Modificaciones a la carta porte.

Estas propuestas fueron entregadas al presidente de la mesa, en la forma solicitada por el Foro de Consulta Pública para la reforma integral de autotransporte federal.

Así mismo, CONATRAM presentó una potencia relacionada a la alternativa para renovación de equipo cuando menos con 5 años de antigüedad.

Compañeros transportistas mencionaron con respecto al TLC con Estados Unidos, que no se requiere que el transporte norteamericano venga a México, por lo que solicitaron que el Gobierno Federal aplique la suspensión momentánea de este acuerdo hasta que existan las condiciones favorables para competir.

Pidieron las mismas condiciones entre Estados Unidos y México, bajo la condición de que si los estadounidenses no son capaces de respetar los acuerdos internacionales que no se lleve a efecto el TLC en materia de transporte.

Compañeros pidieron la creación del consejo nacional del autotransporte formado principalmente por transportistas, autoridades y legisladores.

Mencionaron la necesidad de que se autoricen las tarifas de carga o que se publique y que se aplique la guía de costos mínimos de operación de manera obligatoria; que la corresponsabilidad se aplique de la misma manera y al mismo tiempo al usuario transportista y si aún no encuentran el marco jurídico para aplicar esta corresponsabilidad al usuario que no se infraccione al transportista.

Se mencionó que el autotransporte federal de carga actualmente es refugio de narcos, ladrones, del lavado de dinero y de otras personas que por medio de esta actividad esconden sus ilícitos perjudicando con ello al verdadero transportista.

Mencionaron que es paradójico que mientras en diferentes estados de la República si se pueden regular los vehículos que prestan servicio público, la SCT no haga lo mismo, aclararon que es necesario y urgente una regulación adecuada, ya que actualmente hay sobre oferta de servicios, situación que aprovechan los usuarios para sobrecargar los vehículos y pagar lo que quieren.

Los transportistas pidieron que las infracciones levantadas por la PFP sean más precisas y que mencionen el costo de las mismas, ya que éstas quedan a criterio de un calificador que no conoce el proceso y las califica como quiere. Asimismo, solicitaron que las quejas que se presenten por una infracción levantada por dolo, que el oficial que la levantó previo careo sea consignado ante las autoridades.

## **Integrantes de la Comisión de Transportes del Congreso de la Unión**

### *Visitan la Ciudad de Washington*

Los diputados de la Comisión de Transportes visitaron la ciudad de Washington, interesados en saber cómo están siendo tomados en cuenta los comentarios de los transportistas mexicanos, por los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México, además de analizar la forma discriminatoria en que Estados Unidos y su Senado han dado a conocer 22 reglas para que sólo aquellos transportistas mexicanos que puedan cumplirlas, inicien los tramites correspondientes que les permitan ingresar al vecino país del norte.

### *Por el presidente de CONATRAM*

Los diputados realizamos distintas reuniones de trabajo, tanto con funcionarios de la embajada mexicana como con el gobierno de Estados Unidos, mismas que en forma breve informaré para que los autotransportistas mexicanos tengan el conocimiento de cuál es la situación que guarda en estos momentos lo referente a la perdida de la apertura de fronteras.

Nuestra primera reunión se dio en la embajada mexicana con funcionarios de la Secretaría de Economía, que representan a nuestro país ante las autoridades estadounidenses. Mis compañeros diputados y un servidor hicimos el reclamo de porque la Secretaría de Economía no estaba impidiendo la apertura de las fronteras, toda vez que las reglas se pretenden aplicar son discriminatorias; incluso se les dio pormenores del tipo de medidas y el daño que causarían al transportista mexicano.

El funcionario dijo que el secretario de Economía, y el de Comunicaciones y Transportes, habían enviado un escrito donde hacían ver que las reglas que pretende aplicar el gobierno norteamericano son discriminatorias.

Los diputados confirmaron el comentario que un servidor le había hecho por la mañana, de que en plática telefónica sostenida con el Secretario de Economía, le

había planteado mi inconformidad, acerca de las que los Estados Unidos querían imponer a los transportistas, él me respondió que ese mismo día “los secretarios de Comunicaciones y Transportes, como de Economía estamos mandando nuestra inconformidad”. Le mencione que los diputados que asistiríamos lo haríamos en nuestro carácter legislativo, buscando siempre que el bienestar de los mexicanos esté por encima de los intereses extranjeros.

La siguiente reunión fue con el representante de la Secretaría de Hacienda asignado para llevar a cabo lo relacionado con la dependencia mexicana y los Estados Unidos, se le planteo al funcionario la queja acerca de las medidas que el gobierno de Estados Unidos pretende realizar.

Tuvimos varias reuniones con el representante de la comisión de Transporte del Senado de Estados Unidos, con representantes de los diputados en la Cámara de Comercio, con el subsecretario de Transportes, con el representante del Estado para México, con transportistas, y el último día con el embajador de México, a quien detalladamente se le dio a conocer la problemática que expusimos a las autoridades.

Le informamos de voz de cada uno de nosotros, y de nuestros invitados de Canacar, y de CONATRAM, cuál sería el resultado si se habría la frontera, por lo que expresamos nuestro desacuerdo, le mencionamos que incluso llegaríamos a bloquear los puentes fronterizos de México con Estados Unidos para evitar la entrada.

El embajador ofreció comunicar a los secretarios de Estado los comentarios ahí vertidos, para tomar las medidas necesarias, encaminadas al dialogo con las autoridades de Estados Unidos, y de esa forma encontrar el mejor acuerdo posible en beneficio del transporte y de México.

¿A qué se debe tanto interés de representantes del Gobierno Federal en abrir las fronteras?, ¿qué no les han bastado las declaraciones de los presidentes de CONATRAM y de Canacar, que dado el abandono en que nos tiene el gobierno de

México no hemos podido superar el estado que guarda el autotransporte, mejorando años, modelo y de tecnología? ¿Por qué esa insistencia? ¿Qué esconden bajo la manga? ¿Acaso no se dan cuenta de que están propiciando con su actitud, que nuestro país pierda uno de los sectores más estratégicos, y por ende esté en riesgo la pérdida de nuestra soberanía nacional?

### **Pide SCT sobreprecio a gasolina para fondo carretero**

De acuerdo con los análisis de las SCT, el sobreprecio de 1% arrojaría ingresos al sector de dos mil 100 millones de pesos anuales.

Para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) la estructuración del Fondo Vial, que podría considerar un gravamen de uno a 2% del precio de la gasolina, es uno de los esquemas que deberá adoptarse para lograr el mantenimiento y operación de la red carretera, que requiere inversiones anuales de 31 mil 700 millones de pesos.

“La meta para el 2006 es eliminar las carreteras en mal estado, situación que incluye la eliminación de todos los puntos de conflicto en la red”, señala un documento de la SCT sobre el programa de construcción, operación y mantenimiento carretero. Para lograr dicho objetivo, deben implantarse los 4 esquemas de financiamiento propuestos por la SCT para hacerse de recursos privados. Uno de ellos, el Fondo Vial, tendría que pasar por la aprobación del Congreso de la Unión y podría aplicarse de dos formas, según explicaron fuentes de alto nivel de la dependencia.

Una de las formas que podría operar el Fondo Vial, sería mediante el incremento de la proporción que la SCT recibe de los impuestos a los usuarios como los impuestos especiales a la gasolina, la tenencia a los pagos de peaje en carreteras. Otra de las formas que analiza la SCT, sería la aplicación de un sobreprecio de uno a 2% en la gasolina, luego de una campaña de concientización para que fuera aceptado el impuestos sobre las ventajas de tener carreteras en buen estado que

contribuyen a menores tiempos de recorrido y mayor seguridad, entre otros beneficios.

Además, la dependencia aseguró que de acuerdo con estudios del Instituto Mexicano del Transporte, carreteras en buenas condiciones provocarán un ahorro a los transportistas de hasta 20 mil millones de pesos. Además, el gobierno impulsará la participación de los capitales privados mediante la participación de inversión pública que se maneja con un fondo perdido y será el garante de los préstamos que soliciten los propios concesionarios.

**Autoridades de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), han metido en cintura a los Hombres-Camión que no respetan el Reglamento de Pesos y Dimensiones.**

Al autotransporte de carga Mexicano, ya tiene rato que lo anda llevando el coyote, si pero el coyote gringo. Vamos a ver por qué: En la publicación que "comunica" como órgano oficial del autotransporte de carga, las noticias, los eventos, disposiciones y opiniones de sus integrantes, en la primera plana se lee: "¡Hasta las últimas consecuencias la defensa del sector en contra de la invasión extranjera!"

### 3.8 ANEXOS DEL T.L.C. EN MATERIA DEL AUTOTRANSPORTE TERRESTRE (7)

Cuando surgió el TLC, hace poco más de diez años, predicciones agoreras acerca del futuro de los países signatarios fueron, en los Estados Unidos el entonces candidato presidencial afirmó que habría una súbita fuga de empleos de la Unión Americana a México. En nuestro país el Ejército Zapatista de Liberación Nacional se levanto en armas el 1 de enero de 1994 protestando, entre otras cosas, por el inicio del TLC.

A la distancia resulta claro que estas visiones pesimistas no tuvieron razón. El comercio entre México, los Estados Unidos y Canadá ha aumentado de manera espectacular, pero los tres países se han beneficiado. Todos importamos más, pero también vendemos más al exterior.

En 1993, el año anterior al comienzo del TLC, México tuvo exportaciones totales por un valor de 52 mil millones de dólares. Para 1998 esta cifra se había más que duplicado ya, y el año 2004 alcanzó los 118 mil millones de dólares; para 2003 respecto de 1994 el comercio de México con Canadá creció más del 24% de 3,103.5 millones de dólares a 6,952.6 millones de dólares; y con Estados Unidos (con quien tenemos el 80% de nuestro Comercio Internacional) creció nuestro comercio más de 137% de 1994 a 2003 de 106,455.6 millones de dólares a 252,488.6 millones de dólares. (1) fuente: Secretaría de Economía.

Hay quienes dicen que la crisis económica de 1995 fue provocada por el TLC. Toda la información estadística disponible, sin embargo, señala lo contrario. El sector externo, que es el afectado directamente por el tratado comercial, fue el único dentro de la economía que mantuvo su crecimiento en los momentos de crisis. Si en estos últimos años no hubiéramos contado con los millones de empleos generados por la exportación, habríamos sufrido una verdadera explosión social.

Es claro que el TLC no es perfecto: ningún tratado comercial en el mundo lo es. También es verdad que en los Estados Unidos han aprovechado en ocasiones su fuerza para violar el propio acuerdo que ellos firmaron. El ejemplo más concreto es el que corresponde al autotransporte. El TLC establecía que este sector sería abierto a partir de 1997. Los camiones y autobuses mexicanos podrían así entrar a territorio estadounidense siempre y cuando cumplieran con las reglas de seguridad que se aplican en la Unión Americana. Pero por razones políticas las autoridades estadounidenses decidieron no respetar su propio compromiso y hasta ahora no han abierto el sector.

El tema del autotransporte se encuentra ahora en un proceso de controversia. México espera ganar la disputa, pero el hecho es que en el pasado, cuando surgían disputas similares por políticas proteccionistas de los Estados Unidos, como ocurrió con el aguacate, el atún, el cemento y el acero en distintos momentos; los mexicanos no teníamos a quien recurrir. Hoy el TLC no impide los abusos, pero al menos nos proporcionan un recurso legal para defendernos.

Quizá una señal de que el TLC ha sido, objetivamente, beneficioso para los tres países signatarios es el hecho de que ya sus enemigos no se ocupan en criticarlo. Hace mucho tiempo Ross Perot, lejos de cuestionar el TLC, lo aprovecha para sus negocios. Y el EZLN no ha mencionado siquiera al TLC en todas sus negociaciones de los últimos años. Quizás los dos se dan cuenta que no pueden oponerse a un acuerdo que pese a no ser perfectos, a traído beneficios importantes a los tres países que ingresaron a él, hace poco más de diez años.

LA NORMATIVIDAD PARA EL AUTOTRANSPORTE DE CARGA GENERAL LO ENCONTRAMOS EN LOS ANEXOS DEL MANUAL DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN MATERIA DE TRANSPORTE TERRESTRE.

ANEXO 931.5ª 1

SUBCOMITÉ DE NORMAS DE TRANSPORTE TERRESTRE

1. El Subcomité de Normas de Transporte Terrestre, establecido conforme al Artículo 913(5) (a) (1) estará integrado por cada una de las partes.
2. Para hacer compatible las medidas de las partes relativas a normalización, el Subcomité emprenderá el siguiente programa de trabajo:
  - a) En lo relativo a operación de autobuses y camiones:
    - i) Antes de año y medio a partir de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, se ocupará de las medidas relativas a normalización no médicas referentes a conductores, incluidas las relativas a la edad y al idioma que utilicen los mismos.
    - ii) Antes de dos años y medio a partir de la entrada en vigor de este Tratado se ocupará de las medidas relativas a normalización médica referentes a los conductores.
    - iii) Antes de tres años a partir de entrada en vigor de este Tratado, se ocupará de las medidas relativas a normalización referentes a vehículos, incluso las relativas a pesos y dimensiones, llantas, frenos, partes y accesorios, al aseguramiento de la carga, mantenimiento y reparación, inspecciones, emisiones y niveles de contaminación ambiental no comprendidas en el plan de trabajo del Consejo de Normas Automotrices establecido de conformidad en el artículo 913.5ª.3.
    - iv) Antes de tres años a partir de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, se ocupará de las medidas relativas a normalización referentes a la supervisión del cumplimiento de los requisitos de seguridad para los vehículos de autotransporte, que efectúe cada una de las partes; y

- v) Antes de tres años a partir de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, se ocupará de las medidas relativas a normalización referentes al señalamiento en carreteras.

## ANEXO 1212

### TRANSPORTE TERRESTRE

#### Centros de información

1. Además de lo dispuesto en el Artículo 1801, "Centros de Investigación" cada una de las partes instalara centros que proporcionen la información que publica esa parte sobre servicios de transporte terrestre en lo tocante a la autorización para operar, los requisitos de la seguridad, impuestos, estadísticas y tecnología, y para ayudar a los interesados a establecer contacto con los órganos gubernamentales competentes.

#### Procedimientos de revisión.

2. Durante el quinto año a partir de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, y en lo subsecuente durante cada segundo año hasta que haya concluido la liberación para transporte por autobús y camión indicado en las líneas del anexo 1 de cada una de las partes, la Comisión recibirá y examinará un informe de las partes que evalúe los avances referentes a la liberación y que incluye los siguientes aspectos:
  - a) Efectividad de la liberación;
  - b) Problemas específicos y efectos no previstos derivados de la liberación sobre los sectores de transporte en autobús y camión de cada una de las partes; y
  - c) Modificaciones al período de liberalización.

La Comisión procurara resolver todo asunto que se derive del examen del informe.

3. Las partes realizarán consultas, a más tardar siete años después de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, para examinar la posibilidad de anteriores compromisos de liberación.

Sector:	Transporte
Subsector:	Transporte
Clasificación:	CMAP711201
Industrial:	<p>Servicio de Autotransporte de Materiales de Construcción CMAP711202</p> <p>Servicio de Autotransporte de Mudanzas CMAP711203</p> <p>Otros Servicios de Autotransporte Especializados de Carga CMAP711204</p> <p>Servicio de Autotransporte de Carga en General CMAP711311</p> <p>Servicio de Transporte Foráneo de Pasajeros en Autobús CMAP711318</p> <p>Servicio de Transporte Escolar y Turístico (limitado a servicio de transporte turístico)</p>
Tipo de reserva:	<p>Tratado Nacional (Artículo 1102,1202)</p> <p>Presencia Local (Artículo 1205)</p>
Nivel de Gobierno:	Federal
Medidas:	<p>Memorando de entendimiento entre los Estados Unidos Mexicanos y los Estados Unidos de Norteamérica para la promoción de servicios de transporte turístico de ruta fija, del 3 de diciembre de 1999.</p> <p>Ley de Vías Generales de Comunicación. Libro I, II, III; Libro II, Título II, Capítulo II; Título III, Capítulo único.</p> <p>Ley para promover la inversión Mexicana y regular la inversión extranjera. Capítulo I, II, III, V, VI.</p> <p>Reglamento de Ley para promover la Inversión mexicana y regular la inversión extranjera, Título I; Título II, Capítulo I; Título IV; Título VIII, Capítulo I, II, III, IV; Título IX, Capítulo I.</p>

Tal como se contempla con los párrafos 1 y 3 del elemento de descripción.

Descripción:

Servicios Transfronterizos

1. Se requiere de un permiso expedido por la SCT para proporcionar los servicios de transportación turística y servicio de transporte de carga desde o hacia el territorio de México.
2. Sólo las personas físicas de nacionalidad mexicana y empresas mexicanas con cláusulas de exclusión de extranjeros podrán proporcionar tales servicios.
3. No obstante el párrafo 2, las personas de Canadá o Estados Unidos podrán recibir un permiso para operar servicios internacionales fletamento por autobús en el territorio mexicano.
4. Sólo las personas físicas de nacionalidad mexicana y empresas mexicanas con cláusulas de exclusión de extranjeros, utilizando equipo registrado en México y conductores de nacionalidad mexicana podrán obtener permiso para prestar servicios de camión y autobús para transportar bienes y pasajeros entre dos puntos en el territorio de México.

Inversión:

5. Los inversionistas de otra parte o sus inversiones no podrán participar, directa o indirectamente, en empresas establecidas o por establecerse, en el territorio de México para prestar los servicios de transporte de camión o autobús indicados en el elemento de **clasificación industrial**.

Servicios Transfronterizos

Calendario de Reducción:

Las personas de Canadá o Estados Unidos estarán autorizados para prestar:

- a) Tres años después de la firma de este Tratado, los servicios transfronterizos de carga desde o hacia los territorios de los estados fronterizos (Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sonora y Tamaulipas) y a tales personas

se les permitirá entrar y salir de México a través de diferentes puertos de entrada en tales entidades federativas;

- b) Tres años después de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, los servicios transfronterizos de autobús con itinerario fijo o hacia el territorio de México; y
- c) Seis años después de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, los servicios transfronterizos de carga de o hacia el territorio de México.

Tres años después de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, solo las personas físicas de nacionalidad mexicana y las empresas mexicanas que utilicen conductores nacionales mexicanos y equipo registrado en México, podrán proporcionar servicios de transporte de carga internacional o de pasajeros entre dos puntos en el territorio de México. Para carga doméstica, continuara aplicándose el párrafo 4 del elemento **Descripción**.

#### Inversión:

Con respecto a empresas establecidas o por establecerse en el territorio de México que presten servicio de transporte interurbano de pasajeros, de transporte turístico, de transporte de carga internacional entre puntos en el territorio de México, los inversionistas de otra parte o sus inversiones sólo podrán adquirir, directa o indirectamente:

- a) Tres años después de la fecha de la firma de este Tratado, hasta un 49% de la participación en tales empresas.
- b) Siete años después de la entrada en vigor de este Tratado, hasta un 51% de la participación en tales empresas.
- c) Diez años después de la entrada en vigor de este Tratado, hasta el 100% de la participación en tales empresas.

Los inversionistas de otra parte o sus inversiones, no podrán, directa o indirectamente, participar en empresas que proporcionen servicio de transporte de carga doméstica.

## Referencias

- (1) Legislación Federal de Autotransporte (2004), México Berbera Editores, S.A. de C.V.
- (2) El dilema del OUTSOURCING "La búsqueda de la Competitividad. J. Brian Heywood Ed. Prentice Hall, España 2002
- (3) Revista "Autotransporte 2000".- Reglamento de pesos y dimensiones, ¿Existe competencia desleal? No. 99 pág. 4-10, México, julio 1999.
- (4) [www.sct.gob.mx](http://www.sct.gob.mx)
- (5) [www.canacar.com.mx](http://www.canacar.com.mx)
  - Misión, Visión, Quienes somos
  - Boletines de prensa / canacar
- (6) Revista "Hombre Camión" (Conatram). No. 68 (junio 2002) y No. 99 (enero 2005). Ed. Hombre Camión, S.A. de C.V.
- (7) Manual del TLCAN (1995) Anexo 931.5 A 1 y anexo 1212 Transporte terrestre.

## CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA ENFRENTAR LA GLOBALIZACIÓN (CASO PRÁCTICO)

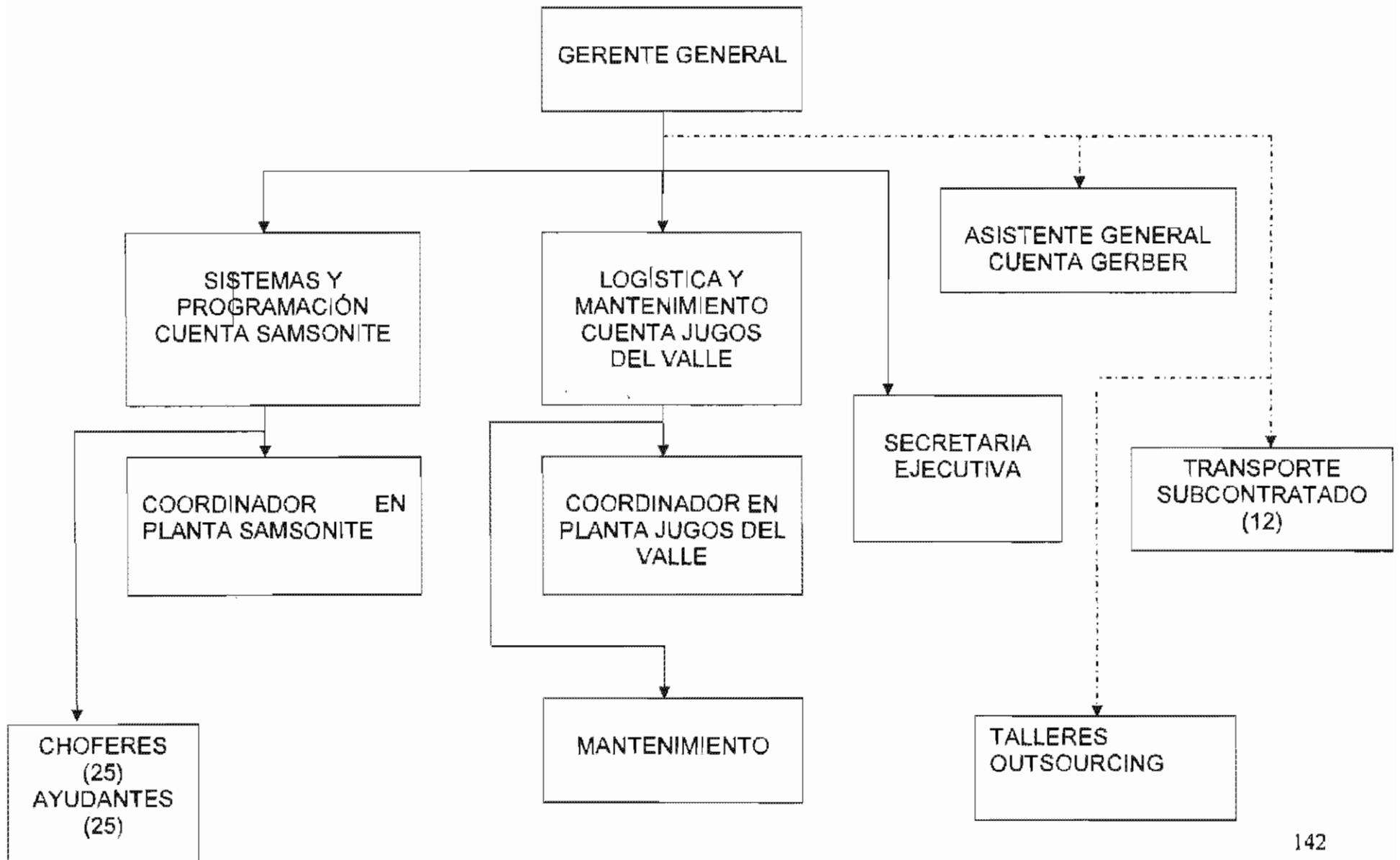
### 4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA SITAM (SERVICIO INTEGRAL DE AUTOTRANSPORTE, ALMACENAJE Y MAQUILAS)

#### 4.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA, ESTRUCTURA ECONÓMICA Y ORGANIZACIONAL (1)

##### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- Transportes SITAM (Servicio Integral de Transporte, Almacenaje y Maquilas)
  - 1991 Transportes Tepotzotlan
  - 1997 SITAM
- Giro: Servicio de fletes en el transporte de carga general
- Camionetas de 3.5 tons.
- Clientes:
  - Jugos del Valle
  - Samsonite México
  - Productos Gerber
  - DSL de México
  - Sony de México
  - Kellogg México
- Transportes Tepotzotlan surgió en 1991 y Transportes SITAM fue creado por necesidades fiscales en 1997.
- Inició proporcionando servicio de transporte en 1991, con camionetas de 3.5 toneladas para entregas en autoservicio, particulares, departamentales y centros de distribución, a la fecha proporciona servicio de fletes las 24 hrs a sus clientes para entregas al Distrito Federal, Área Metropolitana, centro y sur del país.
- Las oficinas y base se encuentran ubicadas en. calle Ignacio Rayón # 13 Barrio Capula, Tepotzotlan, Edo. de México.

SITAM SERVICIO INTEGRAL DE TRANSPORTE, ALMACENAJE Y MAQUILAS  
TRANSPORTES TEPOTZOTLAN  
ORGANIGRAMA



## Estructura económica de la empresa

- El parque vehicular con que Sitam y Transportes Tepetzotlan cuenta actualmente es de 30 unidades de 3.5 tons.
- Cuenta con oficinas y bodega de almacenamiento de 400 m<sup>2</sup>
- Cuenta con patio de maniobras de 400 m<sup>2</sup>
- Sus finanzas están estructuradas básicamente por los siguientes conceptos:
  - Capital de trabajo 30%
  - Cuentas por cobrar 60%
  - Cuentas por pagar 10%

### 4.1.2. MERCADO QUE ATIENDE: CLIENTES ACTUALES Y SUS CARACTERÍSTICAS

#### SEGMENTO DE MERCADO

Servicio de fletes a empresas importantes de consumo intermedio en camionetas de 3.5 toneladas y camiones rabones de hasta 10 toneladas en la distribución de mercancías al Distrito Federal y Área Metropolitana especializada en: autoservicios, departamentales y abarroteros.

Clientes	III. Clasificación	Naturaleza	Importancia	IV.	V. Relativa
			Ventas Sitam	Ventas Competidor 1	Ventas Competidor 2
Jugos del Valle	Productos de bienes de capital controlados de consumo intermedio	Jugos y néctares	60%	80%	100%
Samsonite México		Maletas, mochilas y portafolios	22%	0%	0%
Productos Gerber		Alimentos y artículos para bebés	18%	0%	0%

## 4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SITAM ESTUDIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa SITAM, se adoptó la metodología de análisis, propuesta por la teoría administrativa del Desarrollo Organizacional, que tiene como principal enfoque el cambio organizacional.

Las variables de estudio fueron:

### ORGANIZACIÓN

- Filosofía
- Valores
- Estrategias
- Relaciones
- Actitudes
- Cambio
- Clima organizacional
- Clima de colaboración
- Satisfacción de demandas

### OBJETIVO

- Lograr obtener información sobre la actitud que el personal tiene acerca de su trabajo, en sus relaciones con los compañeros, con las diferentes tareas que se desarrollan en la Organización, con los clientes y en general se busca tener una visión de la actitud del personal hacia la empresa para establecer un programa de desarrollo organizacional, que ayude a mejorar las actividades y el desempeño del personal.

## MÉTODOS:

La investigación es de tipo no experimental (2), una investigación no experimental o ex post-facto presenta principalmente la característica de observación y medición de un fenómeno, en lugar de manipular alguna de las variables afectadas en el estudio (3), abordando un estudio transaccional o transversal.

Los estudios transaccionales, consisten en la recolección de datos de un evento particular (tiempo único), su propósito básico es describir el comportamiento de una o varias variables y analizar su incidencia e interrelaciones en un momento preciso (4). Así mismo, la investigación es descriptiva.

Un estudio descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una variable (5).

El control y validez interna se logra mediante grupos de comparación (manipulación de la variable independiente) por medio de la equivalencia de grupos, propuesta en la técnica de apareo (matching), así es posible:

- Conocer los parámetros de eficiencia de la empresa SITAM
- Estudiar el comportamiento del grupo de estudio
- Realizar un diagnóstico situacional (operativo) bajo una metodología con aceptación internacional.
- Instrumentar estrategias de planeación. Prever el impacto de los medios correctivos en programas de mejora continua sobre los niveles de eficiencia de servicios y recursos humanos.

## MUESTRA

La muestra a estudiar fue de:

25 choferes (total del personal)

3 clientes

No se incluyeron los ayudantes por rotación

## INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Los instrumentos de medición utilizados para la recolección de datos fueron diseñados ex profeso bajo los principios teóricos del Desarrollo Organizacional (anexo).

El diseño del formato contiene cuestionarios que fueron aplicados a clientes y a empleados, en los cuales algunos son preguntas abiertas..

El cuestionario fue previamente precodificado, el nivel de medición de los items (variables) incluidos en los instrumentos de medición fue ordinal, considerándose un orden de mayor a menor, utilizando la técnica de Likert (6) como una escala de medición.

## RECOLECCIÓN DE DATOS (Acopio)

Las acciones desarrolladas en esta fase fueron:

- Los cuestionarios se sometieron a una prueba de validez, por parte de 4 especialistas en Desarrollo Organizacional, para la obtención de la validez del contenido y el nivel de claridad de cada reactivo.
- Aplicación de los cuestionarios a los choferes.
- Aplicación de los cuestionarios a los clientes.
- Recepción y agrupamiento de los cuestionarios.

## TRATAMIENTO DE DATOS

Los datos recibidos fueron sistematizados en una base de datos diseñada con los programas Microsoft Access y Microsoft Excel, lo que permitió analizar los datos recolectados. La herramienta estadística aplicada al diseño no experimental fue de tipo no paramétrico, con el propósito de evaluar el efecto de las variables independientes sobre la dependiente. Una vez realizada la recolección de datos y procesada la información se procedió al análisis de los datos obtenidos.

## 4.2.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.2.1.1 ENTREVISTAS A PYMES DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA

La primera variable de evaluación del instrumento de medición, en relación a las encuestas realizadas a las PYMES de autotransporte de carga, se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la infraestructura (oficinas, talleres y patios), las PYMES encuestadas respondieron lo siguiente:

**Cuadro 1. INFRAESTRUCTURA**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	2	40 %
NO	3	60%

En general las PYMES encuestadas no cuentan con personal administrativo para generar y proporcionar información de los embarques a sus clientes.

**Cuadro 2. PERSONAL REALIZANDO SEGUIMIENTO A EMBARQUES**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	1	20 %
NO	4	80%

En el rubro de programas de capacitación del personal, las PYMES en general no capacitan a su personal y por ende ni siquiera cuentan con programas de capacitación

**Cuadro 3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI		
NO	5	100%

Con lo que respecta a la imagen de su personal, la mayoría no cuenta con uniforme para su personal que los distinga, proporcionando mala imagen con sus clientes.

**Cuadro 4. PERSONAL UNIFORMADO**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	2	40 %
NO	3	60%

En lo referente al proceso de reclutamiento y selección, las empresas encuestadas no cuentan con un proceso establecido para reclutar a sus operadores, sólo los reclutan por experiencia en el ramo sin cubrir un perfil establecido.

**Cuadro 5. PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	1	20 %
NO	4	80%

En general las PYMES entrevistadas no cuentan con sistemas de información que les permita generar controles de sus embarques (evidencias y entregas de los mismos).

**Cuadro 6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE EMBARQUES .**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI		
NO	5	100%

Con respecto a Manuales de Procedimientos para los diversos procesos que manejan las PYMES de Autotransporte de carga, éstas respondieron:

**Cuadro 7. PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA PROCESOS**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	1	20 %
NO	4	80%

En relación a la antigüedad del parque vehicular, se registró lo siguiente:

**Cuadro 8. ANTIGÜEDAD DEL EQUIPO DE TRANSPORTE**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
MENOS DE 5 AÑOS	1	20 %
MÁS DE 5 AÑOS	2	40 %
MÁS DE 10 AÑOS	2	40%

Con lo que respecta a Programas de mantenimiento para las unidades, la mayoría de las PYMES encuestadas cuenta con un adecuado programa de mantenimiento:

**Cuadro 9. PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	4	80 %
NO	1	20%

En relación a Sistemas de comunicación con los que cuentan los operadores se detectó que, en general, las PYMES encuestadas no les proporcionan instrumentos de comunicación a sus operadores.

**Cuadro 10. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	1	20 %
NO	4	80%

Para la prevención de faltante o pérdida de producto, las PYMES entrevistadas no cuentan con un procedimiento de carga y/o descarga que ayude a su personal en estas operaciones.

**Cuadro 11. PROCEDIMIENTOS DE CARGA Y/O DESCARGA DE PRODUCTO**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b># DE PYMES ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
SI	1	20 %
NO	4	80%

En relación a la seguridad, las empresas encuestadas deciden no realizar inversiones en este rubro, haciéndolas más vulnerables y poco competitivas.

Cuadro 12. SISTEMAS DE SEGURIDAD

OPCIÓN DE RESPUESTA	# DE PYMES ENCUESTADAS	PORCENTAJE POR OPCIÓN
SI	2	40 %
NO	3	60%

Por la respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a las PYMES del autotransporte de carga se pueden concluir los siguientes comentarios, los cuales nos pueden dar una visión más amplia del porqué las PYMES de autotransporte dejan de ser competitivas o bien no crecen sino por el contrario desaparecen.

**A. No cumplir con los requerimientos acordados con los clientes:**

- a) No entregar a los clientes finales, en las citas y fechas establecidas.
- b) Entregas incompletas de sus productos al cliente, ó con faltantes.
- c) No recuperar oportunamente las evidencias de entrega con los requisitos del cliente completos.
- d) Imagen pésima del personal del transportista, así como de sus unidades.
- e) No proporcionar información oportuna del avance y problemas en las entregas con los clientes.
- f) Por no cuidar y manejar adecuadamente los productos del cliente, en cuanto a sus empaques, envases y embalajes.
- g) Colocar incompleto el número de unidades para cargar requeridas por el cliente.

## **B. Falta de estructura, equipo y sistemas modernos.**

- a) El personal de la organización no cuenta con equipo de comunicación moderno que facilite la comunicación directa con el cliente.
- b) Las unidades de transporte no cuentan con sistemas de localización vía satélite.
- c) No contar con talleres, patios y oficinas propias adecuadas.
- d) Sus funciones organizacionales no están sistematizadas.
- e) Falta de capital de trabajo para atender nuevos clientes y crecer.
- f) La antigüedad de sus equipos de autotransporte en su mayoría son de 5 a 15 años.
- g) Unidades en número insuficiente para atender las necesidades de sus clientes (en muchos casos Hombre-Camión)
- h) No existe control interno clave en las operaciones importantes.

## **C. Falta de personal y dirigentes capacitados y motivados.**

- a) Por no contar con una estructura orgánica definida.
- b) Su personal empleado no tiene preparación profesional.
- c) Falta de visión de negocio y experiencia en el mismo de sus dirigentes.
- d) No aplican herramientas administrativas (como el desarrollo organizacional, la planeación estratégica, calidad del servicio, etc.) para desarrollarse.
- e) Los operadores no reciben, capacitación, ni las prestaciones de ley como mínimo por falta de recursos de las PYMES para motivarlos.
- f) No cuentan con el personal necesario para organizar y controlar las operaciones (los chóferes del autotransporte de carga es una de las mano de obra más difíciles y problemática por su contexto y ámbito de trabajo).

#### 4.2.1.2 ENTREVISTAS CON LOS CLIENTES ACTUALES DE SITAM DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La segunda variable de evaluación del instrumento de medición en relación a la calidad del servicio brindado por SITAM.

El 100% considera como excelente el servicio ofrecido por SITAM.

Cuadro 1 CALIDAD EN EL SERVICIO

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	4	100%
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

En relación al cumplimiento de las expectativas de servicio en cuanto a número de unidades, capacidad y tipo de unidades, los clientes consideran en general como bueno el servicio en este rubro.

Cuadro 2 CALIDAD DE LAS UNIDADES

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	1	25%
BUENO	3	75%
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

Con respecto al área de costos, se encuestó a los clientes principales de SITAM respecto a sus tarifas, los cuales los colocan en el rubro de buenos.

Cuadro 3 TARIFAS COMPETITIVAS

OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA	NO. CLIENTES ENCUESTADOS	PORCENTAJE POR OPCIÓN
EXCELENTE	1	25%
BUENO	3	75%
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

En relación al cumplimiento de requisitos mínimos de calidad del equipo programado con los clientes, éstos respondieron:

Cuadro 4 CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE CALIDAD DEL EQUIPO

OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA	NO. CLIENTES ENCUESTADOS	PORCENTAJE POR OPCIÓN
EXCELENTE	1	25%
BUENO	2	50%
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON	1	25%

Con respecto a los pedidos entregados por SITAM los clientes consideraron el servicio como:

Cuadro 5 CALIFICACIÓN DE ENTREGAS REALIZADAS POR SITAM

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	4	100%
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

En relación a los servicio de urgencia solicitados por los clientes, éstos consideran a SITAM como excelente opción en este rubro.

Cuadro 6 SERVICIOS DE URGENCIA PROPORCIONADOS POR SITAM

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	3	75%
BUENO	1	25%
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

Con lo que se refiere a la confianza como proveedor, los clientes consideran a SITAM como un proveedor 100% confiable.

Cuadro 7 CONFIABILIDAD DEL PROVEEDOR

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	4	100%
BUENO		
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

En cuanto a la información que proporciona SITAM a sus clientes de los pedidos entregas, éstos consideran el servicio:

Cuadro 8 INFORMACIÓN DE ENTREGA DE PEDIDOS DE SITAM A SUS CLIENTES

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	2	50%
BUENO	2	50%
REGULAR		
MALO		
NO CONTESTARON		

En función a la comunicación que SITAM tiene para con sus clientes, los 4 clientes encuestados respondieron:

**Cuadro 9 COMUNICACIÓN DE SITAM PARA CON SUS CLIENTES**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	2	50%
BUENO	1	25%
REGULAR	1	25%
MALO		
NO CONTESTARON		

En función a la relación, comunicación y servicio que el personal de SITAM mantiene con sus clientes, éstos lo consideran:

**Cuadro 10 RELACIÓN, COMUNICACIÓN Y SERVICIO DEL PERSONAL DE SITAM CON SUS CLIENTES**

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA A LA PREGUNTA</b>	<b>NO. CLIENTES ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE POR OPCIÓN</b>
EXCELENTE	1	25%
BUENO	3	75%
REGULAR		
MALO		

### 4.2.1.3 ENTREVISTAS CON PERSONAL DE SITAM

#### DISEÑO DE CUESTIONARIO

- Se elaboraran 50 preguntas con base en la ponderación de factores

FACTORES	NO. DE	PREGUNTAS
• Desempeño individual		15 (18)
- Satisfacción en el trabajo	5 (8)	
- Calidad y productividad	5 (5)	
- Servicio al cliente	5 (5)	
• Trabajo en equipo		10 (8)
- Comunicación, colaboración y trabajo en equipo	10 (8)	
• Condiciones de trabajo	5 (7)	5 (7)
• Supervisión y dirección	5 (7)	5 (5)
• Contribución a objetivos		15 (12)
- Imagen y conocimiento de la empresa	10 (7)	
- Filosofía y políticas	5 (5)	
		<b>50</b>

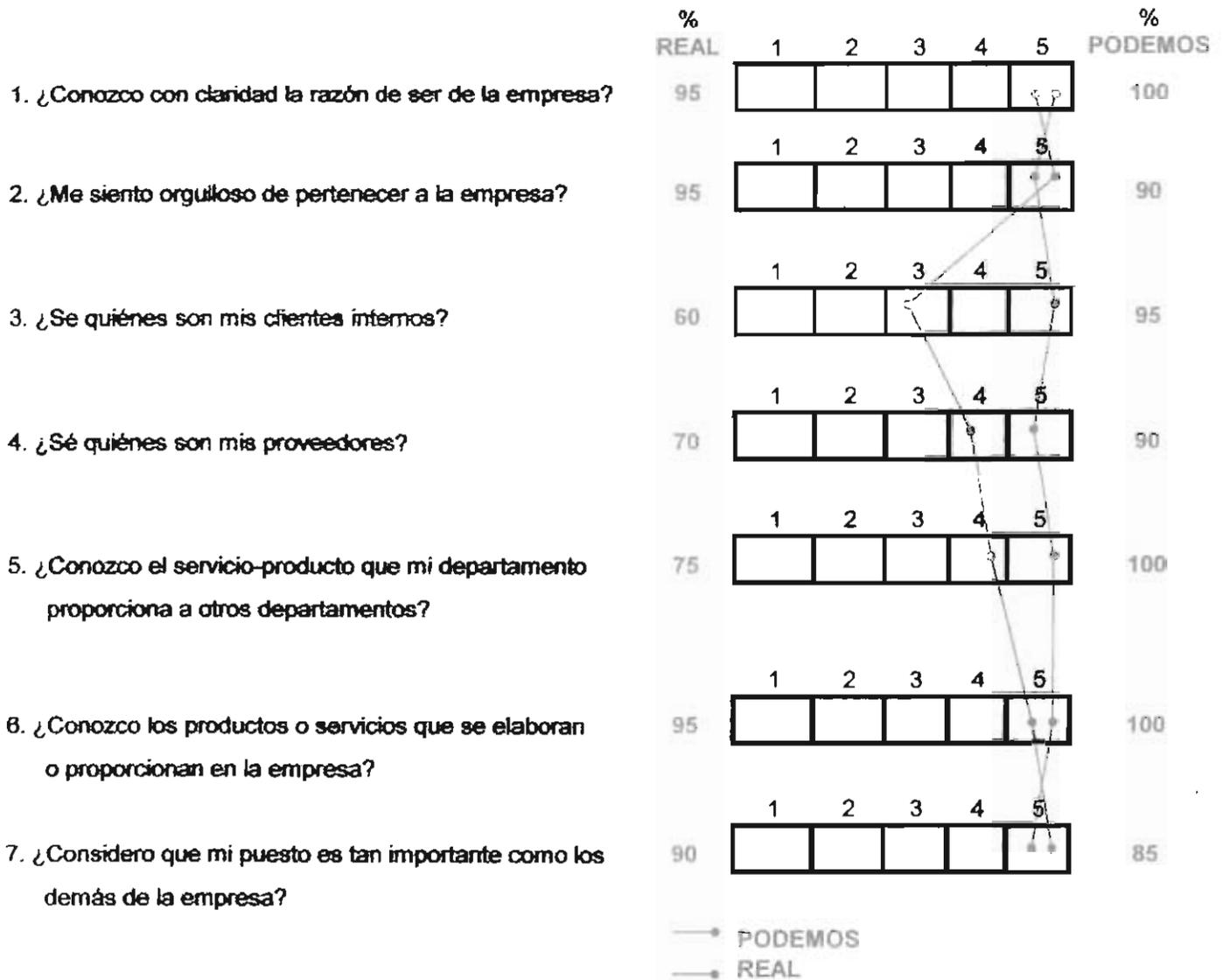
#### PONDERACIÓN DE FACTORES

FACTORES	PESO
• Desempeño individual	36
- Satisfacción en el trabajo	
- Calidad y productividad	
- Servicio al cliente	
• Trabajo en equipo	16
- Comunicación, colaboración y trabajo en equipo	
• Condiciones de trabajo	14
• Supervisión y dirección	10
• Contribución a objetivos	24
- Imagen y conocimiento de la empresa	
- Filosofía y políticas	
	<b>100</b>

- Las preguntas son de dos tipos:
  - Cualitativas:
    - + Colaboración
    - + Ambiente de trabajo
    - + Comunicación
  - Cuantitativas:
    - + Eficiencia
    - + Responsabilidad
    - + Resultados
- Las preguntas tienen cinco niveles de calificación:
  1. Nulo
  2. Regular
  3. Bueno
  4. Muy bueno
  5. Excelente
- Escala de diagnóstico
  - Real
  - Capacidad (podemos)

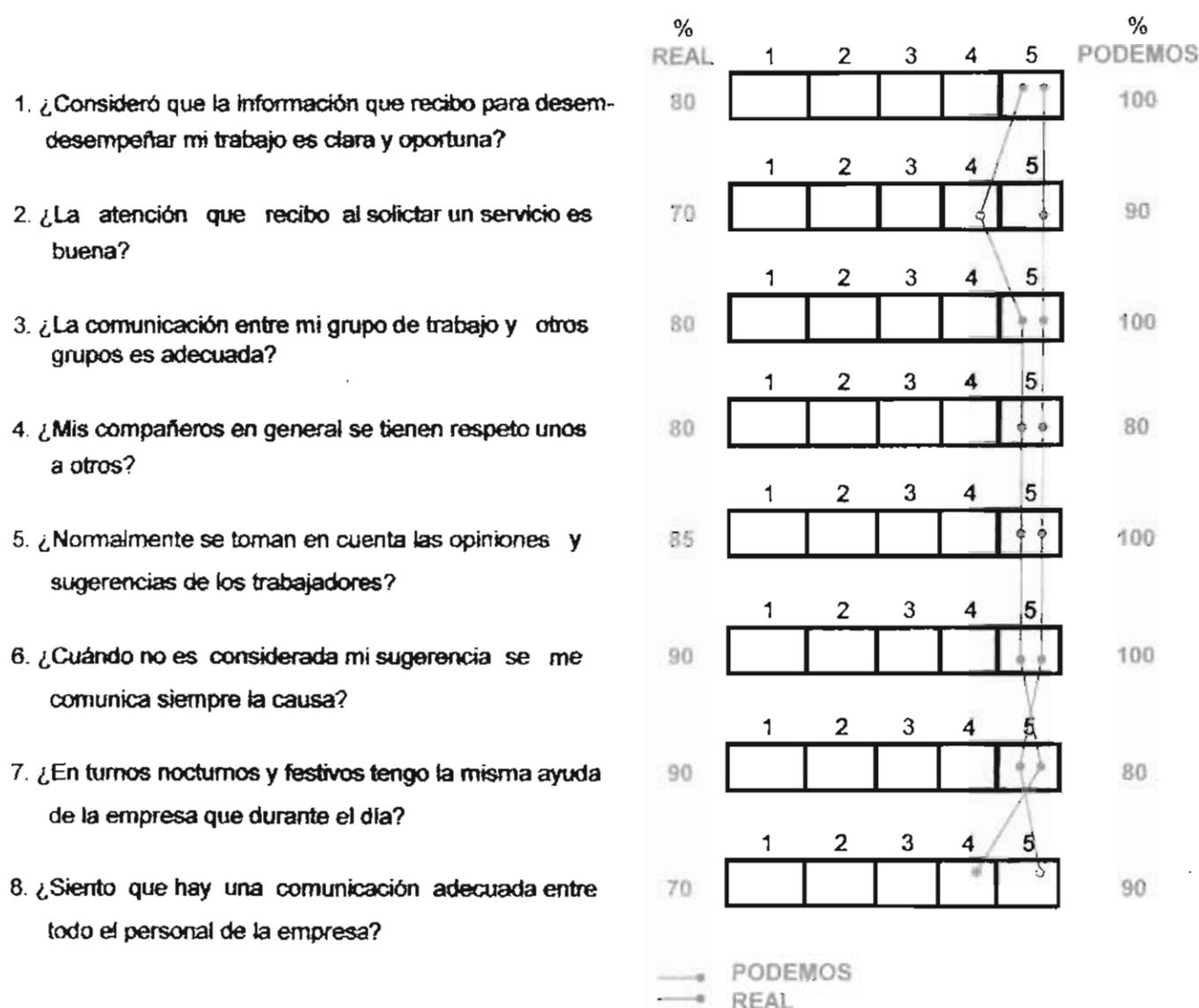
### 4.2.1.3.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS CON EL PERSONAL

- **ÁREA I IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**



- Se detectó un débil conocimiento del negocio en forma integral, así como poca comprensión de la misión y objetivos de la Organización

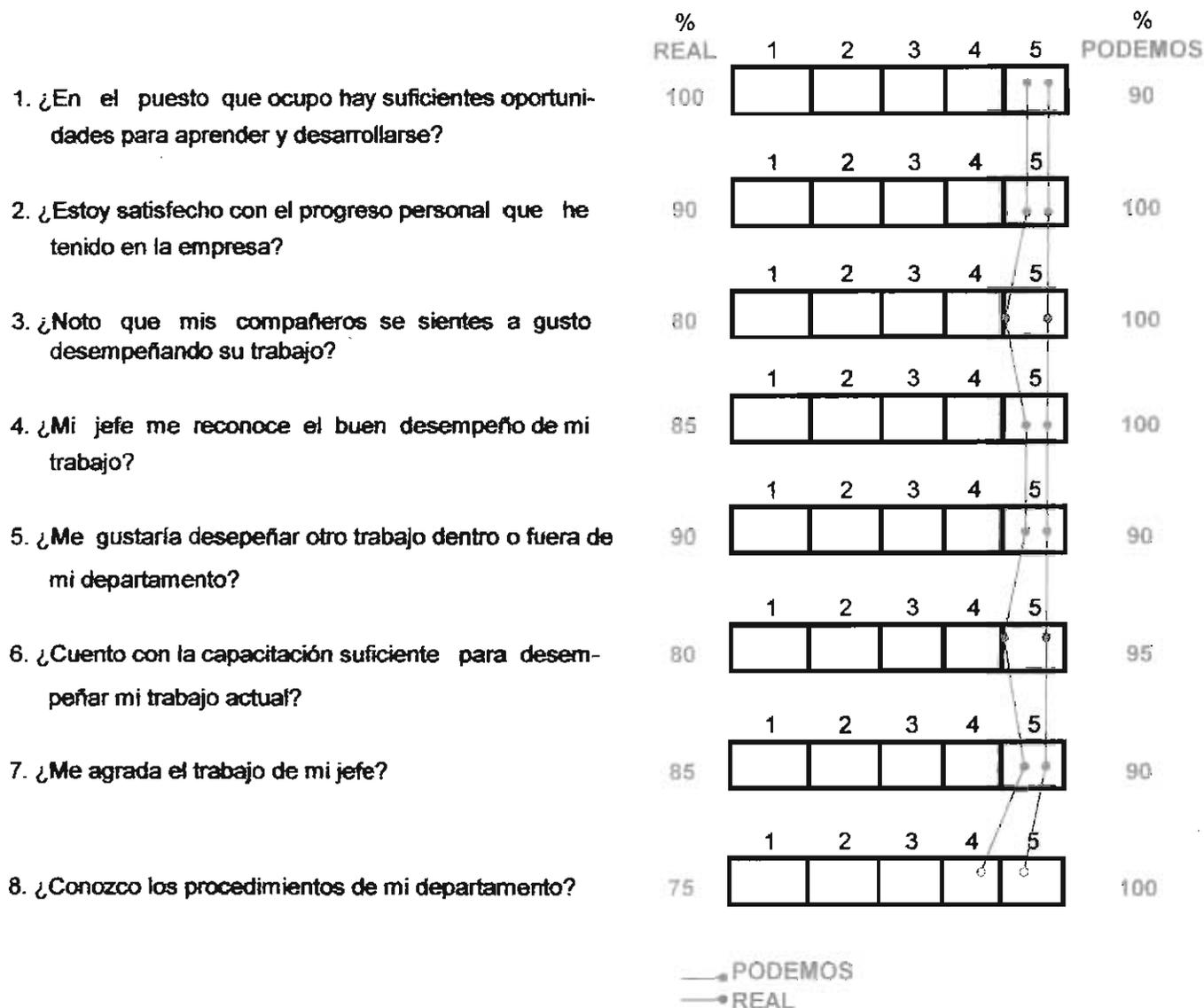
• **ÁREA II RELACIONES CON OTROS GRUPOS, COMUNICACIÓN Y**



**COLABORACIÓN**

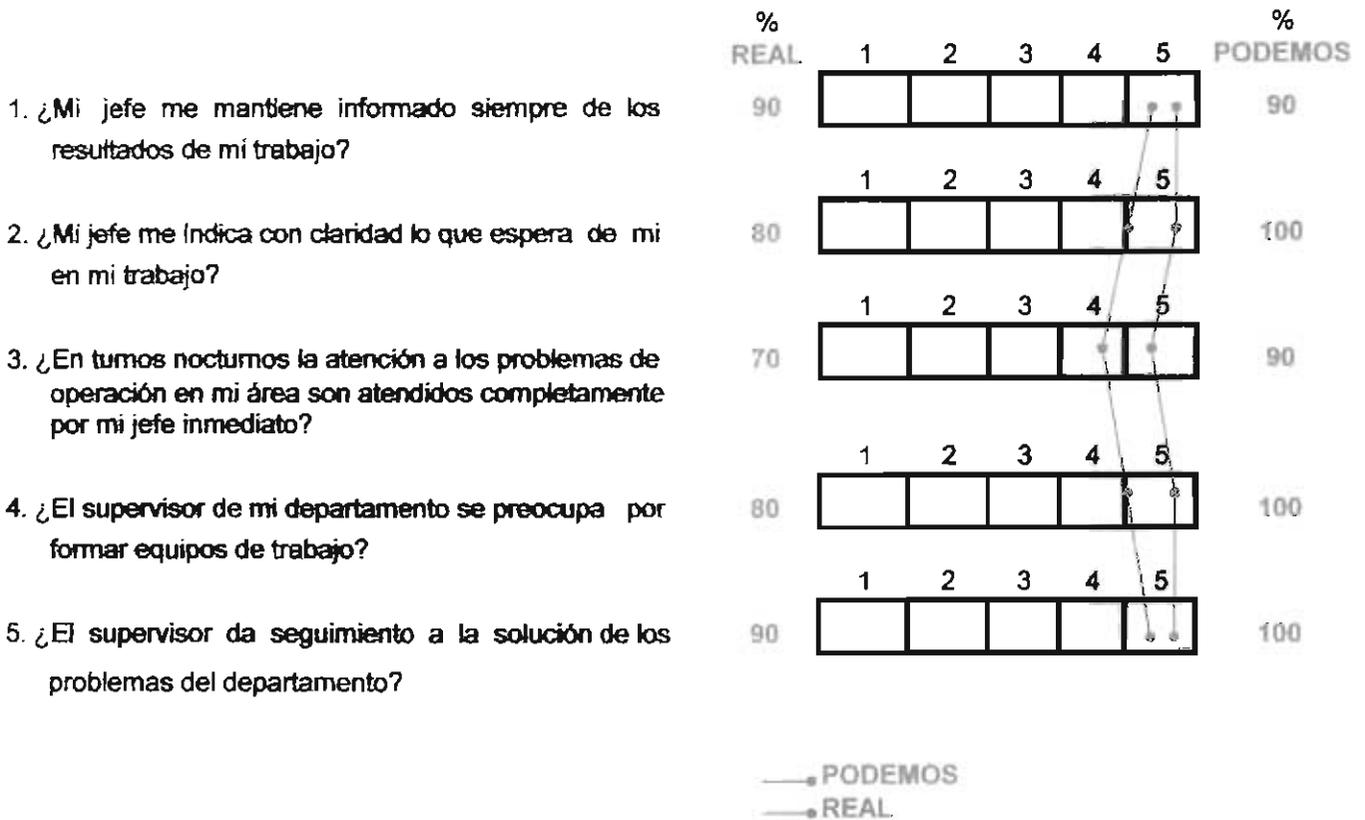
- La comunicación es deficiente en parte por el nivel educativo del personal. Por otra parte los canales de comunicación no son explotados para que el personal reciba retroalimentación sobre su desempeño.

- **ÁREA III SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**



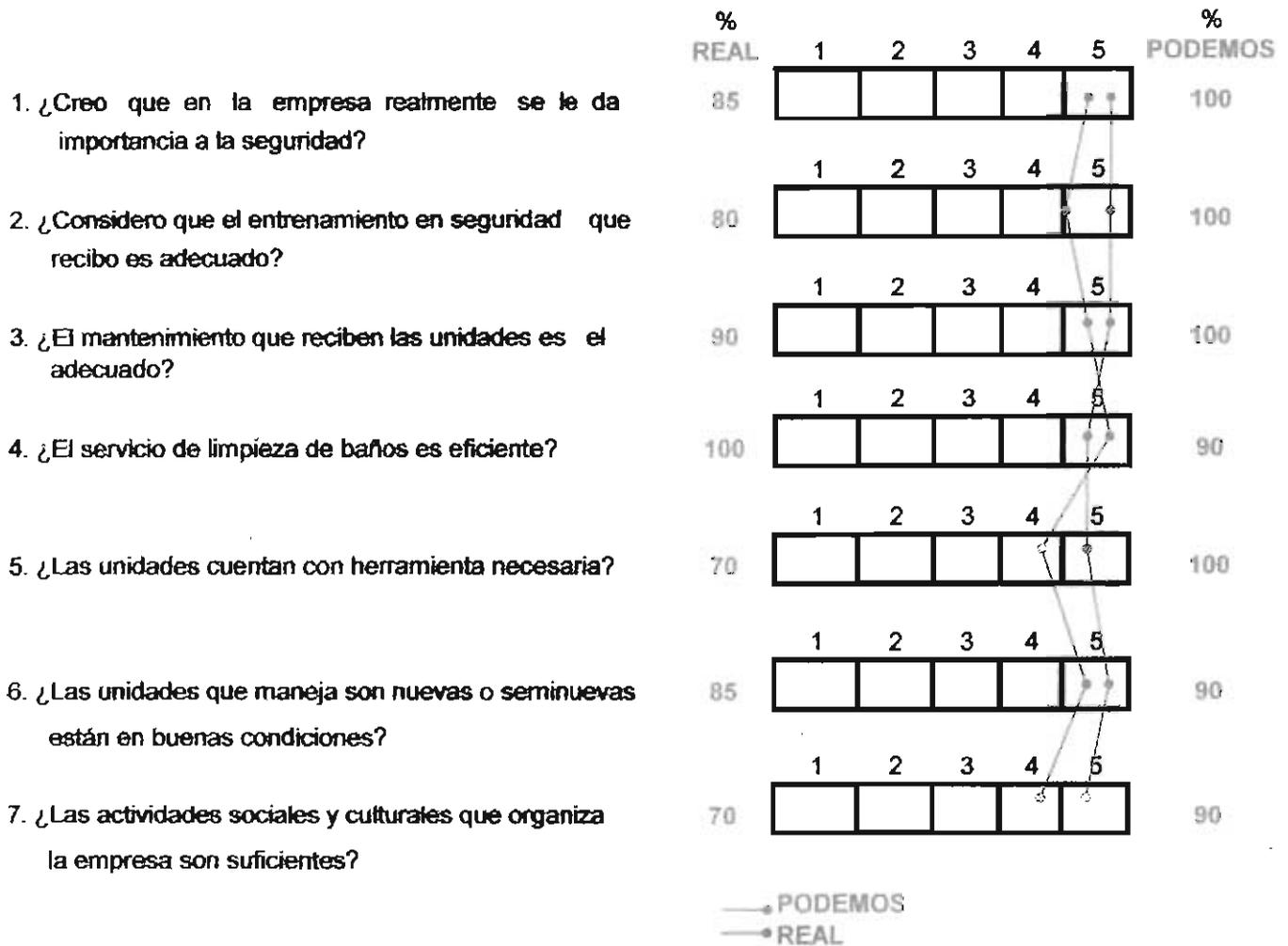
- Se encontró poca satisfacción en el trabajo, debido a la poca atención de la capacitación y de los mecanismos de aplicación de incentivos relacionados al reconocimiento del trabajo individual y grupal

- **ÁREA IV SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN**



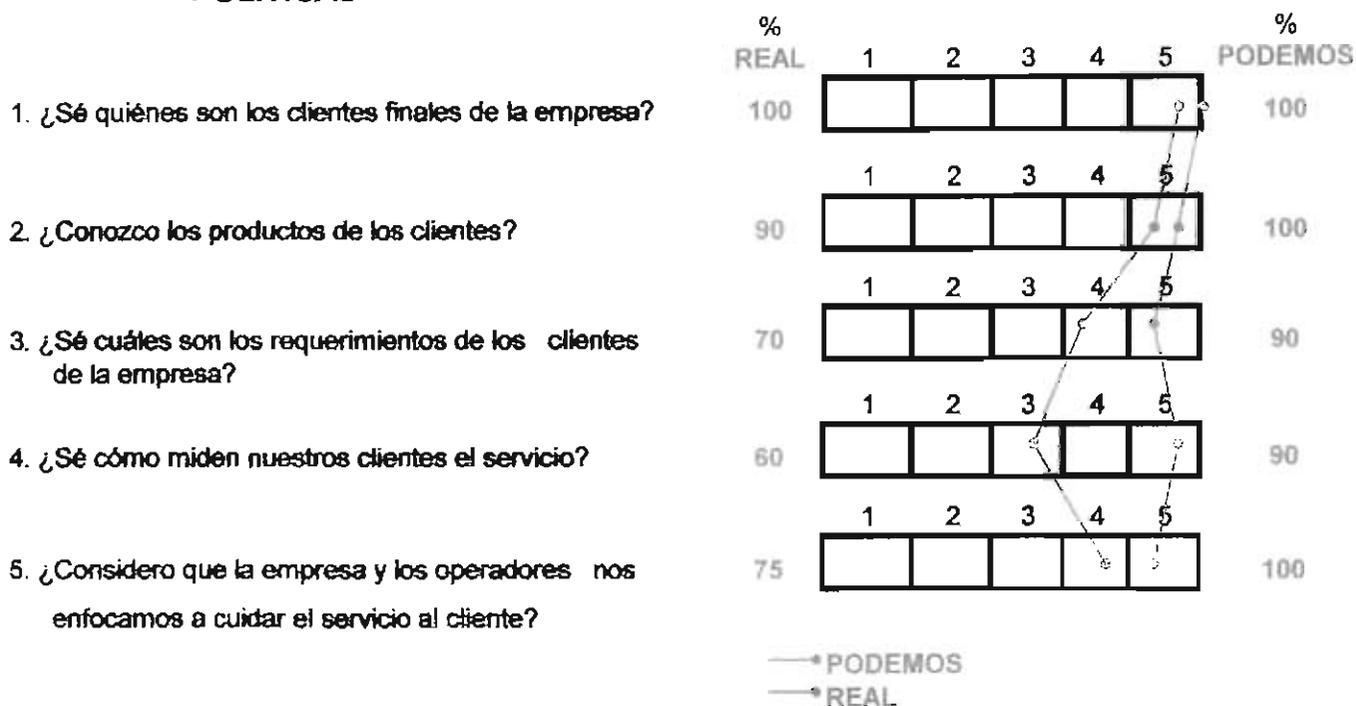
- El nivel de mando requiere desarrollo para fortalecer las habilidades de coordinación y liderazgo, debido a que este nivel no considera relevante el fomentar el trabajo en equipo

- **ÁREA V CONDICIONES DE TRABAJO, DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE FÍSICO**



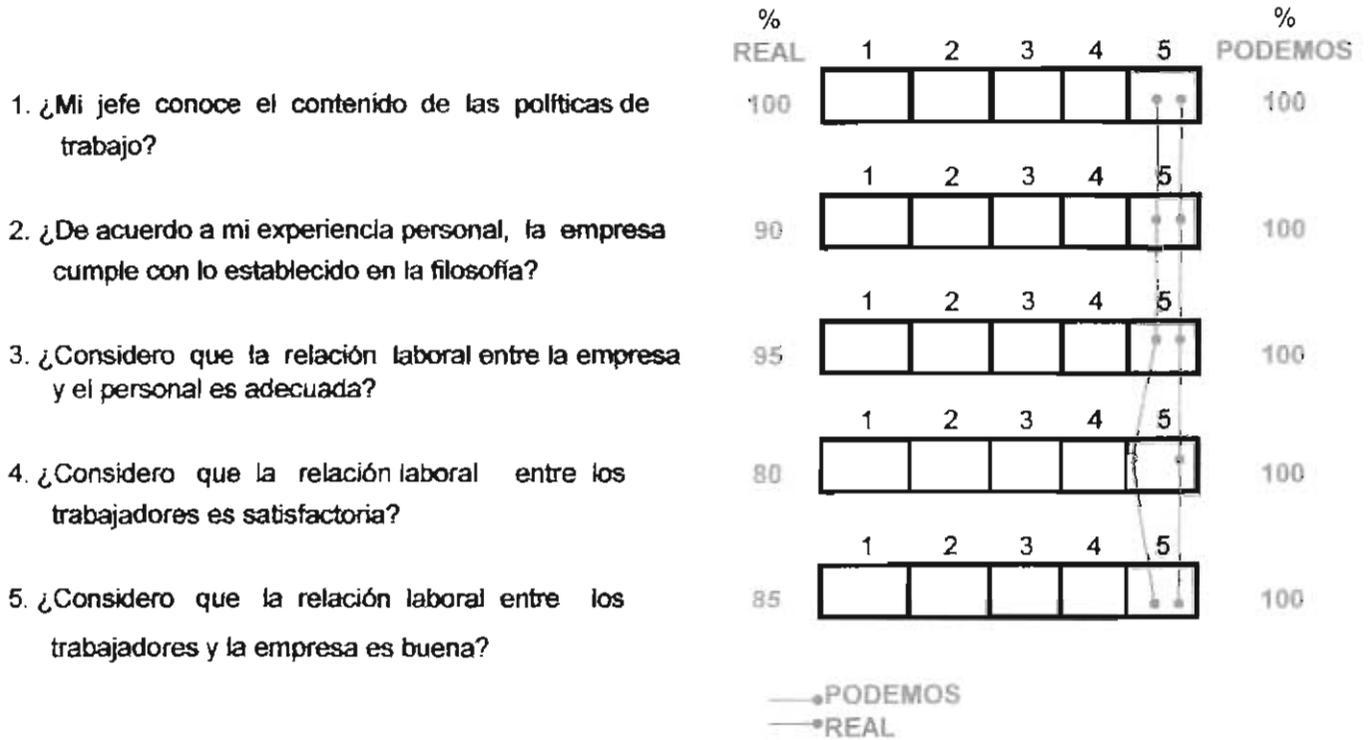
- Se requiere optimizar la seguridad física del personal a través de la atención a las condiciones del equipo y de las unidades, así mismo se identificó la necesidad de mejorar las instalaciones y la relación social de la empresa con sus trabajadores.

- **ÁREA VI CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LA FILOSOFÍA Y POLÍTICAS**



- Se detectó una deficiente interrelación entre los principios filosóficos de la empresa y las relaciones interpersonales traduciéndose en una insatisfacción del trabajo

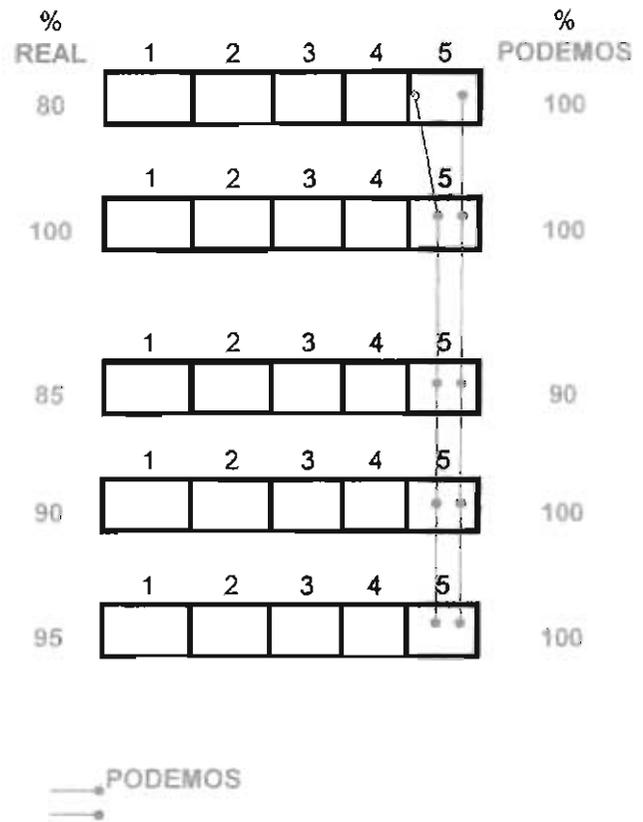
- **ÁREA VII SERVICIO AL CLIENTE**



- Falta de información sobre los clientes internos y externos en términos de satisfacción de requerimientos.

- **ÁREA VIII CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

1. ¿La capacitación y orientación que he recibido es la suficiente para dar servicio?
2. ¿Las unidades y el equipo con los que cuento en mi departamento son los adecuados para ser más productivos?
3. ¿Conozco los principales problemas de calidad de mi departamento?
4. ¿Creo que un buen desempeño en mi trabajo ayuda a mejorar la productividad?
5. ¿Siento que en la empresa la mayoría de nosotros estamos comprometidos con nuestro trabajo y cada vez queremos hacer mejor las cosas?



- Falta fortalecer una conciencia de calidad y productividad en el trabajo en base a la implantación de zonas de estabilidad

#### 4.2.2. DIAGNÓSTICO GENERAL Y ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA

A través de la aplicación de diagnóstico se puede determinar que la empresa SITAM, requiere un apoyo externo para implantar un programa de desarrollo organizacional debido a que a lo interno de ella se identifica cierta insatisfacción laboral provocada por la poca atención de algunos aspectos organizacionales.

La necesidad de iniciar un proceso de D.O. se fundamenta en el interés de SITAM de rescatar los principios de la Organización y aplicarlos en el quehacer diario del personal reforzado por una estructura capaz y dispuesta a mejorar para ellos y sus clientes.

Con el propósito de iniciar un proceso de cambio planeado, enfocado a mejorar las relaciones humanas y sus implicaciones con los procesos, se han planteado las siguientes estrategias de acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas:

- **ÁREA 1 IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**
  - **ESTRATEGIA:** Aplicación de un programa de sensibilización e identidad corporativa
  - **OBJETIVO:** Generar una reacción y un compromiso ante la necesidad del cambio caracterizada por la conjunción de esfuerzos de toda la Organización
  - **DIRIGIDO:** Área de embarques
  - **ALCANCES:** Informar sobre el proceso de D.O. y establecer compromiso de la Organización

- **ÁREA 2 RELACIONES CON OTROS GRUPOS, COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN**
  - **ESTRATEGIA:** Realización de un taller de comunicación efectiva
  - **OBJETIVO:** Reestablecer los canales de comunicación a través del conocimiento y práctica de los elementos que intervienen en la comunicación
  - **DIRIGIDO:** A toda la Organización
  - **ALCANCES:** Abordar las fuentes de la falta de comunicación y establecer acciones de solución
  
- **ÁREA 3 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**
  - **ESTRATEGIA:** Revisión del sistema de incentivos y condiciones de reconocimiento
  - **OBJETIVO:** Diseñar un mecanismo de aplicación de incentivos de acuerdo al desempeño del personal, así como actividades grupales de reconocimiento de logros
  - **DIRIGIDO:** Área de embarques
  - **ALCANCES:** Otorgar incentivos justos a actividades con valor agregado y reconocer oportunamente un buen desempeño
  
- **ÁREA 4 SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN**
  - **ESTRATEGIA:** Realización de un programa de desarrollo de habilidades de supervisión
  - **OBJETIVO:** Capacitar a nivel de mando en el uso de técnicas de manejo de grupo y liderazgo
  - **DIRIGIDO:** Niveles de mando
  - **ALCANCES:** Preparación del personal de mando para un manejo adecuado del grupo en términos de interés y objetivos

- **ÁREA 5 CONDICIONES DE TRABAJO, DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE**
  - **ESTRATEGIA:** Realización de campañas de seguridad, orden y limpieza
  - **OBJETIVO:** Concientizar y establecer acciones que fomenten el respeto al lugar de trabajo a través de seguridad, el orden y la limpieza
  - **DIRIGIDO:** Toda la Organización
  - **ALCANCES:** Tener el compromiso del personal en relación al sol y establecer un programa conjunto de sol para la organización
  
- **ÁREA 6 CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LA FILOSOFÍA Y LAS POLÍTICAS**
  - **ESTRATEGIA:** Campaña de difusión de la filosofía de la Organización
  - **OBJETIVO:** Fortalecer la identidad del personal hacia la compañía a través de la comprensión de su filosofía
  - **DIRIGIDO:** Toda la Organización
  - **ALCANCES:** Comprensión y aplicación de la filosofía de la Organización en el quehacer diario del personal
  
- **ÁREA 7 SERVICIO AL CLIENTE**
  - **ESTRATEGIA:** Seminario de calidad en el servicio (Contenido en el tema 4.3.2)
  - **OBJETIVO:** Conocer y practicar los principios fundamentales de la calidad en el servicio como un medio para mejorar la satisfacción de los clientes tanto externos como internos
  - **DIRIGIDO:** A toda la Organización
  - **ALCANCES:** Mejorar el servicio a clientes externos e internos poniendo énfasis en sus requerimientos

- **ÁREA 8 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**
  - **ESTRATEGIA:** Establecimiento de indicadores de medición y mejora de procesos
  - **OBJETIVO:** Formalizar la utilización de indicadores de desempeño que permita al personal analizar los problemas y plantear soluciones que mejoren sus procesos y resultados
  - **DIRIGIDO:** Área de embarques
  - **ALCANCES:** Integrar un sistema de medición de la mejora continua
  
- **ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO**
  - Integración de un Comité Directivo del proceso D.O. integrado por miembros de todos los niveles
  - Evaluación semanal de las mejoras a través de indicadores de desempeño
  - Seguimiento a tareas derivadas de cada estrategia
  - Complemento a la estructura de un área de D.O.

- **ÁREA 8 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**
  - **ESTRATEGIA:** Establecimiento de indicadores de medición y mejora de procesos
  - **OBJETIVO:** Formalizar la utilización de indicadores de desempeño que permita al personal analizar los problemas y plantear soluciones que mejoren sus procesos y resultados
  - **DIRIGIDO:** Área de embarques
  - **ALCANCES:** Integrar un sistema de medición de la mejora continua
  
- **ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO**
  - Integración de un Comité Directivo del proceso D.O. integrado por miembros de todos los niveles
  - Evaluación semanal de las mejoras a través de indicadores de desempeño
  - Seguimiento a tareas derivadas de cada estrategia
  - Complemento a la estructura de un área de D.O.

### 4.3 PROPUESTA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA LA EMPRESA SITAM

#### 4.3.1 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A 5 AÑOS

##### MODELO DE PLANEACIÓN DE ESTRATEGIA (7)

I.	DEFINICIÓN DE LA UNIDAD Y MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MISIÓN, VISIÓN</li> <li>- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</li> <li>- OBJETIVOS O INDICADORES</li> </ul>	
II.	FACTORES DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ENTORNO INTERNO</li> <li>- ENTORNO EXTERNO</li> </ul>	
III.	SISTEMAS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PARA ÁREAS PRODUCTIVAS</li> <li>- PARA ÁREAS DE APOYO O DE SERVICIO</li> </ul>	
IV.	FACTORES ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FACTORES CLAVES PARA ÉXITO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FUERZAS</li> <li>- DEBILIDADES</li> </ul>
V.	ESTRUCTURA ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VARIABLES CRÍTICAS</li> <li>- PLAN MERCADOLÓGICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PRECIOS DE MP's - BÁSICOS</li> <li>- CAPACIDAD DE PROVEEDORES MP's</li> <li>- PARIDAD PESO-DÓLAR</li> <li>- TASA LIBOR, ETC.</li> <li>- SUBSIDIO</li> </ul>
VI.	OPCIONES DE DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OPCIONES ESTRATÉGICAS</li> <li>- ACCIONES ESTRATEGIAS MAYORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRATEGIAS AGRESIVAS</li> <li>- ESTRATEGIAS PASIVAS</li> <li>- ACCIONES ESTRATEGICAS</li> <li>- FCE. RELACIONADO</li> <li>- ACCIONES OPERATIVAS COMPROMISO -FECHA, C-M-L- PLAZO</li> </ul>
VII.	RECURSOS NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ORGANIGRAMAS</li> <li>- PRESUPUESTOS</li> <li>- PDT's PIC</li> </ul>	

ADAPTADO DE MONSANTO COMPANY, INC. 1985 (7)

## MISIÓN

Ser el socio principal de nuestros clientes, en su sistema de distribución y logística ofreciendo el mejor estándar de servicio, logrando ser su proveedor de servicio preferido, fortaleciendo así la estructura de transporte, soporte técnico y administrativo de nuestra empresa para alcanzar un crecimiento sostenido.

## VISIÓN

El desarrollo de una empresa de transporte de carga que maneje la distribución de productos de las empresas más importantes de los municipios del noroeste del Estado de México, con una imagen propia en cuanto a servicio de calidad, los costos de operación más bajos, equipo de transporte moderno y un crecimiento sano y sostenido.

## FILOSOFÍA: PRINCIPIOS DE EXCELENCIA

1. Enfoque en todas nuestras acciones y decisiones de servicio al cliente
2. Hay que hacer que las cosas sucedan, buscando los resultados
3. Hacer bien las cosas a la primera vez
4. Eliminar lo mal hecho, por lo tanto reducimos gastos y desperdicios
5. Nuestra actitud debe ser positiva y proactiva
6. Calidad... satisfacer consistentemente los requerimientos de nuestros clientes

## NUESTROS VALORES

1. El cliente es la razón de ser de nuestro negocio y siempre tiene la razón y aún en los casos que no la tenga de todos modos se la daremos, porque nuestro valor es servir a nuestros clientes
2. Hablar siempre con la verdad
3. Compromiso.... cumplir siempre con lo que nos comprometemos
4. Honradez... en nuestro trabajo y profesión
5. Lealtad... a nuestros clientes, valores y sobre todo a nuestra empresa
6. El personal es el recurso más importante de nuestra empresa

## POLÍTICA DE SERVICIO

Para nuestra empresa el servicio de calidad con nuestros clientes es lo más importante para el éxito de nuestro negocio, dándoles siempre ventajas competitivas ya que los clientes son la razón de ser de nuestro esfuerzo y trabajo y así seguir siendo su proveedor preferido.

## POLÍTICA DE SEGURIDAD

En nuestra empresa lo más importante sobre todas las cosas es la seguridad de nuestro personal. Por ello se tomarán las acciones necesarias de ingeniería y mantenimiento para la seguridad

## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿QUIÉNES SOMOS?
- ¿QUÉ HACEMOS?

**a) EMPRESA:** Transportes Sitam (Servicio Integral de Transporte, Almacenaje y Maquilas)

**b) GIRO:** Servicio de fletes en el Autotransporte de Carga en General

**c) CLIENTES:**

- Jugos del Valle, S.A. de C.V.
- Samsonite México, S.A. de C.V.
- Productos Gerber, S.A. de C.V.
- DSL de México, S.A. de C.V.

**d) SEGMENTO DE MERCADO (NICO DE MERCADO):** Servicio de fletes a empresas importantes de consumo intermedio en camionetas de 3.5 toneladas y camiones rabones de hasta 10 toneladas, en la distribución de mercancías al D.F y Área Metropolitana, especializada en entregas a Autoservicios, Departamentales y Abarroteros.

## POLÍTICA DE SERVICIO

Para nuestra empresa el servicio de calidad con nuestros clientes es lo más importante para el éxito de nuestro negocio, dándoles siempre ventajas competitivas ya que los clientes son la razón de ser de nuestro esfuerzo y trabajo y así seguir siendo su proveedor preferido.

## POLÍTICA DE SEGURIDAD

En nuestra empresa lo más importante sobre todas las cosas es la seguridad de nuestro personal. Por ello se tomarán las acciones necesarias de ingeniería y mantenimiento para la seguridad

## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿QUIÉNES SOMOS?
- ¿QUÉ HACEMOS?

**a) EMPRESA:** Transportes Sitam (Servicio Integral de Transporte, Almacenaje y Maquilas)

**b) GIRO:** Servicio de fletes en el Autotransporte de Carga en General

**c) CLIENTES:**

- Jugos del Valle, S.A. de C.V.
- Samsonite México, S.A. de C.V.
- Productos Gerber, S.A. de C.V.
- DSL de México, S.A. de C.V.

**d) SEGMENTO DE MERCADO (NICHOS DE MERCADO):** Servicio de fletes a empresas importantes de consumo intermedio en camionetas de 3.5 toneladas y camiones rabones de hasta 10 toneladas, en la distribución de mercancías al D.F y Área Metropolitana, especializada en entregas a Autoservicios, Departamentales y Abarroteros.

### MATRIZ PRODUCTO-MERCADO

PRODUCTO MERCADO	FLETES EN UNIDADES DE 0-3.5 TONS CAMIONETAS	FLETES EN UNIDADES DE 3.5-10 TONS. RABONES	FLETES EN UNIDADES DE 10.1-18 TONS. TORTON	FLETES EN UNIDADES DE 18.1-30 TONS. TRAILER
FLETES EN DE TRANSPORTE DE CARGA EN GENERAL	BAJA CAPACIDAD  X	CAPACIDA REGULAR  X	CAPACIDAD SUFICIENTE, ESCASEZ EN EL MERCADO  X	CAPACIDAD, EXCELENTE SERVICIO, CARO Y ESCASO  X
TRANSPORTE DE MERCANCÍA INDUSTRIAL	POCOS REQUERIMIENTOS  X	REGIONAL, COSTO ALTO  X	CUBRE TODA LA REPÚBLICA, BAJO COSTO  X	CUBRE TODA LA REPÚBLICA, BAJO COSTO  X
FLETES A EMPRESAS DE CONSUMO INTERMEDIO	GRAN DEMANDA  X	GRAN DEMANDA  X	POCO UTILIZADO  X	SERVICIO CARO POCO FLEXIBLE  X
DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS EN EL RAMO DE MAYORISTAS Y AUTOSERVICIOS	CONCENTRACIÓN EN GRANDES CIUDADES  X	ALGUNOS ESCASEZ UNIDADES COSTOSAS  X	BAJO USO  X	NO SE UTILIZA  X
MAYORISTAS, AUTOSERVICIOS Y DEPARTAMENTALES EN EL D.F. Y ÁREA METROPOLITANA	NICHOS DE MERCADO, BIEN PAGADO, ESCASO SERVICIO, ALTA DEMANDA  X	ESCASO, POCA DEMANDA  X	POCA FLEXIBILIDAD  X	NO TIENE FLEXIBILIDAD ESCASO Y CARO  X

Elaboró: Transportes Sitam

Figura 4.1

## ANÁLISIS DE MERCADO INDUSTRIA

### Análisis de clientes

#### Identificación y clasificación de nuestros tres principales clientes

CLIENTES	CLASIFICACIÓN	NATURALEZA	IMPORTANCIA RELATIVA		
			VENTAS DE LA EMPRESA	VENTAS COMPETIDOR 1	VENTAS COMPETIDOR 2
Jugos del Valle, S.A.	Productos de bienes de capital controlados de consumo intermedio	Jugos y nectares	60%	80%	100%
Samsonite México, S.A.		Maletas, bolsas y portafolios	22%	0%	0%
Productos Gerber, S.A.		Alimentos para bebé	18%	0%	0%

#### INTERPRETACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE NUESTROS CLIENTES

Básicamente nuestros clientes nos compran por dos objetivos:

1. **FUNCIONAL.**- requieren de transporte de 3.5 toneladas y rabones para la distribución de sus mercancías a sus clientes de autoservicio y abarroteros en el D.F. y Área Metropolitana.
2. **ASPECTO ECONÓMICO.**- la tendencia en el mercado global mundial es la utilización de servicios externos de almacenamiento, logística y distribución (transporte), de empresas especialistas en éstas funciones.
3. **COSTOS.**- contratación de equipo de transporte grande (tortons y trailers) para entregas foráneas y en centros de distribución.

#### Poder negociador con nuestros clientes

Es muy alto por el tamaño de empresas y su distribución a nivel nacional y por lo tanto:

- a) Nuestro servicio de fletes se puede sustituir fácilmente, aunque tenemos cierta diferenciación en autoservicios
- b) Representan una parte importante de nuestro volumen
- c) Nuestro servicio es una parte importante de nuestro costo de ventas por lo que siempre están tratando de tener el precio más bajo
- d) Nuestros clientes tienen mucha información de los precios que tienen que pagar

En términos de estas condiciones todos manejan una posición en cuanto a servicio y un nivel de servicio al cliente sumamente elevado (fechas de entrega comprometidas, volumen surtido, mezcla de envíos, trato del producto, etc.).

#### **POTENCIAL DE CAMBIO EN LOS CLIENTES**

- A) Jugos del Valle S.A.- Está cambiando por estrategia propia, ya que está cerrando Centros de Distribución y por lo tanto se incrementa su necesidad de transporte foráneo para embarcar desde su planta, por capacidad interna ya que tiene nuevos negocios que han adquirido, por lo que sus necesidades de transporte se incrementan y negocian por volumen, y por su ambiente tiene bajas notables cuándo incrementa precios y su competidor Jumex no lo hace.
- B) Samsonite México, S.A.- Por estrategia propia busca embarcar por volumen sin realizar rutas lógicas de entrega, además busca precio bajo por consolidación.
- C) Productos Gerber, S.A.- Por su estrategia maneja Centros de Distribución y busca distribuidores especializados.

## ANÁLISIS DEL MERCADO QUE SE ATIENDE

- a) Nuestros clientes son líderes en su giro
- b) EL ramo de la I.P. de consumo intermedio que suministra al D.F. y Área Metropolitana es muy grande
- c) Atendemos clientes que suministran bienes al sector de autoservicios y abarroteros en el D.F. y Área Metropolitana y algunas regiones foráneas que empieza
- d) Se trata de un mercado maduro en el D.F. y Área Metropolitana y su desarrollo en foráneo
- e) Conviene explorar el mercado foráneo de autoservicio en transportes de mayor capacidad

## ANÁLISIS DEL ESCENARIO COMPETITIVO

### INTENSIDAD COMPETITIVA

SITUACIÓN	VARIABLES
- Bajo crecimiento del transporte	- Alta disciplina en calidad y cultura de servicio al cliente
- Costos fijos elevados y capital de trabajo elevado	- Presiones para mantener precio, afectan precios de refacciones y combustibles
- Baja capacidad de transporte respecto al mercado que atendemos	- Falta de equipo y capital suficiente
- Diferenciación en nuestro servicio	- Equipo nuevo y seminuevo, personal especializado, ofrecemos precio y servicio
- Otros transportistas medianos y grandes no aplican Administración Estratégica	- Enfoque de rentabilidad y negocio
- Escaso transporte	- Mejor pagado, mejor imagen, servicio, etc.

## BARRERAS PARA ENTRAR Y SALIR A UNA INDUSTRIA

### BARRERAS PARA ENTRAR

B A R R E R A S  P A R A S A L I R	ALTAS SITUACIÓN MEDIA	BAJAS CONDICIÓN PEOR
	A L T A S	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta rentabilidad</li><li>- Alto riesgo</li><li>- Mucho capital</li><li>- Convenios firmados</li></ul>
	CONDICIONES MÁS ATRATIVAS	SITUACIÓN MEDIA O RELATIVAMENTE NO ATRACTIVA
B A J A S	<ul style="list-style-type: none"><li>- Convenios con los clientes</li><li>- Contactos en puestos clave</li><li>- Mucha estabilidad</li><li>- Trabajo constante</li><li>- Buen negocio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Depende el valor del equipo, del costo del dinero (intereses)</li><li>- Devaluaciones constantes afectan costos por refacciones</li><li>- Servicio subcontratado</li></ul>

### GRADO DE INTEGRACIÓN Y VALOR AGREGADO

- La inversión inicial es alta y de bajos rendimientos, pero actualmente el negocio se sostiene solo y es rentable.
- Se integran a futuro servicios como almacenamiento, refacciones y talleres, etc.
- En todos los servicios que prestamos tenemos valor agregado: sí
  - Contamos con transporte de diferentes capacidades para flexibilidad con nuestros clientes
  - Hacemos énfasis en una cultura de Calidad en el servicio

## **ANÁLISIS DE COMPETIDORES**

1. Tenemos competidores muy grandes, incluso asociados con empresas norteamericanas y canadienses con todo el poder económico y de infraestructura (Ejemplo: EASO y FLETES AVELLA)
2. Otros competidores chicos y medianos dependen de transporte subcontratado, baja cultura de calidad de servicio y nula visión de negocio (Administración Estratégica)

## **ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL**

- Sector transporte más afectado por crisis financieras
- Devaluaciones: aumento de costo de refacciones, incremento del valor de adquisición de unidades, etc.
- Incremento mensual en combustible
- Condiciones de carreteras en México deplorables (riesgo de accidentes)
- Costos de casetas muy elevados
- La tendencia en las empresas es contratar el servicio de fletes
- Incremento en impuestos al sector autotransporte
- Para mejorar el servicio se requiere comunicación y los equipos son cada vez más caros
- La normatividad federal obligada a vender y comprar unidades constantemente para cumplir
- Las ventas de nuestros clientes tienen picos muy fuertes (altos o bajos) por la estacionalidad de sus productos

## ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DEL NEGOCIO

### ÁREAS DE INTERÉS

#### CENTRO DE ATENCIÓN      TÉCNICAS      OPERACIONES      COMERCIAL      FINANZAS      ADMINISTRACIÓN

Recursos físicos y financieros.	-Requerimos más equipo de computo.	- Comprar más unidades. - Oficinas nuevas. - Equipo nuevo y seminuevo. - Necesitamos mantenimiento de calidad (outsourcing)	- Necesitamos base nueva. - Atención directa a clientes. - Renta de almacén más grande.	- Falta de capital - Financiamiento libre de intereses. - No debemos.	- Oficinas suficientes - Falta más control. - Buena ima con sus cli
Capacidades tecnológicas	N/A	- Contamos con varias refaccionarías como proveedores	- Publicidad local. - Servicio a clientes - Plan integral comercial.	- Imagen de solidez. - Manejo de impuestos. - Análisis financieros y de costos.	- Planeación estratégica.
Recursos Humanos.	- Motivado y capacitado.	- Choferes especializados en el ramo. - Alta rotación. - Supervisión con clientes.	- Personal de servicio. - Empleado por venta clave.	- Asesor contable. - Crédito y cobranzas	- Experiencia amplia. - Asesor leg - Admón. Familiar.
Sistemas Organizacionales.	N/A	- Programación de equipo.	- Reportes por planta. - Tarifas por escrito.	- Paquete de facturación.	- Admón. estratégica - Estructura planta.
Sistemas de recursos Económicos.	- Investigación para equipo moderno.	- Inventarios de refacciones. - Motores repuestos. - Venta de unidades después de 5 años y reposición.	- Estudio de mercado.	- Reinversión de utilidades. - Financiamiento barato (cero intereses).	- Compra de accesorios - Copiadora - Fax. - Pc's. - Muebles. - Tarimas.
Indicadores de Rendimientos.	- Porcentajes sobre ventas.	- Costo de operación controlado. - Mano de obra controlada y medido el rendimiento. - Indicador del mantenimiento.	- Indicadores de eficiencia por planta. - Gráfica semanal por clientes. - Análisis de tendencia.	- Análisis de flujo de caja. - Análisis de capital de trabajo.	- Incremento s sobre la renta.
Tecnología Asociada.	N/A	- Telefonía celular - Radios	N/A	- Sistemas de pronósticos.	- Liderazgo situacional.

## CREATIVIDAD, FACTORES CLAVES DE ÉXITO, ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO (FCE)	IMPORTANCIA PESO	PESO RELATIVO	FUERZAS	DEBILIDADES
1. Recursos humanos altamente capacitados y motivados	2	.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal joven</li> <li>- Desarrollamos nuestros propios choferes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de preparación</li> <li>- Requieren capacitación</li> <li>- Faltan programas de evaluación, integración y desarrollo</li> </ul>
2. Unidades de transporte suficientes, nuevas y seminuevas y de diferente capacidad (imagen, flexibilidad)	2	.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En camionetas de 3.5 tons.</li> <li>- Subcontratamos servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltan rabones y torthons</li> <li>- Requerimos más camionetas (capacidad)</li> <li>- Tenemos 7 unidades viejas por vender</li> </ul>
3. Administración de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del equipo de transporte, parte importante del costo (fuerza competitiva)	1	.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos personal administrativo</li> <li>- Equipo de computo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltan controles sistematizados</li> <li>- Desarrollo de proveedores y talleres especializados</li> </ul>
4. Cultura de calidad en el servicio por convicción y equipo de comunicación para apoyarlos (servicio a clientes)	2	.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofías</li> <li>- Líneas telefónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay capacitación</li> <li>- Faltan equipos de comunicación</li> <li>- Faltan PC'S</li> </ul>
5. Solvencia y liquidez, evitar riesgos en inversiones sin intereses; crecimiento sostenido (margen de utilidad bruta)	1	.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No debemos capital</li> <li>- Reinversión de utilidades</li> <li>- Tandas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona física</li> <li>- Requerimientos mayores de unidades, créditos suspendidos</li> <li>- Intereses altos</li> </ul>
6. Desarrollo de nuevos clientes importantes y almacenamiento (crecimiento del mercado)	2	.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena imagen en el mercado</li> <li>- Contactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de camionetas</li> <li>- Unidades de mayor capacidad</li> <li>- Instalaciones más grandes</li> </ul>
TOTAL	10	1		

## MODELO PROPUESTO DE COMERCIALIZACIÓN

<b>Definición de producto / servicio:</b>	Servicio de fletes
<b>Tipo:</b>	Transporte de carga en general
<b>Características físicas:</b>	Camioneta de 3.5 tons.
<b>Funcionabilidad:</b>	Autoservicios y abarroteros
<b>Accesorios:</b>	Almacenamiento y maquilas de envasado y empaque
<b>Definición de mercado: Especificar el segmento de mercado o nicho de mercado al que se pretende dirigir la venta:</b>	Empresas importantes de consumo intermedio Empresas grandes con mercancías de producto intermedio dirigidas al autoservicio y abarroteros del D.F. y Área Metropolitana
<b>Perfil básico:</b>	Empresas grandes líderes en el mercado
<b>Nivel Socioeconómico:</b>	Superior – Liquidez – Solvencia
<b>Ubicación geográfica:</b>	Zona noroeste del Estado de México
<b>Volumen probable de compradores:</b>	10 importantes
<b>Necesidad detectada:</b>	Alta – Transporte escaso

## ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO

PRODUCTO: Fletes

LÍNEA: Camionetas de 3.5 tons. y  
camiones rabones de hasta 10 tons.

1. Identifique las oportunidades potenciales del mercado para su producto

- Mercado en crecimiento
- Bien pagado
- Baja competencia establecida con infraestructura
- Equipo de transporte caro y escaso
- Posible expansión a foráneos al sureste y bajo

2. Determine cuál de éstas oportunidades son más compatibles con la empresa

- Mercado en crecimiento en el D.F. y Área Metropolitana
- Crecer en número de unidades del parque vehicular
- Unidades nuevas y seminuevas actuales
- Precios rentables para viajes foráneos

## ANÁLISIS DE AMENAZAS DEL MERCADO

PRODUCTO: Servicio de fletes camioneta  
de 3.5 tons.

LÍNEA: Autoservicios y abarroteros

1. Enumere todas las amenazas y problemas por enfrentar

- Falta de capital para adquirir unidades nuevas
- Equipo de transporte cada vez más caro
- Personal operativo especialista en autoservicios escaso
- Falta de talleres propios para mantenimiento
- Patios para estacionamiento en base saturado
- Falta de equipo de comunicación para mejor servicio
- Personal de administración preparado y con experiencia
- Falta de unidades para satisfacer necesidades de crecimiento de los clientes actuales

**DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO EN  
RELACIÓN A LOS PRODUCTOS DE LA MISMA LÍNEA  
EVALÚE CON UNA ESCALA DE 10 PUNTOS ASIGNANDO LOS SIGUIENTES  
VALORES:  
10 MUY FUERTE 0 MUY DÉBIL, PUDIÉNDOSE UTILIZAR VALORES  
INTERMEDIOS**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
1	Efectividad de distribución	Cumplimiento de requerimientos	10
2	Etapas de ciclo de vida del producto	Desarrollo	10
3	Diferenciación del producto en el mercado	Cultura y personal la diferencia	10
4	Ciclicidad del segmento de mercado	Asegurado	10
5	Calidad del producto	Demostrada con nuestros clientes	10
6	Nivel de servicio	Cultura enfocada	10
7	Flexibilidad de estructura de precios	Dependemos de variables exógenas	5
8	Competitividad de precio	Falta liquidez	5
9	Variedad de aplicaciones	Pocas	0
10	Capacidad de creación de economías de escala	Equipo más grande mayor inversión	5
11	Facilidad de producción	Problemas de compra	0
12	Riesgos comerciales	Rotación de la empresa	0
13	Alta inversión financiera	Unidades requeridas	0
14	Ventaja tecnológica	Nos falta equipo de comunicación	0
15	Capacidad de crecimiento en el mercado	Tenemos mucha demanda	10
16	Utilidad marginal obtenida	Garantizada en las tarifas	10
17	Capacidad promocional	Falta capital	5
18	Prestigio de marca	Somos reconocidos	10
19	Capacidad de abastecimiento del mercado	Otros clientes que requieren	5
20	Flexibilidad de modificación de producto	No es fácil comprar unidades	0

**DIAGNOSTICO DE DEBILIDADES DEL PRODUCTO EN RELACIÓN A OTROS  
COMPETIDORES DIRECTOS**

**EVALÚE CON UNA ESCALA DE 10 PUNTOS ASIGNANDO LOS SIGUIENTES VALORES:  
10 MUY FUERTE 0 MUY DÉBIL, PUDIÉNDOSE UTILIZAR VALORES INTERMEDIOS**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>PUNTUACION</b>
1	Efectividad de distribución	Líneas grandes	5
2	Etapa de ciclo de vida del producto	Desarrollo	10
3	Diferenciación del producto en el mercado	Nos especializamos	10
4	Ciclicidad del segmento de mercado	Mercancías de consumo intermedio	10
5	Calidad del producto	Reconocidos	5
6	Nivel de servicio	Falta equipo de comunicación	5
7	Flexibilidad de estructura de precios	Estamos abajo	5
8	Competitividad de precio	Contra líneas grandes	10
9	Variedad de aplicaciones	Sólo un tipo de unidad	0
10	Capacidad de creación de economías de escala	Con nueva inversión	5
11	Facilidad de producción	Capacidad al 100%	0
12	Riesgos comerciales	Sólo con empresas con inversión extranjera	5
13	Alta inversión financiera	Estamos limitados al ingreso del negocio	0
14	Ventaja tecnológica	Tenemos poco equipo	0
15	Capacidad de crecimiento en el mercado	Falta capital	5
16	Utilidad marginal obtenida	A toda capacidad	5
17	Capacidad promocional	Capacidad al 100%	5
18	Prestigio de marca	En el medio específico	10
19	Capacidad de abastecimiento del mercado	Con clientes actuales	5
20	Flexibilidad de modificación de producto	Bajo	0

**OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA**

**PRODUCTO:** Servicio de fletes camioneta de 3.5 tons.

**LÍNEA:** Autoservicios y abarroteros

<p>1. Objetivos generales:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidamos con nuestros clientes actuales con mayor mercado en fletes foráneos</li> </ul>
<p>a) A corto plazo (1 año)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir transportes rabones de 10 tons. de capacidad para mayor flexibilidad, 2 unidades en un año</li> <li>- Adquirir 4 camionetas de 3.5 tons. en un año</li> <li>- Desarrollar 1 cliente nuevo, con solvencia, liquidez e importancia en la zona</li> <li>- Desarrollar nuestros propios choferes</li> <li>- Adquirir y adaptar un terreno nuevo como base para todo el parque vehicular</li> <li>- Compra de un rabón y un torthon en dos años</li> <li>- Compra de 6 camionetas de 3.5 tons. en tres años</li> </ul>
<p>b) A largo plazo (1-5 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar 3 nuevos clientes en dos años con características de empresas líderes en su ramo</li> <li>- Rentar en dos años una bodega para consolidar mercancías de varios clientes y cobrar almacenamiento</li> <li>- Desarrollar constantemente nuestros propios choferes especializados, partiendo de la base de ayudantes sobresalientes para su selección</li> </ul>

## PARTICIPACIÓN DE MERCADO

PRODUCTO: Fletes camioneta de 3.5 Tons.

LÍNEA: Autoservicios y  
abarroteros

Objetivos específicos:

- Consolidamos con nuestros clientes actuales y ampliar el mercado actual en un 10% manejando fletes foráneos.
- Adquirir unidades nuevas para viajes foráneos 4 en un año y 6 en tres años
- Ganar un 5% más de mercado con unidades de 10 tons. (Rabones)
- Desarrollar 1 cliente nuevo de los importantes en la zona

Estrategias básicas:

- Subcontratar transportistas para complementar nuestra capacidad en la distribución local
- Evaluar y adquirir un préstamo por arrendamiento financiero para la compra de 4 unidades
- Capacitar al personal administrativo y choferes con cursos cortos y efectivos para hacerlos más productivos.
- Incremento de equipo e infraestructura de comunicación para mejorar el nivel de servicio a clientes

Planes de acción:

- Abrir una base en Querétaro para cristalizar viajes foráneos redondos al bajío.
- Implantar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo sistematizado para todas las unidades
- Adquirir radios y/o celulares para que los choferes se comuniquen con los clientes y a la base
- Desarrollar una filosofía y programa de capacitación basados en: servicio al cliente, calidad y productividad

PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
<b>PRODUCTO:</b> Camiones de 10 Tons.(Rabones) <b>LÍNEA:</b> Autoservicios y Abarroteros	
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir dos rabones de 10 tons. en un año</li> <li>- Lograr incrementar los fletes locales en un 5% por equipo más grande</li> <li>- Incrementar las ventas (facturación de fletes) en un 5%</li> <li>- Implantar una cultura de servicio a clientes a todo el personal en un año</li> </ul>
Estrategias básicas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar programa de préstamo por arrendamiento financiero</li> <li>- Presentar y conservar imagen del negocio con equipo nuevo y seminuevo</li> <li>- Negociar con clientes actuales tarifas convenientes para este tipo de transporte como complemento de las camionetas de 3.5 tons.</li> </ul>
Planes de acción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar a NAFINZA o arrendadora para obtener el capital de financiamiento</li> <li>- Seleccionar personal adecuado para camiones rabones</li> <li>- Evaluar las mejores tarifas de las empresas</li> </ul>

**PRECIOS Y DESCUENTOS**

**PRODUCTO:** Camionetas 3.5 tons. y Rabones de 10 tons.      **LÍNEA:** Autoservicios y abarroteros ( Locales y Foráneos)

<p>Objetivos específicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incrementar las ventas en un 10% en un año</li><li>- Incrementar las ventas en un 25% en dos años</li><li>- Incrementar 6 camionetas, 2 rabones y un torthon en 3 años</li><li>- Mantenernos dentro de los precios medios del mercado por debajo de las grandes líneas y arriba de las pequeñas o particulares</li></ul>
<p>Estrategias básicas:</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Negociar incrementos y/o revisión de tarifas cada 6 meses con nuestros clientes</li><li>- La diferenciación con la competencia nuestro "SERVICIO AL CLIENTE"</li><li>- Crecer en personal solo en operativo conforme se adquieren unidades nuevas promoviendo al personal en cascada de unidades</li><li>- Productividad diaria (medirla) de todo el parque vehicular</li></ul>
<p>Planes de acción:</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registrar todos los incrementos en las variables que afectan al transporte</li><li>- Control de costos: a) Hacer uso de outsourcing en talleres y mantenimiento general b) Cambio de costos fijos a variables (Personal por honorarios) c) Calcular punto de equilibrio y fijar monto de utilidades al 15%</li></ul>

**PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN**

**PRODUCTO:** Camiones de 10 Tons.(Rabones)

**LÍNEA:** Autoservicios y abarroteros

<p><b>Objetivos específicos:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promoción de nuestro servicio de calidad con los clientes actuales, únicamente con publicidad institucional por 3 meses (folletos, presentación)</li><li>- Con otro cliente por medio de contacto directo</li></ul>
<p><b>Estrategias básicas:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar a conocer los clientes importantes a los que les trabajamos como imagen de un servicio de calidad</li><li>- Dar a conocer nuestro equipo en número y modelos recientes y/o nuevos para garantía de entrega, imagen con sus clientes y servicio</li><li>- Informar la capacidad y experiencia de nuestros choferes especializados</li></ul>
<p><b>Planes de acción:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Publicación de folletos de la línea de transporte y emisión de presentaciones</li><li>- Publicación en la revista Autotransporte 2000</li><li>- Programa de capacitación y desarrollo de choferes</li></ul>

**SERVICIO AL CLIENTE**

PRODUCTO: Camiones de 10 Tons.(Rabones)

LÍNEA: Autoservicios y  
Abarroteros

Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplir con el número de unidades solicitadas por cada cliente al 100%</li><li>- Entregas a tiempo y completas a los destinatarios en un 97%</li><li>- Generar reportes y gráficas semanales y mensuales para medir el nivel de servicio por cada cliente</li></ul>
Estrategias básicas:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación diaria con clientes y destinatarios sobre embarques</li><li>- Unidades que descansan programarlas para viajes foráneos</li><li>- Asignar y especializar operadores para cada cliente</li><li>- Diseñar e implantar formatos de control de carga, entrega y liberación de viajes diarios por cliente</li></ul>
Planes de acción:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitar y controlar una persona para programación diaria de viajes</li><li>- Disponibilidad de capital suficiente diariamente para gastos en viajes foráneos</li><li>- Reclutamiento y selección de personal bajo sistema profesional</li><li>- Establecer líneas y contactos de comunicación diaria con nuestros clientes</li><li>- Adquirir equipo de comunicación para los choferes</li></ul>

**PRONOSTICO DE VENTA**

**PRODUCTO:** Camionetas de 3.5 tons y camiones de 10 tons.

**LÍNEA:** Autoservicios y abarroteros

**\$ MENSUAL**

PRESENTACIÓN		2001	2003	2005	% DIF.
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	HISTÓRICO	ACTUAL	FUTURO	EL 2 Y 3
Camionetas	Fletes locales	500,000	400,000	550,000	37.5 %
Camiones	Fletes locales	0	300,000	350,000	16.66%
Camionetas	Fletes foráneos	300,000	500,000	400,000	-20%
Camiones	Fletes foráneos	0	100,000	450,000	350%
<b>TOTAL</b>	<b>Incremento</b>	<b>1000,000</b>	<b>1300,000</b>	<b>1750,000</b>	<b>35%</b>

**ANÁLISIS DE CONTRIBUCIÓN DE UTILIDADES**

**PRODUCTO:** Camionetas de 3.5 tons y camiones de 10 tons.

**LÍNEA:** Autoservicios y abarroteros

**\$ MENSUAL**

CONCEPTO	HISTÓRICO (1) 2001	ACTUAL (2) 2003	FUTURO (3) 2005	% DIF. EL 2 Y 3
Unidades	667	778	818	5
Precio	750	900	1100	22
Ventas Brutas	500,000	700,000	900,000	28.5
Descuentos	12,000	20,000	24,000	20
Ventas Netas	488,000	680,000	876,000	29
Costo de Ventas	244,000	340,000	438,000	29
Utilidad Bruta	244,000	340,000	438,000	29
Gastos Promocionales	6,000	10,000	20,000	100
Gastos Operacionales	161,000	170,000	214,000	26
Utilidad de operación	77,000	160,000	204,000	27.5
% de utilidad	16	25	30	20

## **METAS**

1. Incremento en un 20% anual en los próximos cinco años.
2. Incremento de un cliente importante cada dos años y consolidarnos con los actuales.
3. Consolidación como la mejor empresa de transporte y distribución de carga del ramo autoservicio en camioneta 3.5 tons., para el D.F. y Área Metropolitana.
4. Obtención de un crecimiento sano y sostenido, logrando tener siempre solvencia y liquidez.
5. Selección y desarrollo del mejor recurso humano del ramo, promoviendo que este altamente motivado y capacitado.
6. Desarrollo de una cultura en el personal de la empresa enfocada a la calidad total y servicio al cliente, fundamentada por convicción.
7. Equipamiento del parque vehicular con unidades nuevas y seminuevas, el equipo de comunicación apropiado y las mejores instalaciones e infraestructura.

## **ESTRATEGIAS**

### **MAYORES**

1. Reinversión en los próximos cinco años del 75% de las utilidades.
2. Implementación de la filosofía de "servicio de calidad" para consolidarnos con nuestros clientes y los potenciales.

## **COMERCIALES**

1. Negociaciones y actualizaciones de las tarifas con nuestros clientes cada 6 meses.
2. Cambio de unidades para mayor capacidad (rabones y torthons) para dar mejor servicio a los clientes y tener mayor flexibilidad.
3. Distribución de unidades en el mercado actual de viajes locales al D.F. y Área Metropolitana con fletes foráneos.
4. Subcontratación de transportistas para complementar nuestra capacidad en la distribución local.
5. Desarrollo de imagen del negocio con equipo nuevo y seminuevo.

## **FINANCIERAS**

1. Medición sobre los riesgos de nuestros créditos.
2. Utilización de financiamientos de tandas e impuestos, cumpliendo fechas.
3. Nuestros compromisos con pasivos serán a 30 días o mayores.
4. Las cuentas por cobrar se negociarán a 8, 15 y 21 días.
5. Obtención de arrendamiento financiero para compra de unidades.

## **OPERACIONES**

1. Nunca tener unidades paradas que son pérdidas (tiempos no operativos), la programación deberá ser diaria y con un 98% de efectividad.
2. Desarrollo de programas de mantenimiento predictivo y preventivo sistematizado y medirlo ya que el correctivo genera pérdidas.
3. Las compras de refacciones, servicio y talleres deberán basarse en los mejores estándares de calidad, servicio, precio y condiciones de compra, además de desarrollar proveedores confiables.
4. Construcción de un centro de distribución para manejo de mercancías y base para todas las unidades de transporte actuales y futuras.

## **RECURSOS HUMANOS**

1. Actuar bajo una administración de los recursos humanos altamente motivados y capacitados.
2. Definición de las descripciones de puestos, aplicando evaluaciones de puesto, programas de evaluación de actuación, adecuar invariablemente los recursos humanos que se seleccionan a los perfiles de puestos y a las necesidades de la empresa.
3. La seguridad del personal, los equipos y las instalaciones deben cuidarse todos los días al realizar las operaciones.

## **TÁCTICAS**

1. Adquisición de 6 unidades nuevas y/o seminuevas anualmente.
2. Programas de capacitación basados en:
  - Calidad Total
  - Servicio a clientes
  - Productividad
3. Análisis y registro de los incrementos en las variables controlables y no controlables que afectan al transporte.
4. Compra de camiones rabones y torthons marca Kenworth y combustible diesel
5. Apertura de una base en Querétaro para cristalizar viajes redondos a la zona del bajo.
6. Subcontratar transportistas con unidades nuevas y seminuevas y con experiencia en el ramo.
7. En camionetas 3.5 tons. unificar a una sola marca FORD
8. Tasas de interés fijo con montos iguales o menores al capital de trabajo.
9. Negociaciones de convenios con los principales proveedores.
10. Convenios con nuevos clientes de 8 y 15 días fecha revisión.
11. Apertura de operaciones con NAFINSA o arrendadora y firmar créditos, no más de 6 unidades para no comprometer plazos de más de 2 años y evitar crisis.

12. Combinar el equipo de comunicación y un programa sistematizado para programas de embarques por planta, conteniendo todos los criterios de programación.
13. Control de gastos:
  - a) Utilizar Outsourcing en talleres y mantenimiento general
  - b) Cambiar costos fijos a variables (personal por honorarios)
  - c) Calcular punto de equilibrio y fijar monto de utilidades al 20%
14. Centro de distribución y base cerca de la actual, sobre la autopista México-Querétaro y cerca de nuestros clientes del noroeste.
15. Desarrollo de filosofías y programas de capacitación basados en: servicio al cliente, calidad, productividad y seguridad que se aplique todos los días del año mediante pláticas, cursos así como lectura de folletos y revistas.

**CRONOGRAMA  
AÑO 2000-2005**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1. Plan Integral Comercial	■	■	■	■									
2. Compra de 2 camionetas					■			■	■				
3. Viaje foráneos al sureste (inicio)			■	■	■								
4. Viajes foráneos al bajo (inicio)						■	■	■					
5. Desarrollo de un cliente nuevo						■	■						
6. Adquirir 2 rabones				■						■	■	■	
7. Comprar 4 camionetas							■				■	■	
8. Adaptar terreno para base en Querétaro		■	■	■									
9. Rentar bodega					■	■	■						
10. Comprar 4 camionetas			■	■						■	■		
11. Desarrollo de 2 clientes	■	■	■			■	■	■					
12. Comprar equipo de comunicación	■			■	■								
13. Comprar 1 torthon y 1 rabón		■	■					■	■	■			
14. Comprar 2 camionetas					■	■					■	■	
15. Comprar 10 unidades	■		■		■		■		■		■		

2000

2001

2002

2003-2005

**PRESUPUESTO  
AÑO 2000-2005**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1. Plan Integral Comercial													
2. Compra de 2 camionetas					100								
3. Viaje foráneos al sureste (inicio)													
4. Viajes foráneos al bajo (inicio)													
5. Desarrollo de un cliente nuevo													
6. Adquirir 2 rabones				100									
7. Comprar 4 camionetas					170		170				180	180	<b>2000 M\$900</b>
8. Adaptar terreno para base en Querétaro		30	10	10	10								
9. Rentar bodega							10	10	10	10	20	20	
10. Comprar 4 camionetas			190	190						190	190		<b>2001 M\$900</b>
11. Desarrollo de 2 clientes													
12. Comprar equipo de comunicación		100											
13. Comprar 1 torthon y 1 rabón			400						300				<b>2001 M\$1000</b>
14. Comprar 2 camionetas		200									200		
15. Comprar 10 unidades	200		400		200		400		400		400		<b>2003-2005 M\$ 2200</b>

#### 4.3.2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA FILOSOFÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO. (8)

Un vez que se aplicaron los métodos para detectar la situación actual de la empresa Sitam, se procedió a capacitar al personal de las distintas áreas de la Organización en temas como:

##### **Control total de la calidad**

Como un sistema efectivo que conjunta los esfuerzos de varios grupos de una organización, para el desarrollo e integración del mantenimiento y la superación de la calidad con el fin de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio a la satisfacción del consumidor y al nivel más económico.

Todo individuo en cada área de la empresa debe estudiar, practicar, y participar en el control de calidad incluidos los subcontratistas, sistemas de distribución y empresas filiales. Para satisfacer las necesidades de los consumidores, se debe emplear un control estricto de costos. En el sistema están ligadas cada función, división y control de toda la empresa para evitar que los defectos se repitan en todos los niveles.

##### **Principio de la calidad total**

- Enfoque al cliente
- Participación y trabajo en equipo
- Mejora y aprendizaje continuos

##### **Cero defectos**

##### **Mejora continua**

La mejora y el aprendizaje continuos como parte integral de la administración en todos los temas y procesos. Se refiere a lo que puede ser una mejora continua incremental, es decir paso a paso aumentando un porcentaje cada vez, como a una mejora radical por descubrimiento o innovación.

La mejora continua puede adoptar alguna de las siguientes formas:

- Mejorar el valor hacia el cliente.
- Reducir errores, defectos o desperdicios y sus costos relacionados.
- Mejorar la productividad y efectividad en el uso de los recursos.
- Mejorar la sensibilidad y el ciclo del tiempo de respuesta.

### **Calidad en el servicio**

Orientando nuestros esfuerzos a la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas del cliente.

Dar al cliente lo que necesita, desea, quiere y demanda.

### **Cliente ocasional**

### **Cliente de proyecto o trabajo único**

### **Otros tipos de clientes**

Cliente continuo

*Cliente interno.*

*Cliente externo*

### **Consumidor o usuario**

### **Venta y servicio**

### **El proceso del servicio**

Con el cliente externo y con el cliente interno

### **Valor agregado**

## **Norma de calidad La ISO 9000**

### **Los principios de la ISO 9000**

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque de procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque de decisiones basadas en hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

### **El autodiagnóstico**

**Niveles de calidad de servicio dirigidos principalmente a la parte operativa de la Organización**

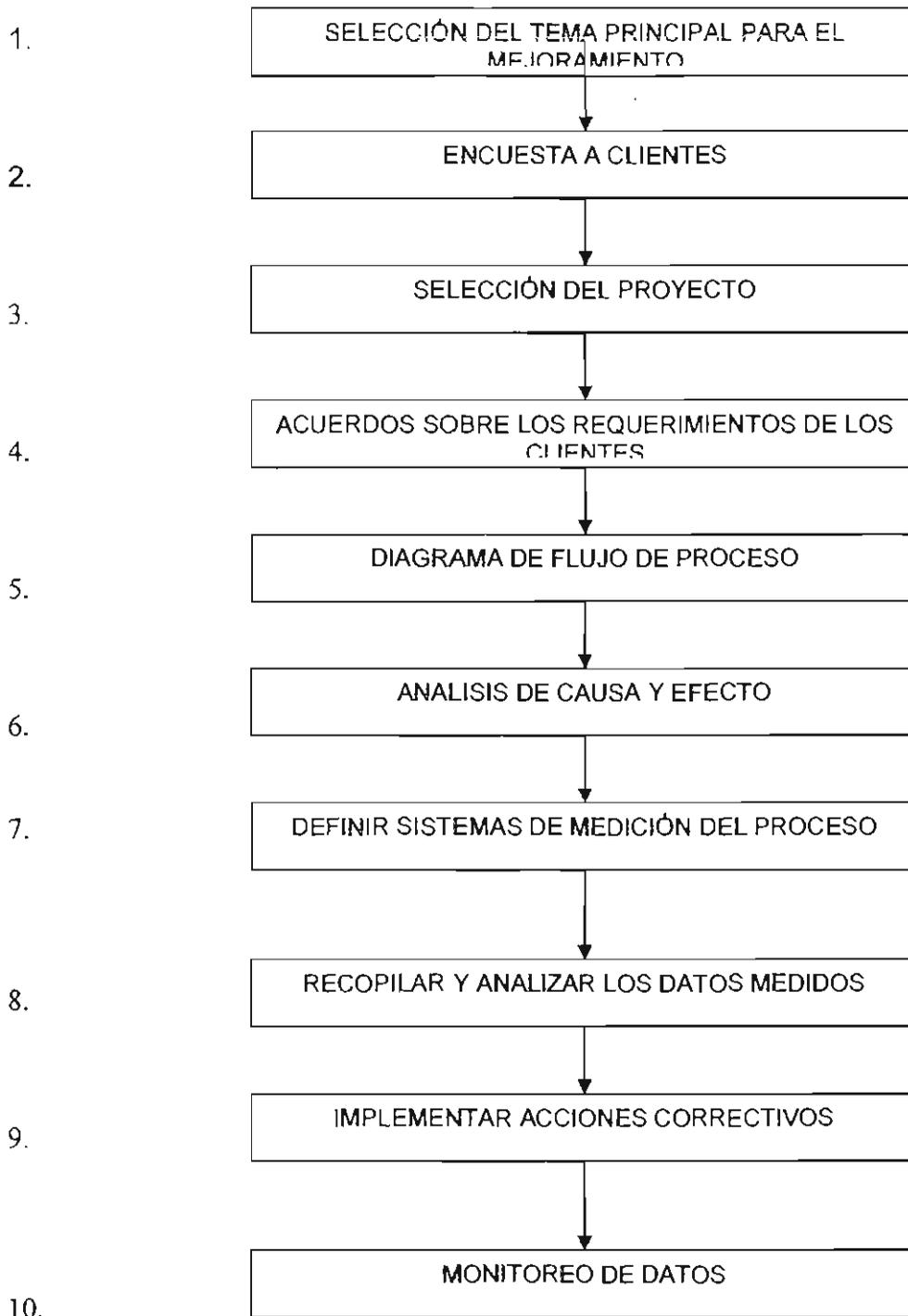
**Los proveedores**

**Los clientes**

**Enfoque basado en procesos**

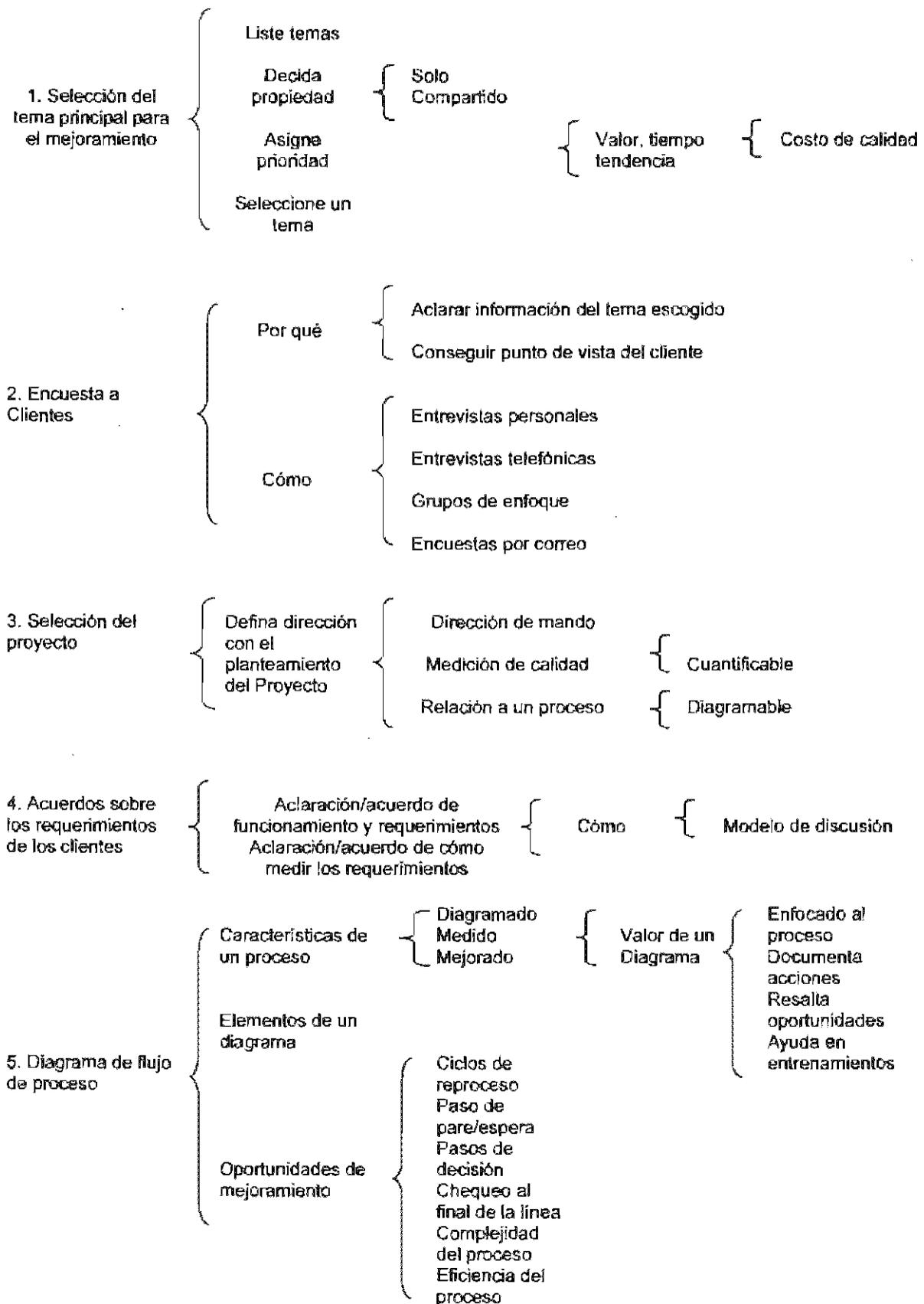
### 4.3.3. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS (9)

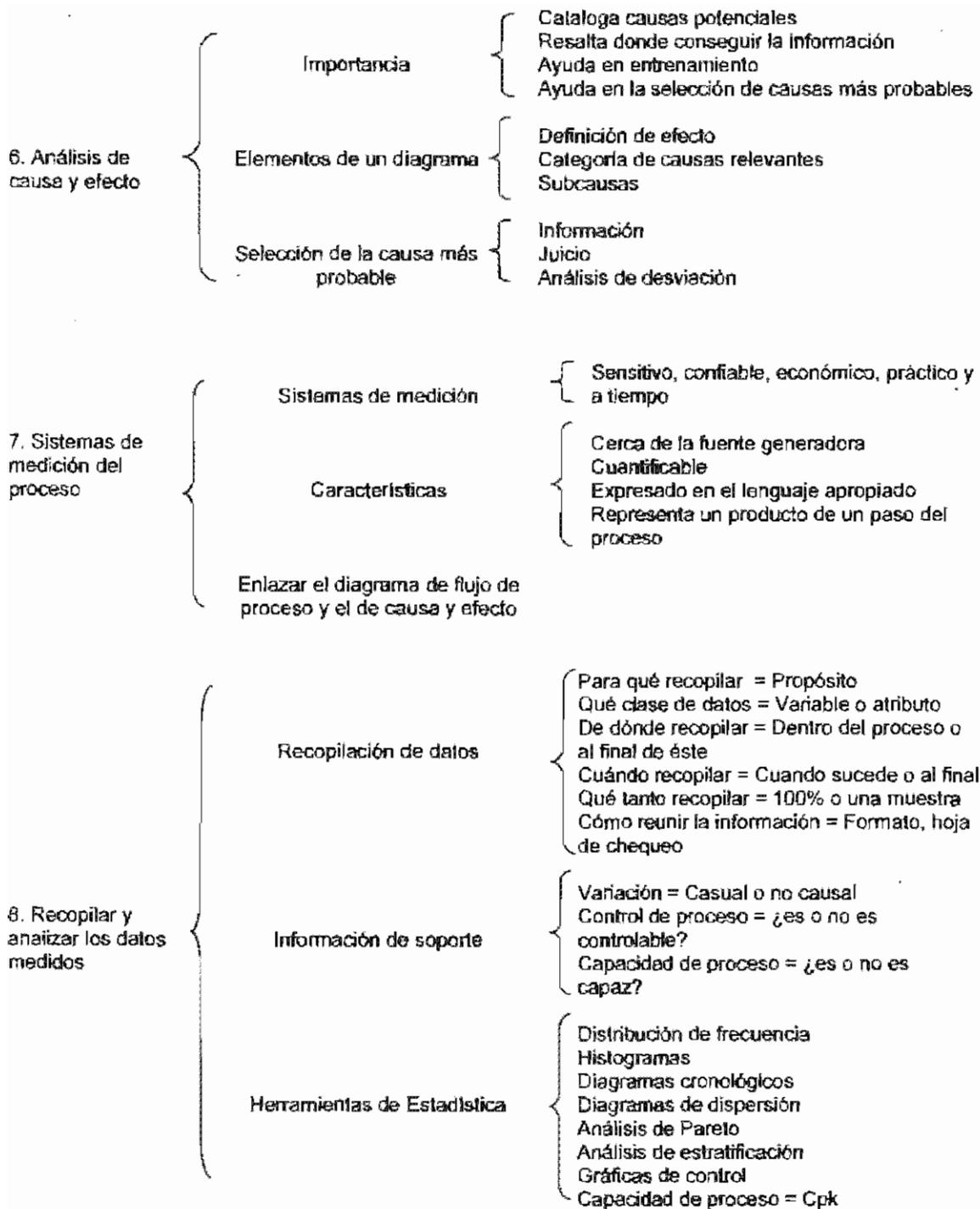
#### PASOS A SEGUIR PARA MEJORAR LA CALIDAD

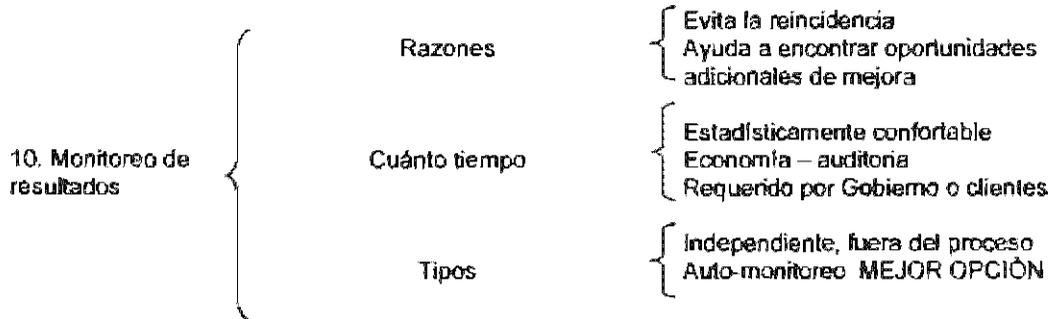
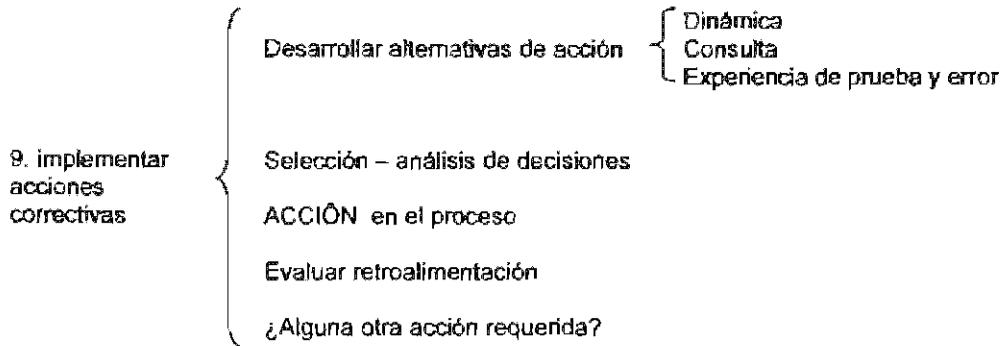


ADAPTADO DE MONSANTO COMPANY INC (1985)

## PASOS A SEGUIR PARA MEJORAR LA CALIDAD 10 PASOS DETALLADOS

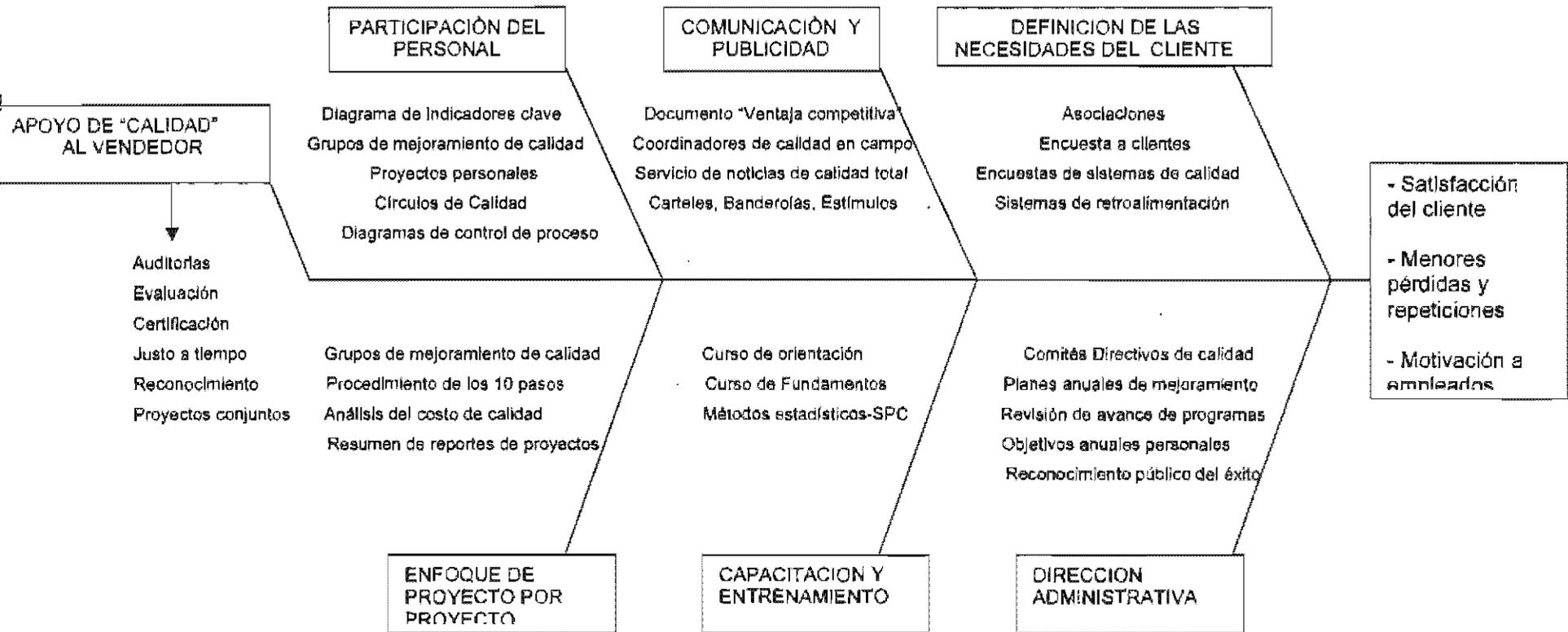






ADAPTADO DE MONSANTO COMPANY INC. (1985)

## PROCESO PARA ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL



ADAPTADO DE MONSANTO COMPANY INC. (1985)

## EJEMPLO APLICANDO LA METODOLOGÍA DE LOS 10 PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD (9)

### CASO: ESCRITURA DE MEMORANDUMS

#### ANTECEDENTES

La gerente de un departamento tiene varias personas que le reportan, incluyendo una secretaria. La secretaria provee servicios secretariales a todo el departamento.

#### SELECCIÓN DEL TEMA PRINCIPAL – PASO NO.1

La gerente se enfrenta a las siguientes situaciones:

1. Una revisión del funcionamiento de su departamento vs. presupuesto demostró que los resultados de su grupo acumulados a la fecha están un poco retrasados. Sin embargo, el estimado de actividades para el 4º trimestre, indica que se pondrá al corriente para fin de año.
2. Recientemente, su jefe se ha quejado de errores en sus reportes. Esto ha causado a su jefe un retraso en su información, debido al análisis, reconciliación y corrección (rehacer el trabajo) de reportes y el jefe de su jefe ha mostrado disgusto. Al indagar que es lo que pasa, ella ha percibido que los errores provienen del servicio secretarial.
3. La gerente es miembro de un Comité de Revisión del mantenimiento del edificio. El comité se va a reunir en unos pocos días. Se tiene que preparar para la junta.

De estas situaciones, la gerente selecciona la no. 2 como el tema principal que desea manejar. Insatisfacción de su jefe no le ha ayudado en nada. Si continua esta tendencia, tendrá problemas serjos con su jefe por lo que, tiene que corregir esta situación. Ella decide que tiene completa propiedad en este asunto y el tema principal que selecciona es:

**“MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LABORES SECRETARIALES”**

## **ENCUESTA A CLIENTES – PASO NO. 2**

La gerente habla con la secretaria para entender mejor el problema. Como proveedora, la secretaria decide encuestar a sus clientes, en este caso al personal del departamento, para ver que ideas le pueden ofrecer. De esto, ella obtiene la siguiente información:

1. Hay demasiados errores en los memorándums y los reportes.
2. Toma mucho tiempo en despachar los memorándums y reportes escritos a máquina una vez firmados.
3. Se pierde mucho el tiempo en revisar los memorándums y los reportes.
4. No hubo quejas con referencia al archivo, manejo de correspondencia y arreglos para viajes, etc.

## **SELECCIÓN DEL PROYECTO – PASO NO. 3**

Usando la información obtenida de la encuestas al personal del departamento, la secretaria, junto con la gerente seleccionan la primera situación, el numero de errores en los memorándums y reportes, como el proyecto específico, en el que se trabajará.

El planteamiento del proyecto será:

“Reducir e número de errores al escribir memorándums y reportes”

Dirección de cambio – reducir

Medida de calidad – número de errores.

Proceso – escritura de memorandums y reportes.

## **ACUERDO CON CLIENTES PARA ENTENDER SUS REQUERIMIENTOS – PASO NO. 4**

La secretaria, junto con la gerente, se han propuesto eliminar por completo los errores por que se han dado cuenta que si esto fuera mejorado otras situaciones se resolverían.

La secretaria, en su discusión con el personal, ha desarrollado un criterio para requerimientos y medición como sigue:

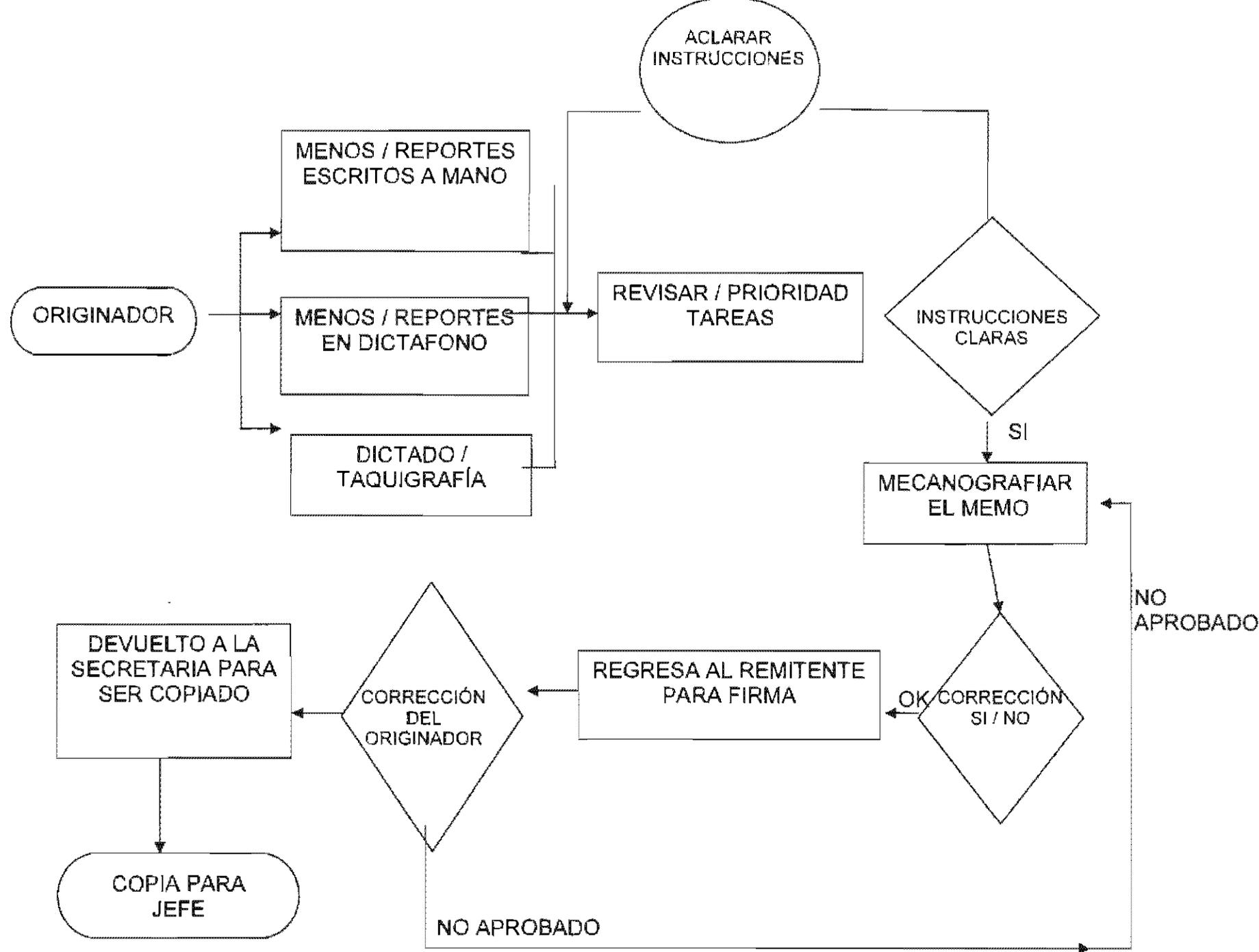
- Ningún error en cada página = Requerimiento
- Contar los errores por pagina = Unidad de Medición

La gerente se reúne con la secretaria y revisa la situación. Ella solicita sus comentarios acerca de la situación y de esta discusión se da cuenta de que se requiere elaborar un Diagrama de Flujo de Proceso.

La gerente se sienta con la secretaria y revisa la situación. Entonces diagrama el proceso para preparar un memo o un reporte.

## **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO – PASO 5**

Ellas desarrollan este diagrama de flujo del proceso.



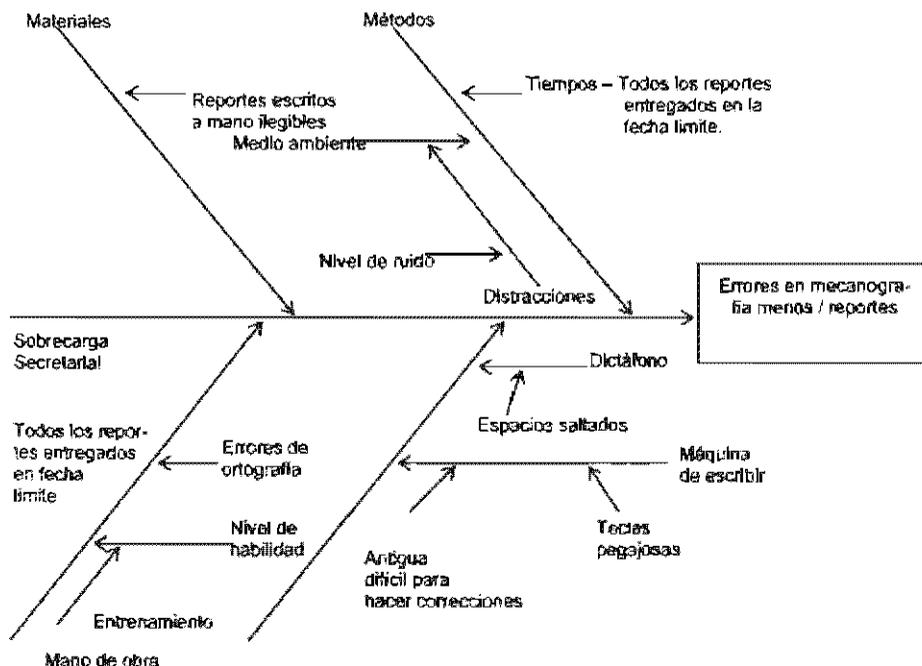
Al examinar el diagrama de flujo del proceso, se enfocan a los tres pasos de decisión.

Analizar que tan seguido la secretaria tiene que volver a para aclarar instrucciones sobre el contenido del memorándum o reporte. Ella dice que tres de las cinco personas a las cuales les mecanografía, le entregan reportes escritos a mano apenas legibles, generalmente garabateados. Ella tiene problemas para descifrarlo. A menudo, por sus itinerarios de viaje, ella no puede aclarar y mecanografiar los memorándums y reportes de manera adecuada. En varias ocasiones durante la revisión encuentra problemas y/o errores y tiene que volver a mecanografiarlos tan bien como pueda descifrarlos.

El análisis les ha mostrado la necesidad de elaborar un diagrama de Causa y Efecto y reúnen al grupo para llevar a cabo una "Tormenta de Ideas".

### DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO – PASO NO. 6

El equipo desarrolla este diagrama de causa y efecto:



Del diagrama de causa y efecto, el equipo acuerda que tres de las causas probables son: reportes a mano ilegibles, errores ortográficos y la maquina de escribir antigua.

### **MEDICIÓN DEL PROCESO – PASO NO. 7**

Del diagrama de causa y efecto, el staff decide enfocarse a las siguientes mediciones del proceso:

- Número de errores debidos a reportes escritos a mano.
- Número de errores debidos a problemas de máquina.
- Número de errores ortográficos.
- Número total de errores / pagina (el Indicador de Calidad).

El siguiente paso es recopilar información sobre estas medidas.

### **RECOPIACIÓN / ANÁLISIS DE INFORMACIÓN – PASO NO. 8**

El siguiente paso es para que el personal consiga alguna información sobre los más probables contribuyentes. Para esto se necesita hacer dos cosas:

Primero, que el personal seleccione el diagrama de causa y efecto, las causas que ellos creen más probables. Ellos seleccionan:

- Los reportes escritos a mano son ilegibles.
- Algunos empleados tienen problemas de ortografía y eso le está causando problemas a la secretaria.
- Funcionamiento / confiabilidad de la maquina de escribir.

Segundo, diseñan una hoja de chequeo para recopilar información de las causas más probables. Luego ellos examinan los diez últimos reportes mensuales para obtener esta información.

#### Errores por página

Originador	Fecha	Reporte no.	Escritos a mano	Ortografía	De máquina	Otros	Total
A	11/18	1	4	1	0	0	5
A	11/20	2	3	0	0	0	3
D	11/22	3	2	1	0	0	3
C	11/26	4	1	0	1	0	2
A	11/26	5	3	0	0	1	4
A	11/26	6	3	1	1	0	5
A	11/27	7	5	1	0	1	7
D	11/27	8	3	1	2	0	6
B	12/04	9	1	0	3	1	5
C	12/04	10	2	0	1	0	3
<b>Total</b>			<b>27</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>43</b>

#### IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTIVA – PASO NO. 9

Después de un detallado análisis de la información durante el Paso 8, aparentemente “escritos a mano” y “de maquina” totalizan el 84% de los errores. Si algo se pudiera hacer con la “ortografía”, al mismo tiempo, el 95% de los errores podría ser eliminado.

El equipo ha decidido las siguientes medidas correctivas.

1. Prever al personal con un equipo de dictado y dos horas de enseñanza de cómo dictar. Esto contrarresta el problema de la escritura a mano (65% del problema total).
2. Reemplazar la maquina de escribir con un procesador de palabra. Esto intenta eliminar el problema de mantenimiento y la dificultad de las correcciones (19% del problema). Ella reconoce que una enseñanza significativa se necesitara para el uso efectivo del procesador de palabra, pero la calidad a largo plazo será mucho mejor.
3. Al investigar sobre procesadores de palabra, la gerente descubrió que "el corrector de ortografía" es una función regular de este procesador y no tiene ningún costo extra (11% del problema).

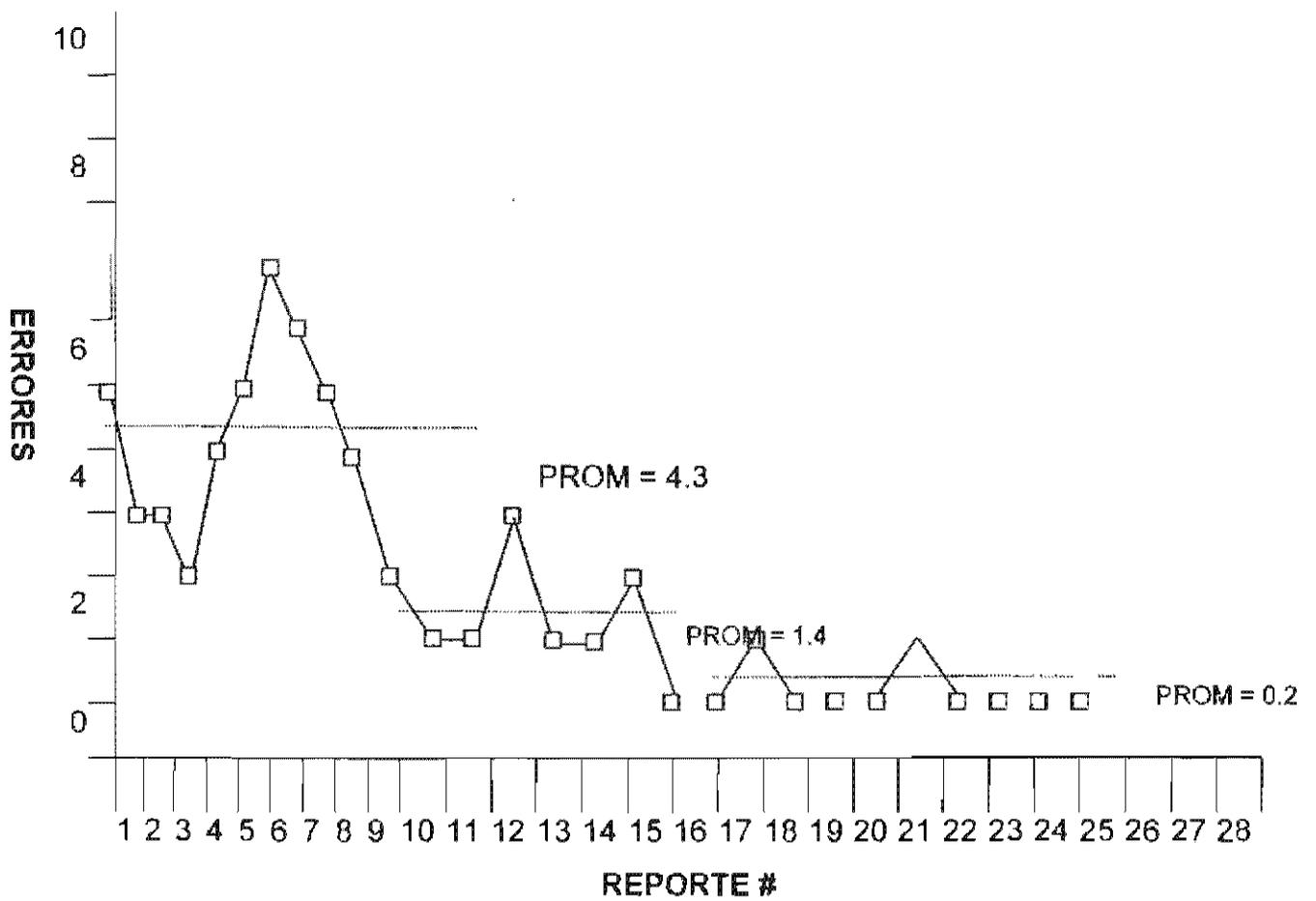
Al implantar esas tres medidas correctivas se ha contrarrestado el 95% del total de problema.

## **MONITOREO DE RESULTADOS – PASO NO. 10**

A la secretaria se le pide analizar los reportes mensuales durante el paso de revisión y delinear, en una hoja de control, el número de errores por página escrita a máquina.

También se le pide que conserve una lista de causas de los errores.

Después de unos pocos meses, ella reporta muy contenta la siguiente hoja de control:



Al implantar estas medidas correctivas que cambian el proceso, una innovación ha ocurrido con el promedio de errores por página reducido de un 4.3 a 0.2.

#### 4.3.4 RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA – ALTA DIRECCIÓN DE LAS PYMES DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA

##### **En la práctica**

De acuerdo con los conceptos mencionados en la teoría de la administración del tema 2.3.4 , en dónde se exponen las filosofías de los diferentes Gurus de la calidad como Deming, Crosby, Juran, Conway e Ishikawa, quienes manejan diferentes metodologías pero todas ellas coincidiendo en un factor clave de éxito que es la calidad en el servicio.

Por lo que la empresa definió que en base a la metodología de dichos autores se dieran todos esos preceptos en la capacitación del personal de la empresa para su aplicación diaria, ya que hoy en día se vuelven factores claves para que una Organización se vuelva competitiva y rentable.

En resumen aplicando las herramientas administrativas puntualizadas en el marco teórico por la Alta Dirección se puede lograr la competitividad y afirmamos además que si se aplican dichos modelos de gestión permiten a las PYMES tener un diagnóstico de las mismas para así tener una visión de hacia dónde quieren llevar su empresa en un futuro de 5, 10 ó 15 años a través de una Planeación Estratégica.

Por lo anterior se recomienda que los empresarios deberán tener la capacidad de capacitar, desarrollar y hacer crecer a sus ejecutivos para así llegar a formar nuevos funcionarios que garanticen y desarrollen a su Organización, con ello se logrará cumplir con las tareas de la Alta Dirección que son la realización económica, dirigir a gerentes, dirigir al trabajador y a su trabajo; y así poder cumplir con los objetivos de la Organización que son: económicos, sociales, tecnológicos y de servicio.

Con esto podemos concluir que los administradores del mañana deberán utilizar la Planeación Estratégica como una forma de trabajo cotidiana; además los empresarios de las PYMES deberán tener características de aquellos precursores de éxito como son la innovación, el cambio y la personalidad creadora.

Adicionalmente existen muchas herramientas administrativas que pueden ser utilizadas por la Alta Dirección para prever y/o resolver problemas importantes, además de que ayudan a mejorar la calidad, las relaciones, elevar la productividad y obtener mejores resultados, con ellas se podrán enfrentar y manejar las diferentes situaciones que la globalización les presente.

Por lo tanto hoy los verdaderos administradores de las nuevas generaciones serán aquellos que sean innovacionarios, ya que sus factores clave de éxito deberán ser la innovación, la visión y la creatividad para enfrentar y adaptarse a los nuevos retos del entorno actual y de los cambios vertiginosos que el mundo globalizado les presente.

## Referencias

- (1) Información del negocio Empresa SITAM.
- (2) Day, R. (1998). How to write publish a scientific paper. 5th. Westport, Oryx Press.
- (3) Sánchez A., G. y Ángeles D.M. (2002) Tesis Profesional: ¡Un Problema! ¡Una hipótesis! ¡Una Solución! México, UNAM FES-C
- (4) Ibidem
- (5) Day, R. Ob. Cit. Ref. 2
- (6) Brenal, C.A. (2000) Metodología de la investigación para administración y economía. Santa Fe de Bogotá, Practica Hall.
- (7) Modelo de Monsanto, Company. Inc., 1995 "Proyecto de calidad y productividad total Grupo Industrias Resistol".
- (8) Kaoru, I. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa –Ed. Norma 1996.
- (9) Monsato Company, Inc., "Metodología para la mejora continua de los procesos" – Curso los 10 pasos – Carpeta de instructor, Grupo Industrias Resistol 1985.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos y después del desarrollo de la investigación y la aplicación en la empresa del caso y la experiencia en el ramo, pudimos comprobar que no son competitivas porque sus dirigentes no utilizan herramientas administrativas o un Modelo de Administración con enfoque Sistémico y visión a largo plazo, por lo cual no les permite ser rentables, perder clientes, dejar de ser competitivas y lo peor aún desaparecen del mercado.

El éxito o fracaso de la implantación de las herramientas administrativas como el Desarrollo Organizacional, la Planeación Estratégica, la Calidad del Servicio y la Mejora Continua de los Procesos en SITAM estuvo soportado en el liderazgo de la Alta Dirección, en el control y la coordinación de los líderes innovacionarios, la formación de equipos de trabajo y su desarrollo para cambiar la cultura organizacional, cosas que permitieron obtener mejoras significativas en la empresa piloto, como un incremento en las ventas, mejorar su nivel de servicio, lo que implicó que se elevará la satisfacción de los clientes que atiende SITAM.

Para lo anterior es necesario fomentar el compromiso de la Organización y medir su respuesta en términos de productividad y calidad del servicio que muestren de manera constante los avances y haga sentir al personal parte de ese logro colectivo, con ello se cumplió con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación.

La importancia que tiene el lograr el cambio de la cultura organizacional determinó la permanencia y desarrollo sostenido del negocio, logrando con el Modelo de Administración aplicado en la empresa SITAM dar respuesta a las preguntas de la investigación y tomar las acciones y estrategias que demostraron cómo se puede enfrentar la competencia de las grandes empresas.

También concluimos que la participación del recurso humano en este proceso fue clave para el logro de este fin, para ello el compromiso y el involucramiento de la alta gerencia debe ser durante este tiempo, congruente a las expectativas planteadas al personal, aunado a la necesidad de cambiar de acuerdo a las exigencias del medio (globalización), ya que en la actualidad se debe ser más competitivo y sobre todo se debe tener visión de negocio para ello se debe contar con la administración profesional y elevar la cultura organizacional para así lograr la productividad del negocio.

Además se demostró que con la implementación del Modelo de Administración con enfoque sistémico se realizaron hallazgos importantes como la falta de conocimiento de políticas, de objetivos, de metas, entre otros, todos estos hallazgos se mejoraron a través de las herramientas administrativas aplicadas, las cuales fueron comentadas con anterioridad, con ello se demuestra que cuando éstas se implementan y aplican adecuadamente los negocios crecen, se fortalecen y sobre todo permanecen en el mercado que atienden, obtienen resultados positivos a mediano plazo y se cumple con los objetivos que se plantean ya sean a corto, mediano o largo plazo.

Por lo anterior se puede concluir que con la aplicación y puesta en marcha del Modelo de Administración propuesto para la empresa SITAM se logró que ésta tuviera mayor interacción con sus empleados lo que permitió su participación y crecimiento dentro de la misma, así mismo obtuvo un mayor vínculo con sus clientes actuales y logró establecer nuevos vínculos de negocio con otros de gran importancia y prestigio en el mercado, lo que permite a SITAM consolidarse como una empresa competitiva al hacerse de su propio prestigio, de una buena imagen en el sector de autotransporte que atiende, lo que traerá como consecuencia que la empresa ofrezca servicios de calidad logrando así la satisfacción total de sus clientes afianzándose con los mismos e incrementando sus ventas al establecer

relaciones comerciales con otros con un elevado prestigio en el mercado, cumpliendo así con el objetivo principal de cualquier organización, lograr un crecimiento sano y sostenido a través de un servicio integral de calidad.

Espero que el Modelo de Administración aplicado sirva a otras PYMES del autotransporte de carga en el Estado de México y evite que este tipo de empresas, que son la mayoría, continúen desapareciendo, y por el contrario, enfrenten la competencia actual de las empresas grandes con capital norteamericano o canadiense y logren un crecimiento constante, generando empleo y que sigan siendo soporte fundamental en la distribución de mercancías y en el desarrollo de nuestro país.

Finalmente se espera que esto sea un ejemplo para que otras empresas del ramo entiendan que en la actualidad para poder ser una empresa líder y destacada en el medio, se tiene que aplicar los modelos de administración necesarios para poder enfrentar los grandes retos que el mundo globalizado trae consigo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administración de la Distribución.- Colección Ejecutiva Expansión – Grupo Editorial Expansión 1988
- Audirac C., A., ABC del Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, S.A., cuarta impresión México D.F. 1999.
- Creed H. J., Administración Moderna de Almacenes —Editorial Diana 1982
- Edwards W. D., Quality, Productivity and Competitive Position — MIT, Center for Advanced Engineering Study 1982
- Fernández A., J., El Proceso Administrativo Editorial Diana, Segunda Edición.- México 1994.
- Fernández S. R., Fernández C. C., Baptista L. P., Metodología de la Investigación — Segunda Edición – México 1998
- Ferrer P., L., Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas; México 1976.
- García R., Altamirano C., Revista IFECA, Información Fiscal, Económica, Legal, Contable y Administrativa, Año 01, No. 01 México, 2004.
- Ishikawa K., ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa – Editorial Norma 1996
- Kenneth J., A., Biblioteca de Administración Estratégica. Editorial McGraw Hill, Tomos I, II, III, IV y V, México, 1987

- Phillip B., C., Quality is Free – Mc. Graw Hill 1979
- Phillip B., C., Quality Without Tears — New American Library 1980
- Revista Autotransporte 2000 – Transportadores Unidos de Carga del Norte – Edición #99 Julio 1999
- Rebolledo M, J., Manual para Conductores de Autotransporte de Carga Berbera Editores, S.A. de C.V. – México 2003.
- Reyes P., A., Administración de Empresas, Teoría y Practica; Limusa Noriega Editores.- México 1994
- Rodríguez V., J., Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa; ECAFSA, - THOMSON LEARNING.- México 2001.
- Transporte de Carga en México.- Dirección General de Autotransporte Federal -Secretaría de Comunicaciones y Transporte. 1998

## ANEXO 1

### CUESTIONARIOS EN BLANCO

#### CUESTIONARIO APLICADO A PYMES DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA

1. ¿Su línea de transporte cuenta con oficinas, talleres y patios adecuados para el desempeño de sus operaciones?
2. ¿Cuenta con personal dedicado a darle seguimiento a los embarques que realiza de manera diaria?
3. ¿Cuenta con programas de capacitación para el personal de su empresa?
4. ¿Su personal cuenta con uniformes?
5. ¿Cuenta con procedimiento de reclutamiento y selección de personal?
6. ¿Cuenta con sistemas de información, control y administración del transporte (Entregas de evidencias, entregas completas, fletes liberados)?
7. ¿Cuenta con manuales de procedimientos para sus procesos?
8. ¿Cuál es la antigüedad promedio de su parque vehicular?
9. ¿Cuenta con programas de mantenimiento para sus unidades?
10. ¿Sus operadores cuentan con sistema de comunicación?
11. ¿Cuenta con algún procedimiento de carga y/o descarga para prevenir faltantes, o pérdidas de producto?
12. ¿Cuenta con algún sistema de seguridad para prevenir robos (Sistemas de localización vía satélite, por radio frecuencia o algún otro)?

## CUESTIONARIOS APLICADOS A PERSONAL DE LA EMPRESA SITAM

- **ÁREA I IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

1. ¿Conozco con claridad la razón de ser de la empresa?
1. ¿Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa?
2. ¿Sé quiénes son mis clientes internos?
3. ¿Sé quiénes son mis proveedores?
4. ¿Conozco el servicio / producto que mi departamento proporciona a otros departamentos?
5. ¿Conozco los productos o servicios que se proporcionan o elaboran en la empresa?
6. ¿Considero que mi puesto es tan importante como los demás de la empresa?

- **ÁREA II RELACIONES CON OTROS GRUPOS, COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN**

1. ¿Considero que la información que recibo para desempeñar mi trabajo es clara y oportuna?
2. ¿La atención que recibo al solicitar un servicio es buena?
3. ¿La comunicación entre mi grupo de trabajo y otros grupos es adecuada?
4. ¿Mis compañeros, en general, se tienen respeto unos a otros?
5. ¿Normalmente se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores?
6. ¿Cuando no es considerada mi sugerencia se me comunica siempre la causa?
7. ¿En turnos nocturnos y festivos tengo la misma ayuda de la empresa que durante el día?
8. ¿Siento que hay una comunicación adecuada entre todo el personal de la empresa?

- **ÁREA III SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

1. ¿En el puesto que ocupo, hay suficientes oportunidades para aprender y desarrollarse?
2. ¿Estoy satisfecho con el progreso personal que he tenido en la empresa?
3. ¿Noto que mis compañeros se sienten a gusto desempeñando su trabajo?
4. ¿Mi jefe me reconoce el buen desempeño de mi trabajo?
5. ¿Me gustaría desempeñar otro trabajo dentro o fuera de mi departamento?
6. ¿Cuento con la capacitación suficiente para desempeñar mi trabajo actual?
7. ¿Me agrada el trato de mi jefe?
8. ¿Conozco los procedimientos de mi departamento?

- **ÁREA IV SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN**

1. ¿Mi jefe me mantiene informado siempre de los resultados de mi trabajo?
2. ¿Mi jefe me indica con claridad que espera de mí en mi trabajo?
3. ¿En turnos nocturnos la atención a los problemas de operación en mi área son atendidos completamente por mi jefe inmediato?
4. ¿El supervisor de mi departamento se preocupa por formar equipos de trabajo?
5. ¿El supervisor da seguimiento a la solución de los problemas del departamento?

- **ÁREA V CONDICIONES DE TRABAJO, DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE FÍSICO**

1. ¿Creo que en la empresa realmente se le da la importancia a la seguridad?
2. ¿Creo que el entrenamiento en seguridad que recibo es adecuado?
3. ¿El mantenimiento que reciben las unidades es adecuado?
4. ¿El servicio de limpieza en baños es eficiente?
5. ¿Las unidades cuentan con la herramienta necesaria?
6. ¿Las unidades que manejo nueva o seminueva, está en buenas condiciones?
7. ¿Las actividades sociales y culturales que organiza la empresa son suficientes?

- **ÁREA VI CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LA FILOSOFÍA Y POLÍTICAS**

1. ¿Mi jefe conoce el contenido de las políticas de trabajo?
2. ¿De acuerdo a mi experiencia personal, la empresa cumple con lo establecido en la filosofía?
3. ¿Considero que la relación laboral entre la empresa y el personal es adecuada?
4. ¿Considero que la relación laboral entre los trabajadores es satisfactoria?
5. ¿Considero que la relación laboral entre los trabajadores y la empresa es buena?

- **ÁREA VII SERVICIO AL CLIENTE**

1. ¿Sé quiénes son los clientes finales de la empresa?
2. ¿Conozco los productos de los clientes?
3. ¿Sé cuáles son los requerimientos de los clientes de la empresa?
4. ¿Sé cómo miden nuestros clientes el servicio?
5. ¿Considero que la empresa y los operadores nos enfocamos a cuidar el servicio al cliente?

- **ÁREA VIII CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

1. ¿La capacitación y orientación que he recibido es la suficiente para dar servicio?
2. ¿Las unidades y el equipo con los que cuento en mi departamento son los adecuados para ser más productivo?
3. ¿Conozco los principales problemas de calidad de mi departamento?
4. ¿Creo que un buen desempeño en mi trabajo ayuda a mejorar la productividad?
5. ¿Siento que en la empresa ~~la mayoría~~ de nosotros estamos comprometidos con nuestro trabajo y cada vez queremos hacer mejor las cosas?

## ANEXO 2

### RELACIÓN DE PYMES QUE FORMARON PARTE DEL MARCO MUESTRAL

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Transportes ART                             | Alejandro Ruiz Talavera    |
| 2. Transportes Pana                            | José Luis Ortiz            |
| 3. Transportes Ramírez                         | Emmanuel Ramírez Hernández |
| 4. Transportes Especializados,<br>S.A. de C.V. | Anselmo Rodríguez Ramírez  |
| 5. Transportes Cipres                          | Cipriano Gómez Miranda     |

### **ANEXO 3**

#### **RELACIÓN DE CLIENTES QUE FORMARON PARTE DEL MARCO MUESTRAL**

1. Jugos del Valle, S.A. de C.V.
2. Samsonite México, S.A. de C.V.
3. Productos Gerber, S.A. de C.V.

## ANEXO 4

### RELACIÓN DE PERSONAS ENCUESTADAS EN LA EMPRESA PILOTO DEL CASO PRÁCTICO

1. Roberto Gómez Hernández
2. Carmen Hinojosa Lima
3. José Luis Hinojosa Cervantes
4. Trinidad Centeno Zavala
5. Jaime Castro Moreno
6. Alfonso Villegas Castillo
7. José Federico Castillo Rivera
8. Francisco Centeno Zavala
9. Francisco Molares López
10. Carlos Camacho Saldaña
11. Luis Francisco Hernández
12. Alejandro Reyes Lezama
13. Roberto Muciño Carrillo
14. Luis Guzmán Alejandro
15. Antonio Segundo Saldúa

**ANEXO 5**  
**REGLAMENTO DE TRANSITO EN CARRETERAS FEDERALES**  
**CONSIDERACIONES**

**PRIMERO.-** Que entre otras facultades corresponde al Ejecutivo Federal a mi cargo, el control y vigilancia de las vías generales de comunicación y de los medios de transporte que operan en ellas.

**SEGUNDO.-** Que el vigente Reglamento de Tránsito en los Caminos de la Ley de Vías Generales de Comunicación, fue expedido desde el 21 de diciembre de 1932 y, por tanto no se ajusta a las condiciones actuales que han variado sensiblemente en todos los aspectos que concurren en materia de circulación vial.

**TERCERO.-** Que el desarrollo demográfico y económico del País, ha proporcionado un incremento considerable de los vehículos que circulan por las carreteras nacionales, lo que hace imperativo el establecimiento de normas claras y precisas, tendientes a lograr mayor fluidez en el tránsito para beneficio del público.

**CUARTO.-** Que el avance tecnológico de la industria automotriz, ha permitido la fabricación de vehículos cada vez más potentes, más veloces y con mayor capacidad, integrados además con dispositivos que no se conocían en la época en que fue expedido el citado Reglamento.

**QUINTO.-** Que los caminos que integran la red nacional se han visto mejorados en sus especificaciones y características de diseño y construcción, que permiten el tránsito de vehículos a mayores velocidades.

**SEXTO.-** Que gran parte de los desplazamientos de personas y mercancías en el País, se utilizan carreteras federales y para salvaguardar vidas y bienes, es necesario contar con un ordenamiento que permita la adecuada regulación de la circulación vial; por lo que he tenido a bien expedir el siguiente:

# REGLAMENTO DE TRÁNSITO EN CARRETERAS FEDERALES

## TITULO PRIMERO

### DEFINICIONES

Para los efectos del presente Reglamento y para su debida interpretación, a continuación se definen algunos de los términos empleados en sus diversos artículos.

**ACERA, BANQUETA.-** Parte de las vías públicas construida y destinada es especialmente para el tránsito de peatones.

**ACOTAMIENTO.-** Faja comprendida entre la orilla de la superficie de rodamiento y de la corona de un camino, que sirve para dar más seguridad al tránsito y para estacionamiento eventual de vehículos.

**AUTOMÓVIL, COCHE.-** Vehículo de motor, con cuatro ruedas con capacidad de hasta nueve personas incluido el conductor.

**BICICLETA.-** Vehículo de dos ruedas accionado por el esfuerzo del propio conductor.

**BICIMOTO.-** Bicicleta provista de un motor auxiliar cuyo desplazamiento embolar no exceda de cincuenta centímetros cúbicos.

**CALZAR CON CUÑAS.-** Poner una pieza en forma de cuña entre el piso y la rueda de un vehículo para inmovilizarlo.

**CALLE, VÍA URBANA.-** Vía pública comprendida dentro de una zona urbana y que forme parte de una carretera federal.

**CAMIÓN.-** Vehículo de motor, de cuatro ruedas o más, destinado al transporte de carga.

**CARRETERA, CAMINO.-** Vía pública de jurisdicción federal situada en zonas rurales y destinada principalmente al tránsito de vehículos.

**CARRIL.-** Una de las fajas de circulación en que puede estar dividida la superficie de rodadura de una vía marcada con anchura suficiente para la circulación de vehículos de motor de 4 ruedas.

**CEDER EL PASO.-** Tomar todas las precauciones del caso, inclusive detener la marcha si es necesario, para que otros vehículos no se vean obligados a modificar bruscamente su dirección o su velocidad.

**CONDUCTOR.-** Persona que lleva el dominio del movimiento del vehículo.

**CRUCE.-** Intersección de un camino con una vía férrea.

**DISPOSITIVOS PARA EL CONTROL DEL TRÁNSITO.-** Señales, marcas, semáforos y otros medios que se utilizan para regular y guiar el tránsito.

**GLORIETA.-** Intersección de varias vías donde el movimiento vehicular es rotatorio alrededor de una isleta central.

**HIDRANTE.-** Toma de agua contra incendio.

**INTERSECCIÓN.-** Superficie de rodadura común a dos o más vías.

**LUCES ALTAS.-** Las que emiten los faros principales de un vehículo para obtener largo alcance en la iluminación de la vía.

**LUCES BAJAS -** Las que emiten los faros principales de un vehículo para iluminar la vía a corta distancia.

**LUCES DEMARCADORAS.-** Las que emiten hacia los lados las lámparas colocadas en los extremos y centro de los omnibuses, camiones y remolques, que delimitan la longitud y altura de los mismos.

**LUCES DE ESTACIONAMIENTO.-** Las de baja intensidad emitidas por dos faros accesorios colocados en el frente y parte posterior del vehículo y que pueden ser de haz fijo o intermitente.

**LUCES DE GALIBO.-** Las que emiten las lámpara colocadas en los extremos de las partes delantera y posterior del vehículo y que delimitan su anchura y altura.

**LUCES DE FRENO.-** Aquellas que emiten el haz por la parte posterior del vehículo, cuando se oprime el pedal del freno.

**LUCE DE MARCHA ATRÁS.-** Las que iluminan el camino, por la parte posterior del vehículo, durante su movimiento hacia atrás.

**LUCES DIRECCIONALES.-** Las de haces intermitentes, emitidos simultáneamente por una lámpara delantera y otra trasera del mismo lado del vehículo, según la dirección que se vaya a tomar.

**LUCES ROJAS POSTERIORES.-** Las emitidas hacia atrás—por lámparas colocadas en la parte baja posterior del vehículo o del último remolque de una combinación y que se encienden simultáneamente con los faros principales o con los de estacionamiento.

**MATRICULAR.-** Acto de inscribir un vehículo en la oficina de tránsito correspondiente, con el fin de obtener la autorización para circular en las vías públicas.

**MOTOCICLETA.-** vehículo de motor de dos o tres ruedas.

**NOCHE.-** Intervalo comprendido entre la puesta y salida del sol.

**ÓMNIBUS O AUTOBÚS.-** Vehículo de motor destinado al transporte de más de nueve personas.

**PARADA:**

- 1) Detención momentánea de un vehículo por necesidades del tránsito o en obediencia a las reglas de circulación.
- 2) Detención de un vehículo por necesidades del tránsito mientras ascienden o descienden personas y mientras se cargan o descargan cosas.
- 3) Lugar donde se detienen regularmente los vehículos de servicio público para ascenso y descenso de pasajeros.

**PASAJERO, VIAJERO O USUARIO DE VEHÍCULO.-** Toda persona que no siendo el conductor, ocupa un lugar dentro del vehículo, con conocimiento de aquel.

**PASO A DESNIVEL.-** Estructura que permite la circulación simultánea a diferentes elevaciones en dos o más vías.

**PEATÓN, TRANSEÚNTE O VIANDANTE.-** Toda persona que transite a pie por caminos y calles. También se consideran como peatones los impedidos o niños

que transiten en artefactos especiales manejados por ellos o por otra persona y que no se consideran como vehículos desde el punto de vista de este reglamento.

**REMOLQUE.-** Vehículo no dotado de medios de propulsión y destinado a ser jalado por un vehículo de motor.

**REMOLQUE LIGERO.-** Todo remolque cuyo pesos bruto no exceda de 750 Kg.

**REMOLQUE PARA POSTES.-** Remolque de un eje o dos ejes gemelos, provisto de una lanza para acoplarse al vehículo tractor, usado para el transporte de carga de gran longitud tal como postes, tubos o miembros estructurales, que se auto soportan entre los dos vehículos.

**SEMÁFORO.-** Dispositivo eléctrico para regular el tránsito, mediante juegos de luces.

**SEMIREMOLQUE.-** Todo remolque sin eje delantero, destinado a ser acoplado a un tractor o camioneta de manera que parte de su peso sea soportado por este.

**SUPERFICIE DE RODAMIENTO.-** Área de una vía rural o urbana, sobre la cual transitan los vehículos.

**TRACTOR CAMIONERO.-** Vehículo de motor destinado a soportar y jalar remolques.

**TRANSITAR.-** La acción de circular en vía publica.

**TRICICLO.-** Vehículo de tres ruedas accionado por el esfuerzo del propio conductor.

**VEHÍCULO.-** Artefacto que sirve para transportar personas o cosas por caminos y calles, exceptuándose los destinados para el transporte de impedidos, como silla de ruedas y juguetes para niños.

**VEHÍCULO DE MOTOR.-** Vehículo que está dotado de medios de propulsión independientes de exterior.

**VEHÍCULO DE SERVICIO PÚBLICO.-** Vehículo que reúne las condiciones requeridas y llena los requisitos que la Ley de la Materia señala, para explotar el servicio de autotransporte en sus diferentes clases y modalidades.

**VÍAS DE ACCESO CONTROLADOS.-** Aquellas en que la entrada o salida de vehículos se efectúa en lugares específicamente determinados.

**VÍAS DE PISTAS SEPARADAS.-** Aquellas que tienen la superficie de rodamiento dividida longitudinalmente en dos o más partes, de modo que los vehículos no pueden pasar de una parte a otra, excepto en los lugares destinados al efecto.

**VÍA PÚBLICA.-** Toda carretera o calle de jurisdicción federal destinada al tránsito libre de vehículos y/o peatones, sin más limitaciones que las impuestas por la ley.

**ZONA DE PASO O CRUCE DE PEATONES.-** Área de la superficie de rodamiento, marcada o no marcada, destinada al paso de peatones. Cuando no este marcado, se considerará como tal, la prolongación de la cerca o del acotamiento.

**ZONA DE SEGURIDAD.-** Área demarcada sobre la superficie de rodamiento de vía pública, destinada para el uso exclusivo de peatones.

**TITULO SEGUNDO  
DE LOS VEHÍCULOS**

**CAPITULO I  
CLASIFICACIÓN**

**Art. 1.-** Los vehículos se clasifican en:

- VI.** Automóviles
- VII.** Omnibuses
- VIII.** Remolques
- IX.** Motocicletas
- X.** Bicicletas
- XI.** Diversos

**Art. 2.-** Atendiendo al tipo, de vehículos se subdividen en:

**I. AUTOMÓVILES**

- 1. Convertible
- 2. Cupé
- 3. Deportivo
- 4. Guayín
- 5. Jeep
- 6. Limousine
- 7. Sedán
- 8. Otros

**II. OMNIBUSES**

- 1. Microbús
- 2. Ómnibus

**III. CAMIONES**

- 1. Caja
- 2. Caseta
- 3. Celdillas
- 4. Chasis
- 5. Panel
- 6. Pick-Up

7. Plataforma
8. Redilas
9. Refrigerador
10. Tanque
11. Tractor
12. Vanette
13. Volteo
14. Otros

#### **IV. REMOLQUES**

1. Caja
2. Cama baja
3. Habitación
4. Jaula
5. Plataforma
6. Para postes
7. Refrigerador
8. Tanque
9. Tolva
10. Otros

#### **V. DIVERSOS**

1. Ambulancia
2. Carroza
3. Grúa
4. Revolvedora
5. Otro equipo especial

**Art. 3.-** Atendiendo al grado de dificultad para conducirlos, los vehículos automotores se agrupan en las siguientes categorías.

**A.** Motocicletas.

**B.** Vehículos no comprendidos en la categoría "A", cuyo peso máximo autorizado no exceda de 3,500 Kg. y cuyo número de asientos, sin contar el del conductor, no exceda de ocho.

Pueden ser combinados con un remolque cuyo peso no exceda de 750 Kg.; o bien con un remolque con peso mayor de 750 Kg., pero que no exceda de la tara de la unidad motriz, si el peso total de la combinación no es superior a 3,500 Kg.

- C. Vehículos destinados al transporte de mercancías cuyo peso máximo autorizado exceda de 3,500 Kg. Pueden ser combinados con un remolque cuyo peso no exceda de 750 Kg.
- D. Vehículos destinados al transporte de personas y que tengan más de ocho asientos sin contar el del conductor. Pueden ser combinados con un remolque cuyo peso no exceda de 750 Kg.
- E. Combinaciones de vehículos con peso superior a 4,250 Kg. cuya unidad motriz esté comprendida dentro de las categorías "B", "C" o "D".

**Art. 4.-** Atendiendo a su agrupamiento, los vehículos se clasifican en:

- XII. Sencillos
- XIII. Combinados

**Art. 5.-** Atendiendo al servicio, los vehículos se clasifican en:

- I. Servicio privado
- II. Servicio Público Local
- III. Servicio Público Federal

**Art. 6.-** Atendiendo al número de ejes, los vehículos se clasifican en:

**C2** Unidad sencillas de dos ejes (ómnibus o camión)

**C3** Unidad sencilla de tres ejes (ómnibus o camión)

**C4** Unidad sencilla de cuatro ejes (ómnibus o camión)

**T2S1** Combinación de un tractor y semi remolque de dos ejes.

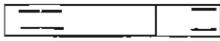
**T3S1** Combinación de tractor y tres ejes y semiremolques de un eje.

**C2R2** Combinación de camión de dos ejes y remolque de dos ejes.

**C3R2** Combinación de camión de tres ejes y remolque de dos ejes.

**Configuraciones de vehiculos en el Reglamento de Peso y Dimenciones**  
**Peso Bruto vehicular maximo autorizado por tipo de vehiculo y camion**

(Toneladas)

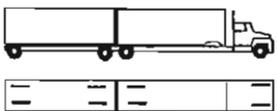
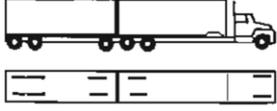
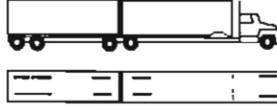
CAMION UNITARIO						
C2		6	17.50	17.50	15.50	14
C3		8	22.00	22.00	19.50	17.50
		10	26.00	26.00	23.00	20.50

CAMION REMOLQUE					
CONFIGURACION DEL VEHICULO	NUMERO DE EJES	LAGO MAXIMO DEL VEHICULO POR TIPO DE CAMINO (M)			
		A4 Y A2	B4 Y B2	C	D
C2-R2 	4	LT=28.50	LT=28.50	LT=22.50	NA
C3-R2 	5	LT=28.50	LT=28.50	LT=22.50	NA
C3-R3 	6	LT=28.50	LT=28.50	LT=22.50	NA
C2-R3 	5	LT=28.50	LT=28.50	LT=22.50	NA

NA= NO AUTORIZADO

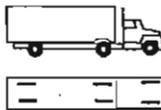
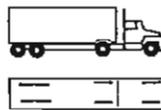
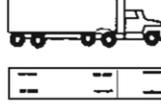
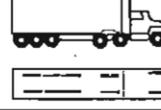
LT= LONGITUD TOTAL MAXIMA (m)

## CAMION REMOLQUE

CONFIGURACION DEL VEHICULO	NUMERO DE LLANTAS	TIPO DE CAMINO			
		A4 Y A2	B4 Y B2	C	D
C2-R2 	14	37.50	37.50	33.50	NA
C3-R2 	18	46.00	46.00	41.00	NA
C3-R3 	22	54.00	54.00	48.00	NA
C2-R3 	18	45.50	45.50	40.50	NA

### PESO BRUTO VEHICULAR MAXIMO AUTORIZADO POR TIPO DE VEHICULO Y CAMINO (TONELADAS)

## CAMION REMOLQUE

CONFIGURACION DEL VEHICULO	NUMERO DE LLANTAS	TIPO DE CAMINO			
		A4 Y A2	B4 Y B2	C	D
T2-S1 	10	27.50	27.50	24.50	NA
T2-S2 	14	35.50	35.50	31.50	NA
T3-S2 	18	44.00	44.00	39.00	NA
T3-S3 	22	48.50	48.50	43.00	NA

NA= NO AUTORIZADO



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**OFICIO: PPCA/GA/2005**

**ASUNTO:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Director General De Administración Escolar  
De Esta Universidad  
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Everardo Pedro Vargas Reyes**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Mejía Estañol	Presidente
Dr. Gerardo Sánchez Ambriz	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Secretario
M.A. María Teresa Muñoz García	Suplente
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 10 de octubre del 2005.  
**El Coordinador Del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**