



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD ESCA SANTO TOMÁS
SECCIÓN ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR
DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA, UBICADA EN
TEPOTZOTLÁN, ESTADO DE MÉXICO”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:
MARIZA TRUJILLO ITA**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ**



MÉXICO, D.F. MAYO 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 12:30 horas del día 23 del mes de ABRIL del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

"ESTRATEGIAS PARA MEJORAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA, UBICADA EN TEPOTZOTLÁN ESTADO DE MÉXICO"

Presentada por el alumno:

TRUJILLO
Apellido paterno

ITA
Apellido materno

MARIZA
Nombre(s)

Con registro:

A	1	3	0	9	4	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de Tesis

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRIA LÓPEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 23 del mes de Abril del año 2015, la que suscribe MARIZA TRUJILLO ITA alumna del Programa de MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, con número de registro A0130947, adscrita a la ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, UNIDAD SANTO TOMÁS, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ y cede los derechos del trabajo titulado “ESTRATEGIAS PARA MEJORAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA, UBICADA EN TEPOTZOTLÁN, ESTADO DE MÉXICO”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones: mita_311086@hotmail.com y jflores@ipn.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

MARIZA TRUJILLO ITA
Nombre y firma de la alumna

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo:

Por haberme brindado su apoyo sin haberse dado cuenta, porque su paciencia, comprensión y amor fueron infinitos, convirtiéndose en el mayor impulso y motor para el logro de mis retos y anhelos profesionales.

A Marco:

Por ser parte de este gran sueño en mi vida desde el principio, por su comprensión, amor, y cariño, que me dieron fortaleza para siempre seguir adelante a pesar de cualquier adversidad. “Por ti, para nosotros”.

A mi Mamá:

Por haberme dado la vida, apoyar de manera incondicional, mis decisiones sin nunca juzgarme además de impulsar todas las metas y objetivos que me propongo en la vida.

A Lupita:

Por haberme alentado y motivando para realizar este sueño, además de su infinito apoyo que me acompañaron durante este proceso.

A mis familiares y amigos:

Por ser parte del camino que impulso este reto en mi vida, por el apoyo recibido en diferentes formas, permitiéndome empezar, desarrollar y concluir esta experiencia de vida profesional y personal.

Al Instituto Politécnico Nacional:

Por haber permitido desarrollar y mejorar mis capacidades profesionales y haberme abierto las puertas, que hoy en día hacen de mí un mejor profesional.

Índice

ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
GLOSARIO	XVII
RESUMEN	XIX
ABSTRACT	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 El autotransporte de carga foráneo	1
1.1.1 El transporte de carga foráneo en el mundo	2
1.1.2 El transporte de carga foráneo en América Latina	7
1.1.3 El autotransporte de carga en México	8
1.2 La empresa que se investiga	21
1.2.1 Antecedentes	21
1.2.2 Organigrama	22
1.2.3 Diagnóstico FODA	23
1.2.4 Procesos de logística (diagrama de flujo)	24
1.2.5 Descripción del problema	26
1.2.6 Enunciado del problema	28
1.2.7 Objetivo general	28
1.2.8 Objetivos específicos	29
1.2.9 Preguntas de investigación	29
1.2.10 Justificación	29

CAPÍTULO 2 LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	31
2.1 Orígenes y Antecedentes	31
2.2 Concepto de la empresa familiar	33
2.3 La empresa familiar en el mundo	36
2.4 La empresa familiar en México	41
2.5 Retos y oportunidades de las empresas familiares en el mundo	47
2.6 Retos y oportunidades de las empresas familiares en el México	51

CAPÍTULO 3 LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN.....	61
3.1 Los procesos administrativos	61
3.1.1 Enfoque de la administración por procesos.....	61
3.1.2 Mapeo y modelado de procesos	62
3.1.3 Técnicas de mejora continua en los procesos.....	64
3.2 Estrategia	72
3.2.1 Clasificación de la estrategia	75
3.3 Planeación	81
3.3.1 Planeación estratégica.....	87
3.3.2 La planeación táctica-funcional	105
3.3.3 La planeación operativa	106

CAPÍTULO 4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	119
4.1 Tipo de investigación	119
4.2 Variables.....	120
4.3 Matriz de congruencia	121
4.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	122
4.5 Población y muestra	123

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	125
5.1 Análisis de resultados	125

5.2 Interpretación de resultados	142
FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	145
CONCLUSIONES	145
SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking de los 10 países del mundo con el más alto Índice de Desempeño Logístico al 2012	4
Tabla 2: Clasificación de empresas.....	32
Tabla 3: Empresas familiares representativas en el mundo al cierre del 2009	40
Tabla 4: Estratificación de empresas según el INEGI	42
Tabla 5: Escuelas estratégicas de Mintzberg	73
Tabla 6: Clasificación de estrategia por niveles	77
Tabla 7: Fases del proceso administrativo, autores Clásicos y Neoclásicos.....	82
Tabla 8: Palabras clave de la definición de Planeación	82
Tabla 9 Formulación de la estrategia	100
Tabla 10: Tipo de planes operativos	107
Tabla 11: Simbología de un diagrama de flechas	110
Tabla 12: Escenarios de un diagrama de barras.....	111
Tabla 13: Simbología básica de un diagrama de flujo.....	113
Tabla 14: Estructura del Marco lógico	116
Tabla 15: Matriz de congruencia	121
Tabla 16: Documentos base para la revisión documental.....	122
Tabla 17: Estado de resultados simplificados de ingresos y egresos de la empresa, durante el 2012, 2013 y 2014.....	126
Tabla 18: Índice de rotación de personal y decremento del personal durante el periodo de 2012 al 2014.....	130
Tabla 19: Compulsa del salario realmente pagado y el registrado ante el IMMS de los trabajadores.....	131
Tabla 20: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 1	132
Tabla 21: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 2	132
Tabla 22: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 3	133
Tabla 23: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 13	133
Tabla 24: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 4	134
Tabla 25: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 5	134

Tabla 26: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 6	134
Tabla 27: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 7	135
Tabla 28: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 10	135
Tabla 29: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 8	136
Tabla 30: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 9	136
Tabla 31: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 12	136
Tabla 32: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 2	137
Tabla 33: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 15	137
Tabla 34: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 14	138
Tabla 35: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 4	138
Tabla 36: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 9	138
Tabla 37: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 12	139
Tabla 38: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 8	139
Tabla 39: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 6	140
Tabla 40: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 13	140
Tabla 41: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 1	140
Tabla 42: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 11	141
Tabla 43: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 3	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ranking de los 10 países con la Red vial más grande expresada en kilómetros de carreteras incluyendo autovías y autopistas, las carreteras principales o nacionales, secundarias o regionales al 2011	3
Figura 2. Ranking de los 10 países más importantes del mundo con más bienes transportados por carretera, dada en millones de toneladas por kilómetro al 2011 5	
Figura 3. Ranking de los 5 países del mundo con el precio más alto, dado en dólares por litro, de diésel y los 5 países más bajos, cifras al cierre del 2012	7
Figura 4. Evolución del número de vehículos y millones de toneladas transportadas de 1980-2013	10
Figura 5. Distribución de mercancías por tipo de transporte a Noviembre del 2013	12
Figura 6. Distribución de permisionarios de acuerdo a su naturaleza jurídica cierre del 2013	13
Figura 7. Total de Toneladas Transportadas y Toneladas-km por Clase de Servicio al cierre del 2013	13
Figura 8. Permisionarios del Autotransporte de Carga por Clase de Servicio al cierre del 2013.....	14
Figura 9. Estructura Empresarial del Autotransporte de Carga al cierre del 2013.	15
Figura 10. Histórico del precio del diésel de diciembre 2007 a enero 2015	16
Figura 11. Organigrama de la empresa bajo estudio	22
Figura 12. Diagnostico FODA de la empresa sujeto de estudio	23
Figura 13. Proceso básico de asignación y comprobación de recursos del operador y la empresa	25
Figura 14. Definición de Empresa Familiar	35
Figura 15. Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño en México a Octubre del 2013.....	43
Figura 16. Posición de los dueños en la empresa familiar en el mundo.....	48
Figura 17. La propiedad y la administración del negocio en empresas familiares en el mundo.....	49

Figura 18. Integrantes del negocio que tienen y no relación familiar en empresas familiares en el mundo	49
Figura 19. Edad de los dueños en la empresa familiar en el mundo	50
Figura 20. Estructura Organizacional de las empresas familiares en México	52
Figura 21. El uso de estrategias en las empresas familiares de México	53
Figura 22. ¿La empresa familiar en México estandariza y formaliza sus procesos?	53
Figura 23. ¿La empresa familiar en México tiene control sobre los procesos estandarizados?	54
Figura 24. ¿La empresa familiar en México evalúa y compensa al personal familiar en relación a su responsabilidad?	54
Figura 25. Evaluación del personal no familiar en empresas familiares en México	55
Figura 26. El uso de planes y proyectos en las empresas familiares en México...	55
Figura 27. ¿Los planes de negocio son evaluados en las empresas familiares en México?	56
Figura 28. ¿La empresa familiar en México cuenta con el uso de indicadores críticos?	56
Figura 29. La madurez institucional de la empresa familiar en México	57
Figura 30. Proceso general de servicio de flete	63
Figura 31. Clasificación de estrategias.....	78
Figura 32. Clasificación de la Planeación.....	86
Figura 33. Concepto de Programas	89
Figura 34. Pasos para el pensamiento Estratégico	92
Figura 35. Matriz FODA	98
Figura 36. Análisis de la Matriz FODA	99
Figura 37. Proceso de planeación estratégica según Amaya	101
Figura 38. Proceso de planeación estratégica según Mintzberg	102
Figura 39. Diagrama de Flechas, ejemplo.....	109
Figura 40. Muestra de la disminución de ventas en los ejercicios 2013 y 2014 con relación al 2012	126

Figura 41. Muestra de la disminución de viajes de los ejercicios 2013 y 2014 con relación al 2012	127
Figura 42. Gráfica que muestra el incremento de gastos en el 2013 y 2014 con relación a los efectuados en el año 2012	128
Figura 43. Gráfica que muestra estatus que guardan los expedientes de los trabajadores al cierre del 2014	130
Figura 44. Propuesta de una Estructura organizacional para la empresa sujeto de estudio.....	150

GLOSARIO

Atomización: en economía, es una característica del mercado en donde la oferta (vendedores) y la demanda (compradores) están constituidas por un número elevado, sin que ninguno ocupe un lugar preponderante que permita influir en el equilibrio del mercado.

Economías emergentes: son países que tiene un rápido crecimiento en su actividad económica en relación a su crecimiento interno como país y a al incremento de las relaciones comerciales con otros países.

Escrutador: examinador, cuidadoso de alguien o algo.

E-commerce (Comercio electrónico): es la compra-venta de bienes o servicios por medios electrónicos a través de internet, usando como forma de pago más común el medio electrónico, como: tarjetas de crédito, PayPal o transferencias.

Logística: es el proceso de colocar el producto adecuado, la cantidad precisa en el momento exacto al mínimo costo.

Monederos electrónicos: dispositivo en forma de tarjeta plástica dotada de un “chip” con capacidad de transferencia y almacenamiento de un valor monetario y de lectura, escritura y almacenamiento de transacciones comerciales realizadas en moneda nacional. Dichos monederos deberán concentrar la información de las operaciones que se realicen por ese medio en un banco de datos que reúna elementos de seguridad e inviolabilidad, a través de una institución de crédito, según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Permisionarios: persona autorizada por la secretaría de comunicaciones y transportes para prestar un servicio de autotransporte federal, para operar o explotar servicios auxiliares, los cuales se definen como servicios que complementan la operación o explotación del autotransporte federal de pasajeros, turismo o carga, sin formar parte de él.

Plataforma logística: desde la perspectiva del transporte, se define como el punto de concentración de tráficos provenientes de diferentes orígenes geográficos.

Remolque: vehículo con eje delantero y trasero, que no cuenta con medios de propulsión, es necesario que sea jalado por un vehículo automotor, o acoplado a un semirremolque.

Semirremolque: vehículo que no cuenta con eje delantero, que necesita ser acoplado a un tracto camión de manera que sea jalado.

Tonelada: unidad de medida que equivale a mil kilogramos.

Unidad de arrastre: vehículo utilizado para el transporte de mercancías, que requiere para su movilidad ser acoplado a una unidad motriz.

Unidades motrices: vehículo automotor que cuenta con los dispositivos necesarios para moverse por sí mismo.

Valor Agregado Bruto Nacional: es uno de los indicadores importantes que evalúa la actividad económica o un sector en especial.

RESUMEN

La economía de un país se puede ver desde tres diferentes perspectivas 1) La Macroeconomía (macro: que viene del griego “grande”) que ve a la economía desde una perspectiva global con variables generales como: el crecimiento económico, nivel de precios, nivel de empleo o la inflación, 2) La Microeconomía (micro: que viene del griego “pequeño”) que expresa a la economía desde un punto de vista más particular considerando a las empresas: individuos o familias, quienes toman las decisiones para poder influir directamente en la determinación de los precios y la producción, de tal manera que su objetivo es el estudio detallado de estas variables (Stiglitz E., 2009) y 3) La Economía de la Empresa, esta última que es la que nos atañe en esta investigación, refleja el diseño de la institución y los procesos que de manera singular permiten a una organización cumplir las metas y objetivos; sin embargo esta manera de ver a la economía es solo una visión según García, E. (1994), ya que de manera general la economía sólo se ve desde las dos primeras perspectivas.

Dentro de la economía de un país existen diferentes actividades económicas que se clasifican en tres sectores: a) primario: en este se engloban las actividades de agricultura, ganadería y pesca, b) secundario: en donde se encuentran la industria manufacturera, la construcción, la minería y la energética y c) terciario; en donde se ubican todos los servicios como: transportes, educación, telecomunicaciones, comercio, según (Mascaraque).

La presente investigación considerará a la empresa como uno de los sujetos de la microeconomía, que permite el desarrollo económico de un país (Santiago, 1994), está ubicado en el sector económico terciario por pertenecer al nivel de los servicios en transporte y comunicaciones, del subgrupo autotransporte de carga, y que cuenta con un modelo de administración familiar, por lo que la presente

investigación contextualizará a la organización, sujeto de estudio, con estas características.

Dentro de una administración de tipo de familiar nos enfrentamos a diferentes problemáticas, por su propia naturaleza, entendiendo que este tipo de organizaciones cuentan con muchas áreas de oportunidad; sin importar su tamaño o actividad económica, por lo que en los últimos años este tipo de empresas han sido sujetas de estudios investigaciones y análisis, con el objetivo de identificar sus áreas de oportunidad, que permitan una mejora, con la finalidad de que sus recursos sean eficientes y eficaces para cumplir con sus metas y objetivos.

El objetivo de esta investigación es definir y proponer estrategias que mejoren los procesos administrativos de una empresa familiar dedicada al autotransporte de carga, que genera empleo, distribuye mercancías y no forma parte de las estadísticas de mortalidad de la microempresas familiares en México y en el mundo.

ABSTRACT

The economy of a country can be viewed from three different perspectives: 1) Macroeconomics (macro: next "big" Greek) that sees the economy from a global perspective with general variables such as economic growth, price level, level of employment or inflation, 2) Microeconomics (micro: coming from "small") greek expressing the economy from a particular point of view considering companies: individuals or families, decision makers to directly influence the pricing and production, so that its objective is the detailed study of these variables (E. Stiglitz, 2009), and 3) Business Economics, the latter which is what concerns us in this investigation, reflects the design of the institution and the processes that uniquely enables an organization to meet its goals and objectives; however this view of the economy is only a vision according to Garcia, E. (1994), since the economy is generally only seen from the first two perspectives.

Within the economy of a country there are different economic that activities are classified into three sectors: a) Primary: In this activity agriculture, livestock and fisheries, b) secondary includes the manufacturing, construction, mining and energy c) Tertiary; where all services are located as: transport, education, telecommunications, trade, according to (Mascaraque).

This research considered the company as one of the subjects of microeconomics, which allows the economic development of a country (Santiago, 1994), it is located in the tertiary industry to belong to the level of services in transport and communications, subgroup trucking, and has a model family run, so this research contextualize the organization, subject of study with these characteristics.

Within a family-Kind management we face different problems due to their very nature, understanding that these organizations have many areas of opportunity.

Regardless of size or economic activity, that's why in recent years these businesses have been subject of study and analysis in order to identify areas of opportunity that will allow an improvement so that its resources are efficient and effective to meet their goals and objectives. The objective of this research is to define and propose strategies to improve the administrative processes of a family business dedicated to trucking, which creates jobs, distributes goods and doesn't belong to the mortality statistics of family businesses in Mexico and the world.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende describir cuales son las estrategias que mejoran los procesos administrativos del área de logística y administración de una microempresa familiar que se dedica al autotransporte de carga por carretera, la presente investigación está integrada por cinco capítulos, conclusiones las propuestas y por ultimo las sugerencias.

En el primer capítulo se describirá el papel que desempeña el sector de autotransporte de carga terrestre, primeramente desde una perspectiva mundial, para poder contextualizar el panorama que se visualiza en América latina, y finalmente hacer una descripción de la situación que guarda nuestro país, México; de cada una de las perspectivas se mencionarán indicadores estadísticos y económicos, que servirán como referente para ubicar a nuestro sujeto de estudio en la presente investigación.

Al partir de un contexto del sector económico en el que la empresa se desarrolla, se podrá describir el objeto bajo estudio, detallando sus antecedentes, su estructura organizacional, sus procesos de logística; lo que nos permitirá enunciar el problema de estudio, junto con el enunciado, el objetivo general y los objetivos específicos.

En los capítulos dos y tres se describirá el marco teórico que rodea al sujeto de estudio, así como a las variables. En el segundo capítulo, de manera específica, se hablará de la empresa familiar, desde sus orígenes y antecedentes, así como su acepción, su contexto mundial, en México, además de los retos y oportunidades a los que se enfrenta por lo que de esta manera se podrá identificar la importancia que tienen las empresas familiares dentro del desarrollo económico en el mundo y en nuestro país.

En el capítulo tres se describirá qué son los procesos administrativos, partiendo del enfoque de la administración por procesos y su mejora a través de herramientas, tomando en cuenta que cualquier mejora forma parte de una estrategia que requiere de una planeación; dentro de este capítulo se hace referencia a los conceptos de estrategia y planeación, describiendo su concepto y su clasificación, así como la importancia que subyace en estos conceptos para la presente investigación.

Los capítulos precedentes nos darán conocer el contexto del sector en el que la empresa se desenvuelve, el objeto de estudio, la descripción del sujeto, además del marco teórico que rodea las variables; lo que permitirá que en el capítulo cuatro se describa la estrategia metodológica que será utilizada en la investigación, fundamentando el tipo de investigación, determinando la matriz de congruencia y definiendo las técnicas e instrumentos para la recolección de datos serán aplicadas a la población.

En un último capítulo, se dará a conocer el resultado de las pruebas que se aplicaron para la investigación, además de realizar un análisis e interpretación de los resultados permitiendo tener datos duros que den respuesta a nuestras preguntas de investigación.

Para concluir con el presente trabajo se tomarán en cuenta los resultados de las pruebas, así como los fundamentos teóricos que nos permitirán enunciar las conclusiones a las que se llegaron relacionando cada uno de los capítulos, lo que nos permitirá generar propuestas y sugerencias que puedan mejorar los procesos administrativos del sujeto de estudio a través de las estrategias planificadas.

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo engloba un panorama de la actividad económica en que la organización se desarrolla, partiendo de la descripción general del sector al que pertenece la unidad económica sujeto de estudio, su contexto mundial, en América Latina y finalmente en México, así como los retos y oportunidades a los que se enfrenta en la actualidad; para que de manera más detallada se dé a conocer la empresa que se estudia incluyendo sus: antecedentes, su estructura, un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades y Amenazas) que nos permitirá definir y sustentar la problemática a la que se enfrenta, para determinar el objetivo de la investigación, sus objetivos específicos y enunciando la importancia que tiene en la presente investigación.

1.1 El autotransporte de carga foráneo

El transporte entendido como la capacidad de desplazar personas o materiales desde un sitio a otro, se remonta desde los inicios del hombre al surgir la necesidad de moverse para sobrevivir, posiblemente el primer medio de transporte de mercancías se hizo al descubrir la rueda, pero conforme fue evolucionando el hombre los medios de transporte también lo fueron haciendo, una de las primeras innovaciones del transporte terrestre fue la domesticación de animales, principalmente el caballo, fue esto el principal medio de transporte hasta principios del siglo XIX en donde apareció el ferrocarril.

La revolución industrial que comenzó durante el siglo XVIII en Inglaterra, cambió los sistemas de transporte, permitiendo la construcción de las primeras redes fluviales que facilitaban la carga pesada, sin embargo en países donde se carecía de redes fluviales, la invención de la máquina de vapor dio lugar a la aparición de ferrocarril,

medio de transporte terrestre que dominó la movilidad de mercancías, y no fue hasta la aparición del automóvil a fines del siglo XIX que el ferrocarril comenzó a ser deficiente y menos utilizado.

La aparición del automóvil, dio lugar a que poco a poco el ferrocarril tuviera menos importancia para el transporte de mercancías, lo que creó la necesidad de construir redes carreteras que permitieran su desplazamiento, ocasionando que hoy en día muchas vías ferroviarias tengan otro uso o no sean utilizadas.

El autotransporte de carga en el mundo ha ido evolucionando a causa de la globalización y el desarrollo económico de los países, en los siguientes párrafos describiremos una perspectiva mundial del autotransporte de carga terrestre, para después contextualizar la perspectiva en América latina, finalizando con el contexto que guarda este sector en México.

1.1.1 El transporte de carga foráneo en el mundo

El desplazamiento de mercancías vía terrestre por carretera depende de diferentes elementos, integrados por los internos y los externos:

1. Internos: se definen porque tienen que ver con la empresa, son: los costos, la logística, los procesos administrativos
2. Externos: son elementos que no tiene que ver con la empresa como son: la economía, el gobierno en cuanto a obra pública o infraestructura; esta última es la que permite la creación de carreteras, considerando que para su creación la inversión puede ser bilateral, es decir, pública y/o privada

El crecimiento de la red de carreteras en el mundo está estrechamente relacionado con la manera en que se distribuye hoy en día la mercancía, en comparación con la distribución férrea, aérea y marítima, la distribución de mercancía vía terrestre es el mayor medio para que las mercancías sean desplazadas en cualquier país, lo que permite satisfacer cualquier necesidad.

La infraestructura va de la mano con el desarrollo económico de un país, y de acuerdo a las últimas cifras del Banco Mundial, que muestran cifras al 2011, se enlista un referente de los 10 países con la redes viales más grandes en el mundo expresadas en kilómetros de carreteras; estos datos estadísticos incluyen las redes viales como las autovías y autopistas, las carreteras principales o nacionales, secundarias o regionales; los tres países con más de 4 millones de kilómetros de carreteras en el mundo son Estados Unidos, India y China, por lo que respecta al resto de los países sólo 6 se encuentran en un intervalo de alrededor de un millón y por arriba del medio millón, encontrando al resto del mundo por debajo de los 400 mil kilómetros de carreteras, ver la figura 1.

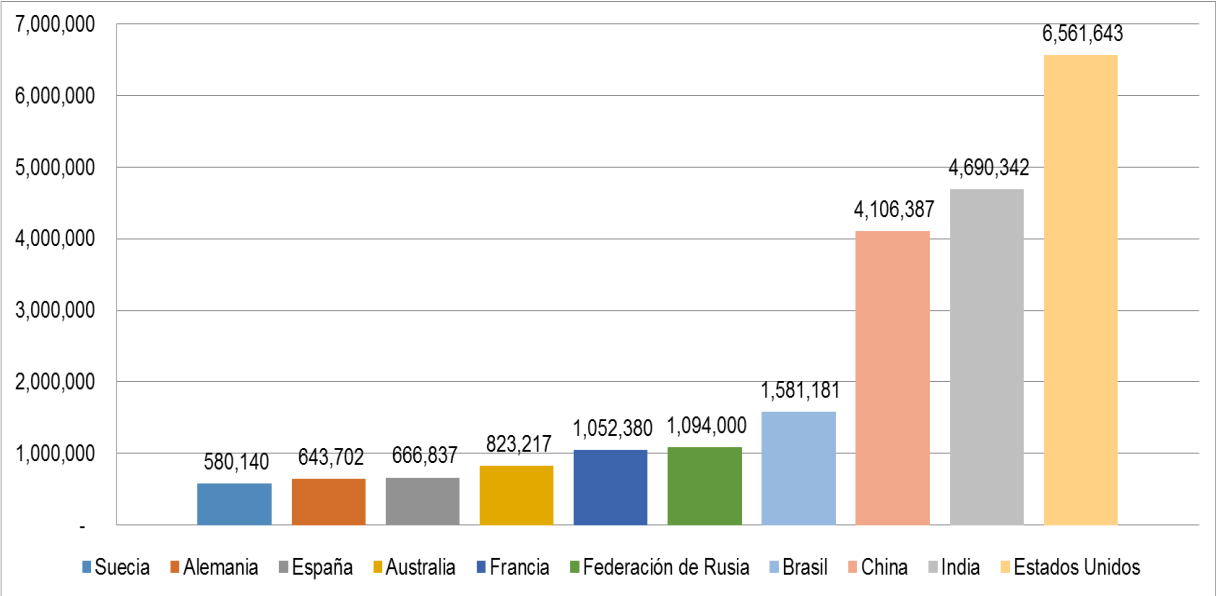


Figura 1. Ranking de los 10 países con la Red vial más grande expresada en kilómetros de carreteras incluyendo autovías y autopistas, las carreteras principales o nacionales, secundarias o regionales al 2011

Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos del Banco Mundial vigentes en el directorio estadístico a Sep-14

Dentro del sector autotransporte de carga terrestre por vía carretera existen factores que definen la competitividad entre las organizaciones y que son evaluados por el Banco Mundial, uno de ellos es el Desarrollo de las Capacidades Logísticas, definido como: acciones que permiten optimizar los tiempos y costos del transporte, así como el almacenamiento y distribución, desde la empresa hasta el consumidor final, de acuerdo al modelo de operación de cada empresa.

A nivel internacional un indicador de medición importante en materia de logística es el Índice de Desempeño Logístico (IDL), indicador elaborado por el Banco Mundial, que muestra una perspectiva de la logística en un país, integrado por la eficiencia del proceso de despacho en aduana, la cantidad de infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, precios de los embarques, para que estos sean competitivos, la calidad de servicio logístico, la capacidad de seguimiento y rastreo de envíos, y la frecuencia con la que las embarcaciones llegan a tiempo; esta escala va de 1 a 5, en donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño.

En promedio el mundo tuvo un índice de desempeño logístico de 2.89 en el 2012, sin embargo se considera importante dar un marco de referencia de cuáles fueron los principales países del mundo con el mejor índice desempeño logístico, mismos que se muestran en la tabla 1, considerando que el resto de los países cuentan con una escala menor a 3.91 puntos.

Tabla 1: Ranking de los 10 países del mundo con el más alto Índice de Desempeño Logístico al 2012

País	IDL
Singapur	4.130
Hong Kong SAR, China	4.120
Finlandia	4.050
Alemania	4.030
Dinamarca	4.020
Países Bajos	4.020
Bélgica	3.980
Japón	3.930
Estados Unidos	3.930
Reino Unido	3.900

Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos del Banco Mundial vigentes en el directorio estadístico a Enero-15

Un referente de la importancia que tiene el transporte de mercancías vía terrestre según el Instituto Nacional de Estadística de la Unión Europea, es que el 95% de las mercancías fueron distribuidas por este medio carretero, dejando por alrededor del

4% la distribución vía marítima y casi un 1% por la vía aérea, según datos estadísticos de la encuesta anual de servicios (CNAE-2009¹) del 2012.

De acuerdo a datos del Banco Mundial del 2012, los 10 países con la mayor cantidad de bienes transportados en el mundo vía carretera, dados en millones de toneladas por kilómetro, se muestran en la figura 2.

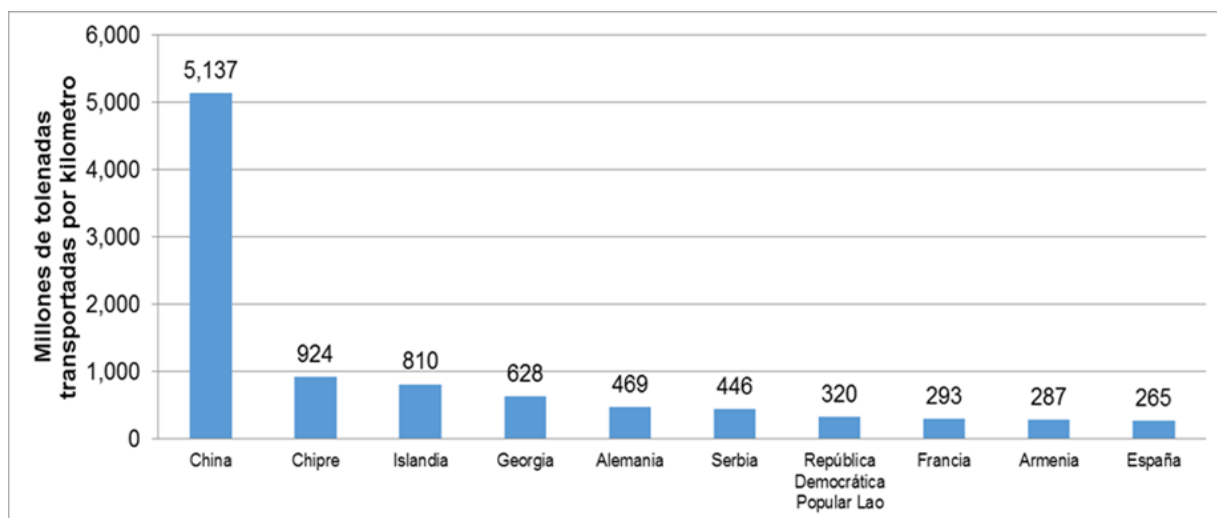


Figura 2. Ranking de los 10 países más importantes del mundo con más bienes transportados por carretera, dada en millones de toneladas por kilómetro al 2011

Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos del Banco Mundial vigentes en el directorio estadístico a Sep-13

La transportación por redes carreras en el mundo tiene una estrecha relación con el llamado oro negro, el petróleo, ya que este es el combustible de los equipos automotores que desplazan las mercancías, por lo que su precio es un elemento determinante para calcular el costo de distribución, más aun cuando sabemos que no todos los países en el mundo cuentan con este recurso natural, y en muchos otros está en decadencia, lo que hace que el precio de transportación se haga más caro que en los países que tiene este recurso y además lo explotan eficaz y eficientemente.

1 CNAE-2009: Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen. La última actualización de la CNAE entró en vigor el 1 de enero de 2009, según lo dispuesto en el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril de 2007, pero entro vigor el 1 de enero del 2009. La estructura de la CNAE-2009 está basada en cuatro niveles de clasificación: sección, división, grupo y clase, con rúbricas identificativas mediante un código alfanumérico de uno, dos, tres y cuatro cifras, respectivamente.

El país con mayor reserva de petróleo es Arabia Saudita, siguiéndole Irán e Irak, que junto con otros dos países americanos forman un grupo de 5 países que cuentan con alrededor del 60% de las reservas de petróleo en el mundo, cifras de acuerdo a BP Statistical Review of World Energy² con datos del 2013, además de revelar que el precio del barril en los últimos 10 años se ha elevado de un 28.09% promedio en 2003 a 108.69% en 2013, variación equivalente a 2.86 veces más, lo que en consecuencia ha elevado el costo de transporte de carga por vía carretera.

Los hidrocarburos son tan volátiles como el mismo precio del petróleo, el costo del diésel en el mundo es un indicador significativo para la distribución de mercancías, ya que del precio depende el costo beneficio de un servicio de transporte de carga, los países con el precio más caro del diésel, al cierre del 2012, fueron Noruega y Turquía correspondiéndoles un precio por litro de \$2.35 dólares, después tenemos a Reino Unido, Italia y Suecia, y los países con el precio más bajo fueron Venezuela, con un precio de \$0.011 dólares por litro, Arabia Saudita con \$0.067 dólares por litro, Libia con \$0.1 dólares por litro, Irán con \$0.124 y Bahrein con \$0.170 dólares por litro, esto es por la estrecha relación directamente proporcional, que existe entre ser un país con petróleo y no ser un país que cuente con este recurso, los países con la mayor reserva de petróleo tienen un costo del diésel más barato que los que no cuentan con este recurso, ver figura 3.

El indicador logístico de desempeño, los bienes transportados por vía carretera y el costo del petróleo, es decir de los combustibles, en su mayoría diésel, utilizado por las unidades de transporte, nos permiten crear un contexto acerca de los países que se encuentran al otro lado del mundo así como una visión general de los factores que intervienen en la distribución de mercancías, lo que nos da una pauta para poder ahora visualizar el panorama de América Latina, principalmente los países con los que colindamos como Estados Unidos, país que funciona como influencia directa y referente económico para América Latina y México.

² BP: es una compañía internacional de petróleo y gas más grandes del mundo, con presencia en América Latina, Asia del Pacífico, África y medio Oriente, así como Europa; ellos se dedican a sacar información estadística mundial sobre la energía mundial (Statistical Review of World Energy), convirtiendo esta información en un referente de talla internacional.

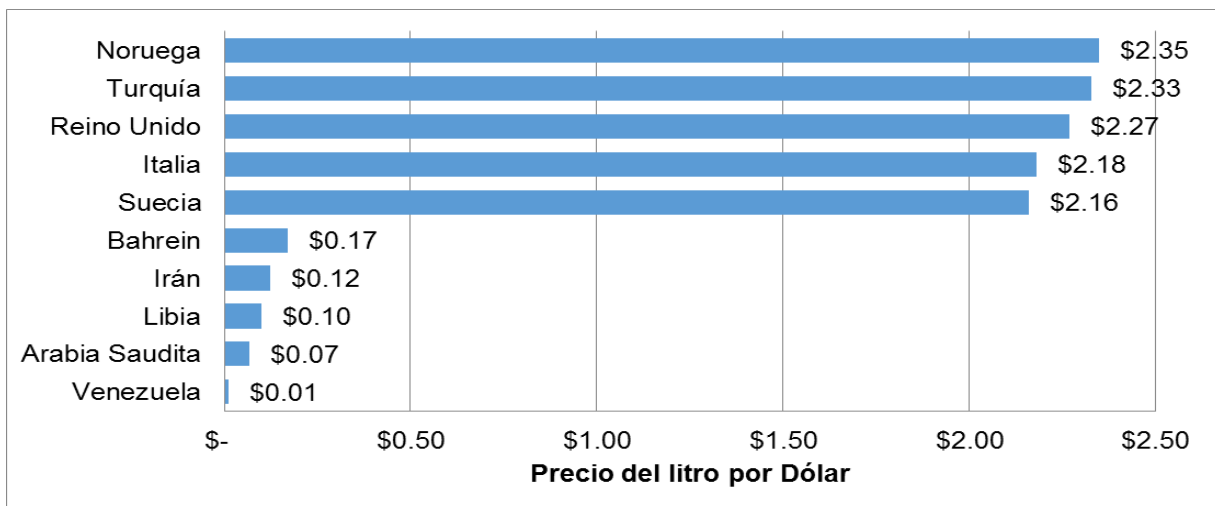


Figura 3. Ranking de los 5 países del mundo con el precio más alto, dado en dólares por litro, de diésel y los 5 países más bajos, cifras al cierre del 2012

Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos del Banco Mundial vigentes en el directorio estadístico a Enero-15

1.1.2 El transporte de carga foráneo en América Latina

De manera generalizada en América Latina, en los últimos 20 años el comercio se ha incrementado más del doble del PIB, lo que ha ocasionado presión en los nodos del comercio exterior, principalmente en las redes viales, ya que como en el resto del mundo, en América Latina el modo de distribución de mercancías por las redes carretas predomina con una participación global del 75%, en comparación con el modo ferroviario y marítimo e inclusive el aéreo que en conjunto tienen el resto de la participación (Barbero, 2011).

Al igual que en el resto del mundo, en América Latina la infraestructura es una parte fundamental para el desarrollo de un país, países como Colombia ocupan el lugar número 117, Brasil el 114, Chile el 45, Perú el 101, Panamá el 30, en donde el número 1 indica el país con la infraestructura más sofisticada a nivel general, esto según datos estadísticos de 148 países del Foro Económico Mundial en 2013.

Desde la perspectiva mundial el índice de desempeño logístico, es de 2.89 en el 2012, de manera generalizada América latina se encuentra por debajo de este

promedio mundial con un puntaje de 2.74 para el 2012, según datos del Banco Mundial al cierre del 2014, estas cifras afirman que América Latina se encuentran en un sector con muchos retos, oportunidades y grandes desafíos sobre todo en la parte de sustentabilidad ya que las unidades utilizadas para la distribución de mercancías son unidades que ocupan combustibles fósiles.

Los cambios que han sufrido los tipos de transporte desde 1980 al 2014, se han basado en las decisiones que toman los generadores de carga, ya que no buscan el menor costo del flete, si no el menor costo logístico, este último no está sólo integrado por el costo del flete si no por un costo integral que contempla costos de almacenamientos, pérdidas, inventarios, etc.; de esta manera los transportistas, operadores e inclusive las empresas, convierten a la logística en moderna e integral, generando exigencias en los sectores económicos, como en la infraestructura y los servicios, para hacer del transporte una eficiencia y eficacia logística (Barbero, 2011).

Los datos estadísticos descritos permiten conocer el contexto de América Latina para dar paso de manera más particular a la situación que guarda el autotransporte de carga en México, en los siguientes párrafos se dará a conocer la historia del autotransporte de carga en México, así como su evolución, principales indicadores estadísticos y económicos así como sus retos y oportunidades a los que se enfrenta.

1.1.3 El autotransporte de carga en México

El autotransporte de carga en México ha sufrido grandes evoluciones desde sus inicios con la creación de la CANACAR (Cámara Nacional del Autotransporte de Carga), el 25 de septiembre de 1989, la cual pretendía comenzar acciones para enfrentar la desregulación del servicio, la dispersión y atomización del sector.

La desregularización del servicio y la atomización fue contrarrestada con la eliminación de los comités de transportistas y las centrales de servicio de carga que existían, en diferentes estados de la República Mexicana, lo que permitiría que

desapareciera la estructura de servicios regulares por ruta, el especializado por producto y definir las tarifas de acuerdo a la oferta y la demanda; considerando que la dispersión del sector fue atacada gracias a la abrogación de Comités Estatales o Regionales y los Comités Técnicos de Autotransporte Federal, quienes desde 1977 daban los permisos, convirtiendo a los transportistas en permisionarios, dejando de ser concesionarios, lo que permitió que los transportistas que no tenían el permiso fueran de esta manera regularizados.

Todo este repunte del autotransporte de carga iba de la mano con un momento relevante en el país, en materia de comercio exterior, ya que paralelo o los inicios de la CANACAR surgía la negociación del TLCAN (Tratado de libre Comercio de América del Norte), lo que provocó que fuéramos parte de los inicios de la globalización, y para 1992 se impulsó la modernización del sector, creando la UCA (Unión de Crédito para el Autotransporte) quien en su carácter de entidad financiera se iniciaron interesantes programas de equipamiento para los permisionarios.

Según la CANACAR, entre los años de 1984 y 1994 se formaron las bases de lo que hoy se conoce como el transporte de carga, por lo que las empresas familiares tuvieron que institucionalizarse, haciendo de las organizaciones gremiales típicas tuvieran un sentido empresarial, además de eliminar las ideas proteccionistas para dar lugar a políticas que promovieran el desarrollo. Los cambios que se realizaron durante la formación de la CANACAR, junto con los cambios económicos y las políticas de globalización, se sentaron las bases para que el autotransporte de carga tuviera y tenga una clara tendencia de crecimiento.

En 1980 se transportaban 117,023 miles de toneladas y para 1991 con el inicio de la CANACAR, la carga transportada se elevó a 307,444 miles de toneladas es decir 2.62 veces en solo 10 años, Y a partir de 1991 se ha tenido un incremento sostenido del 2% en promedio de manera anual, por lo que en 2013 se contó con una cifra de 438,871 miles de toneladas, este incremento va de la mano con el crecimiento del parque vehicular que para 1980 era de 110,810 unidades y para 1991 de 209,060

incrementándose en 1.88 veces durante ese periodo, a partir de 1991 se ha tenido un crecimiento sostenido del 3% en promedio de manera anual, para que en 2013 se cuenten con 381,250 unidades, esta evolución se muestra en la figura 4.

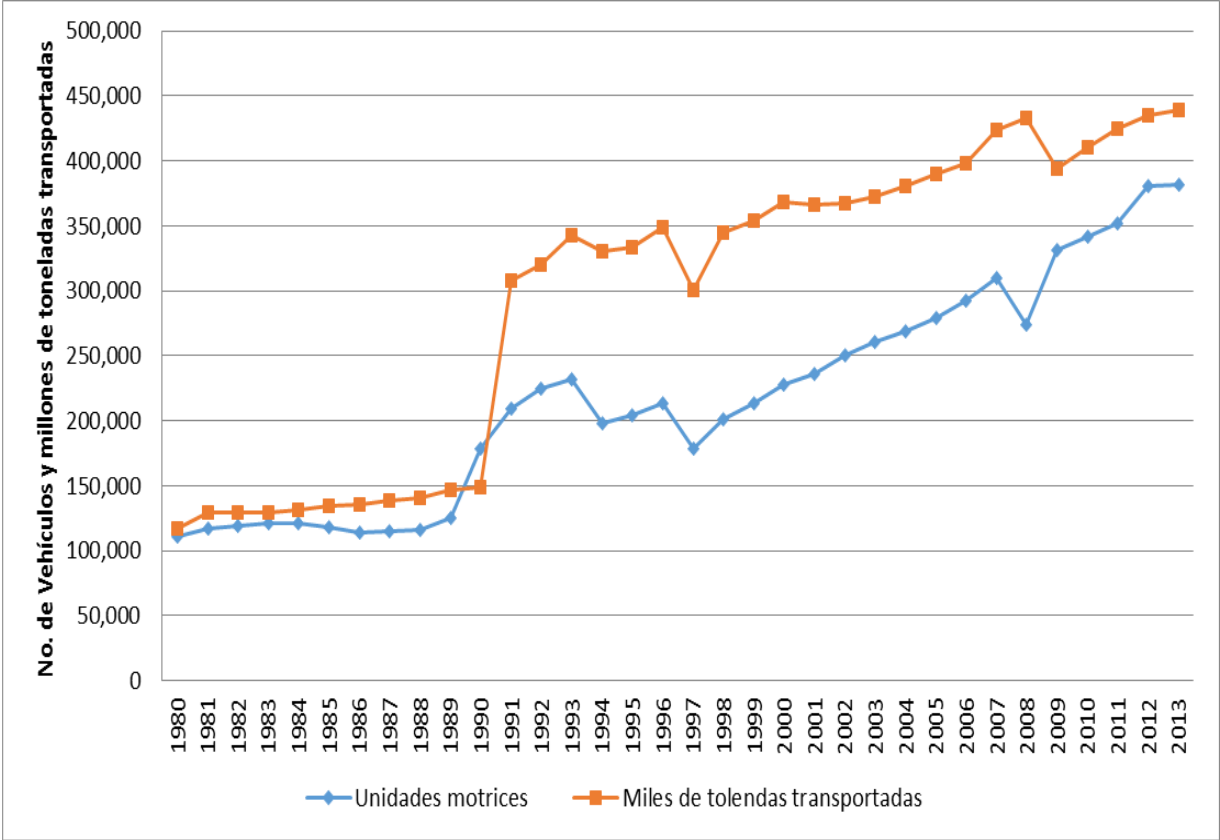


Figura 4. Evolución del número de vehículos y millones de toneladas transportadas de 1980-2013
Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas del Instituto Mexicano del Transporte “Evolución del Transporte Federal 2013”

La evolución del autotransporte de carga en México como en el mundo es el mayor medio de desplazamiento de mercancías tanto de carga en general como de carga especializada, en los siguientes párrafos se describirán y enunciarán los principales indicadores estadísticos que se consideran como referente de la situación que guarda actualmente el autotransporte de carga vía carretera en México.

1.1.3.1 Indicadores económicos nacionales del autotransporte de carga en México. Los mismos indicadores a los que se hace referencia a nivel mundial, son lo que sirven para referir y contextualizar la situación del autotransporte en México.

Según cifras del banco mundial, consultados en septiembre 2012, el índice de desempeño logístico con el México está calificado en un 3.06, esto significa que estamos sobre el promedio mundial de 2.87, al igual que el de América Latina y el Caribe que se encuentra en un promedio de 2.67, la cantidad de millones de toneladas transportadas por kilómetro fueron 226.9 millones, y contamos con una red carretera de 374,262 kilómetros en 2011, estas cifras crean un referente acerca de la situación que presentó México con respectos a los indicadores que presentaron los países de América Latina y del resto del mundo.

La SCT (Secretaria De Comunicaciones Y Transportes), junto con el IMT (Instituto Mexicano del Transporte), tienen indicadores estadísticos nacionales, que nos describen de manera general el sector transporte, como por ejemplo que durante el 2011 aportó el 7% del Valor Agregado Bruto Nacional, teniendo un crecimiento sostenido promedio del 7.9% en los últimos 7 años, además de que aportó un 6.1% de la ocupación promedio anual remunerada ocupando el quinto lugar dentro de los 12 sectores de la economía más importantes.

El grupo automotor de carga en específico, derivado del sector de transporte, aporta el 43.7% de la proporción que le corresponde del Valor Agregado Bruto Nacional, por debajo está el automotor de pasajeros con 38.9%, y el resto de los grupos juntan una participación del 17.4%, según cifras de la SCT, en la publicación anual “Manual Estadístico del Sector Transporte 2013 “.

El subsector de autotransporte de carga, según el INEGI con datos a noviembre 2013, está integrado por un total de 152,776 permisionarios, de las cuales alrededor del 87% está operada por empresas constituidas como personas físicas.

En noviembre 2013 el INEGI, mostró en sus estadísticas que se transportaron 498 millones de toneladas de mercancías en México, de los cuales el 83.9% fueron distribuidas por el medio carretero, dejando por debajo al ferroviario con una participación del 9.7%, marítimo con una intervención del 6.2% y el aeronáutico con

el 0.018%, como se muestra en la figura 5, en dónde se identifica que el medio carretero, es el principal canal de distribución de mercancías e insumos en nuestro país; considerando que existen otros factores como el tipo de permisionarios, el tipo de carga que distribuyen, toneladas atendidas y el tráfico.

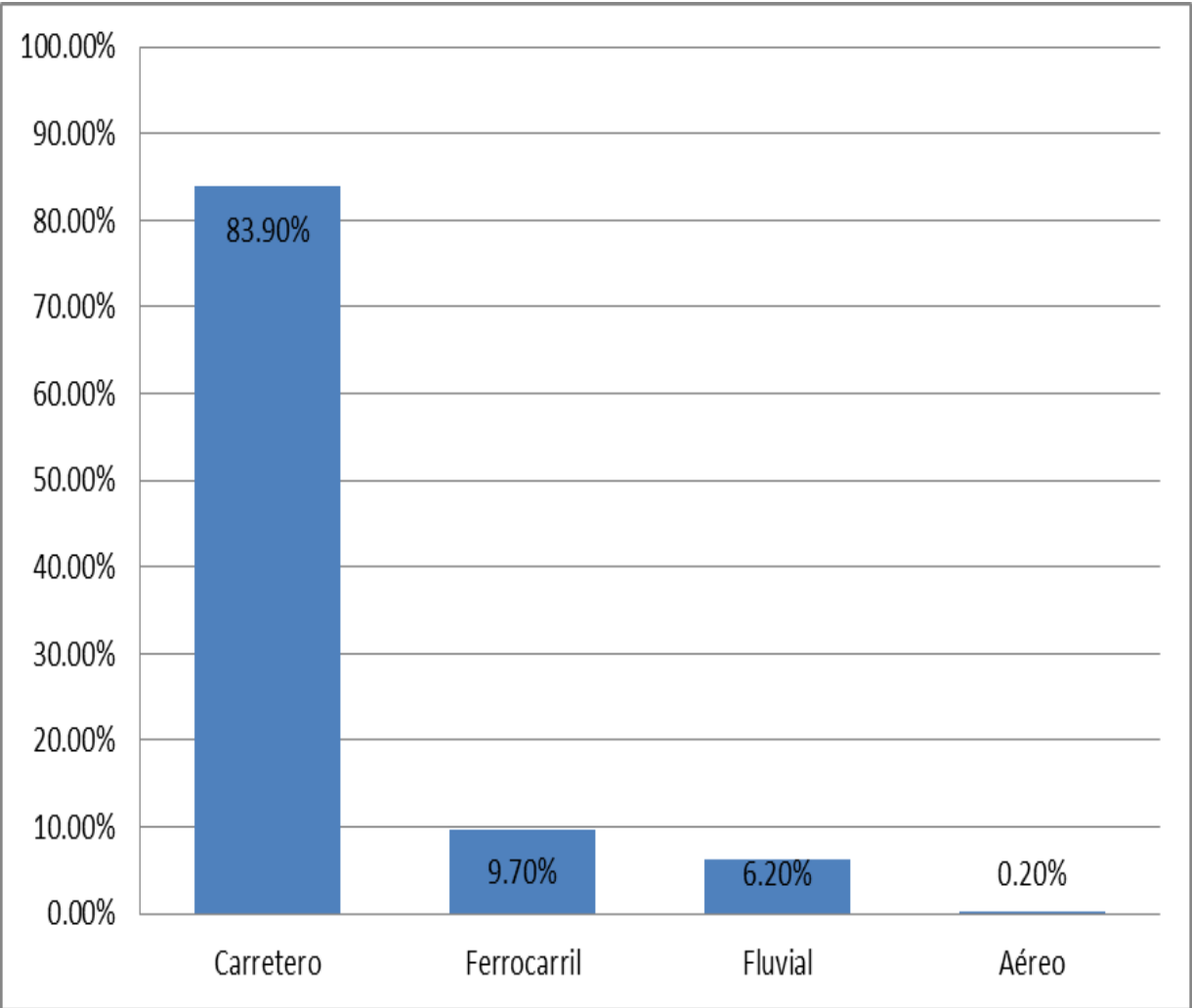


Figura 5. Distribución de mercancías por tipo de transporte a noviembre del 2013
Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas del Instituto Mexicano del Transporte “Evolución del Transporte Federal 2012”

Al cierre del 2013 con cifras del IMT (Instituto Mexicano del Transporte) existían en México un total de 147,802 permisionarios, siendo mayoritarios, los de una naturaleza jurídica y fiscal particular, es decir personas físicas, con una participación del 87.18%, y para el caso de los permisionarios con naturaleza jurídica colectiva, es decir las personas morales con un 12.82% de la participación, ver figura 6.

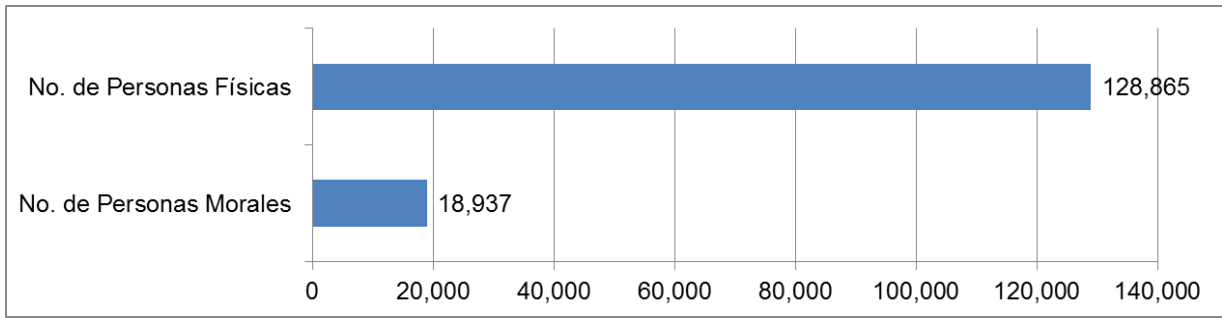


Figura 6. Distribución de permisionarios de acuerdo a su naturaleza jurídica cierre del 2013
 Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas del Instituto Mexicano del Transporte “Evolución del Transporte Federal 2013”

Las mercancías se clasifican en: 1) mercancías de carga general que están integradas por todas las mercancías que no estén especificadas como especializadas, y 2) mercancías de carga especializada, en esta última se integra la distribución de mercancías como: materiales peligrosos, automóviles sin rodar, fondos y valores, grúas para arrastre y salvamento, así como vehículos voluminosos.

Según cifras del IMT al cierre del 2013, se tuvo una demanda atendida de alrededor de 502 millones de toneladas de mercancías y un tráfico de 235,427,000 toneladas por kilómetro, de las cuales el 87.43% de la demanda atendida y del tráfico correspondió al autotransporte de carga en general y el resto con una participación del 12.57% correspondiente al autotransporte de carga especializada, ver figura 7.

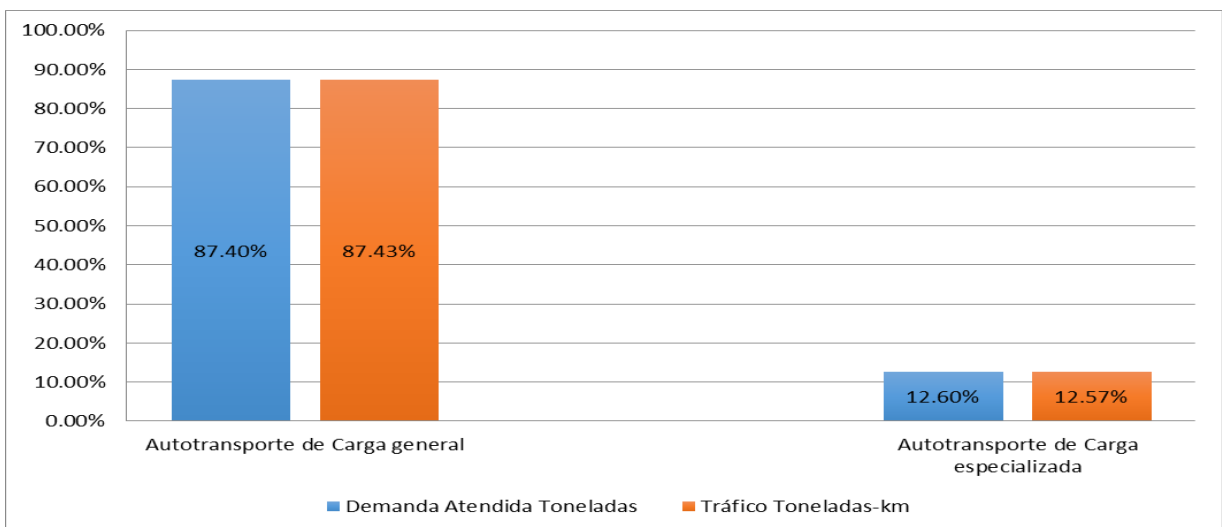


Figura 7. Total de Toneladas Transportadas y Toneladas-km por Clase de Servicio al cierre del 2013
 Fuente: Elaboración propia con en base estadísticas del Instituto Mexicano del Transporte “Evolución del Transporte Federal 2013”

Las mercancías distribuidas por el total de los permisionarios, de acuerdo al tipo de carga, especializada y carga general, refleja una participación directamente proporcional a la participación de los permisionarios, ya que de los 128,865 permisionarios constituidas bajo la personalidad jurídica particular, es decir personas físicas, se distribuyen el 93.50% de las mercancías clasificadas como carga en general y un 6.5% de las mercancías de la carga especializada: para el caso de las persona constituidas jurídicamente como colectivas, es decir las personas morales, de un total de 18,937 permisionarios, el 76.13% distribuye la mercancía clasificada como carga general y sólo el 23.87% distribuye las mercancías de la carga especializada, las personas físicas tienen la mayor participación tanto en número de permisionarios, y el tipo de carga que distribuyen ya sea general o especializada cifras que se muestran en la figura 8.

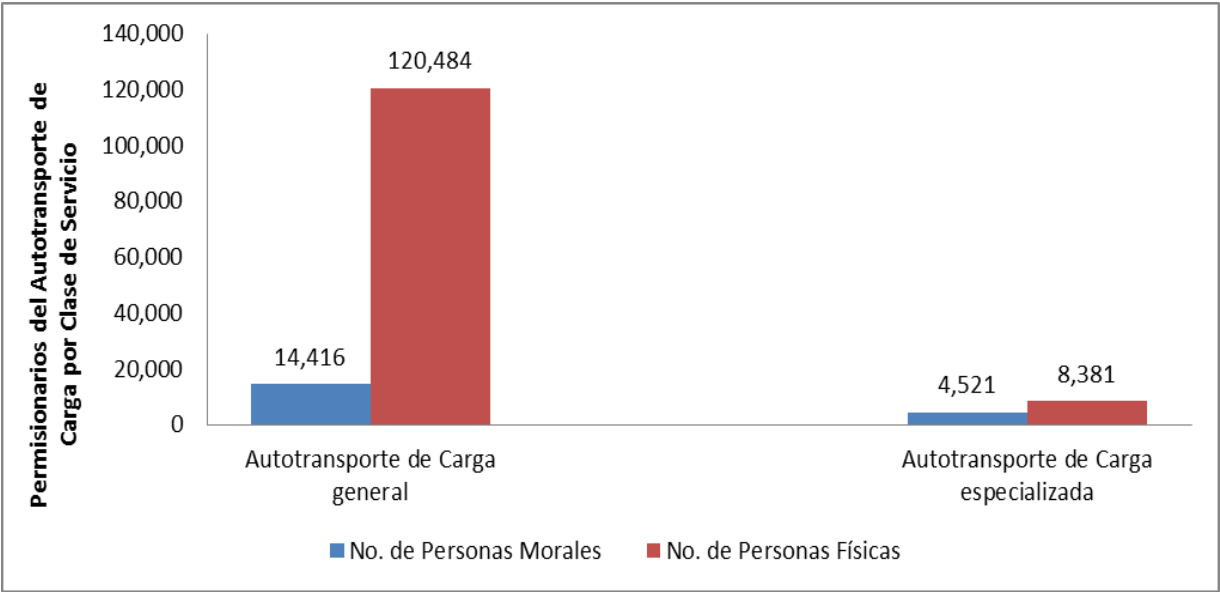


Figura 8. Permisionarios del Autotransporte de Carga por Clase de Servicio al cierre del 2013
Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas del Instituto Mexicano del Transporte “Evolución del Transporte Federal 2013”

El autotransporte de carga tiene 147,802 empresas, las cuales cuentan con parque vehicular en conjunto de 729,046 unidades, según cifras al cierre del 2013 de la ST (Secretaría de Transportes); la estructura de estas organizaciones se define por el número de unidades o vehículos que utilizan para la distribución de mercancías, y se clasifican en:

- 1) Hombre camión: con 1 a 5 unidades.
- 2) Pequeña: de entre 6 a 30 unidades.
- 3) Mediana: de entre 31 a 100 unidades.
- 4) Grande: de más de 100 unidades.

El tipo de empresas con más parque vehicular son las pequeñas, que tienen 225,518 unidades y la mediana es la que tiene menor participación con 122,750 unidades; sin embargo esto datos no están estrechamente relacionados con el número de empresas, ya que el tipo de empresas con mayor participación es la de Hombre-camión con el 82% de participación y la grande con menos del 1%, cifras que se ven reflejadas en la figura 9.

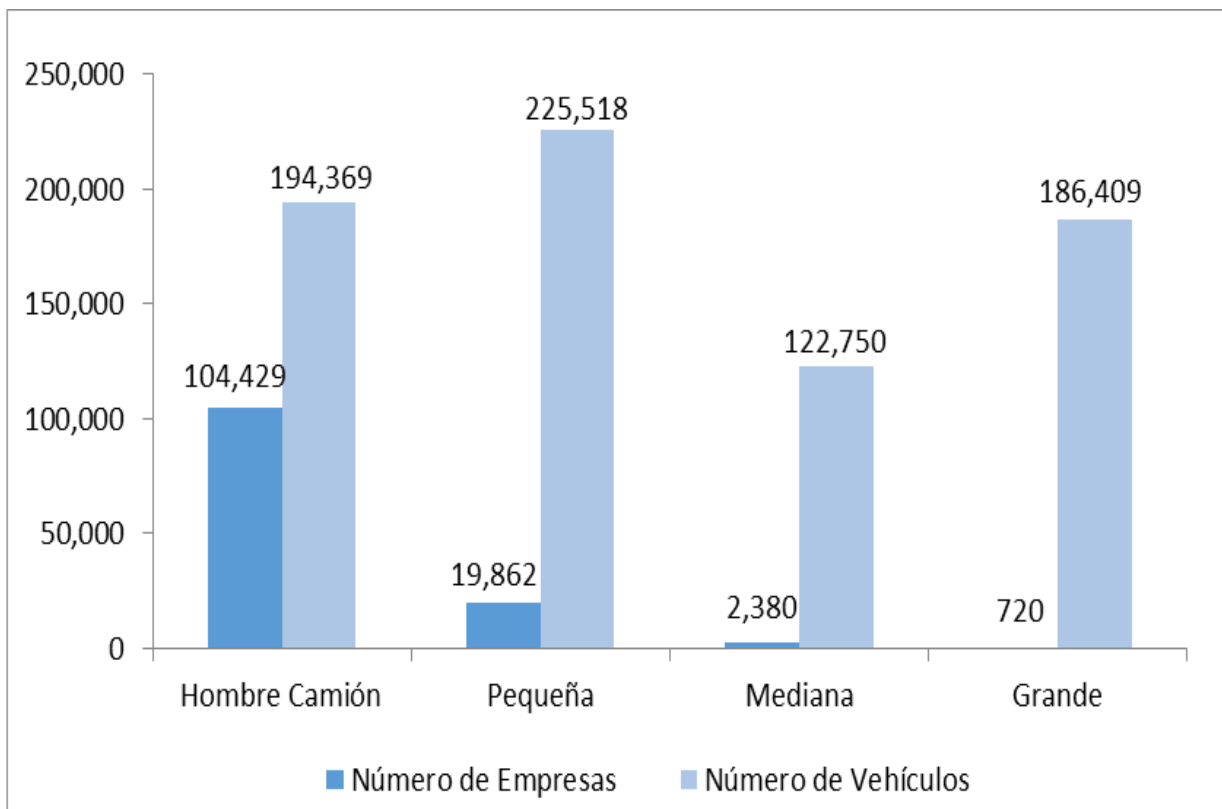


Figura 9. Estructura Empresarial del Autotransporte de Carga al cierre del 2013

Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas del Instituto Mexicano del Transporte “Evolución del Transporte Federal 2013”

De las unidades motrices equivalentes a 381,250 vehículos, el 89.20% utilizan diésel, el 9.2% gasolina, 0.41% utilizan gas, el 1.18% utilizan gas y gasolina y sólo una

unidad utiliza la electricidad como combustible, por lo que el precio del diésel podría determinar la relación costo-utilidad de un servicio de transporte de carga.

México y el resto del mundo tienen un costo del petróleo y por consecuencia de sus hidrocarburos, como la gasolina y el diésel, en general estos son volátiles, de acuerdo a la oferta y a la demanda, considerando además las importaciones y exportaciones de estos combustibles y la infraestructura del país para generar sus propios hidrocarburos, desde diciembre del 2007 el precio de este combustible ha incrementado en un 139.46%, teniendo un precio actual, en el 2015, de \$14.20 por litro cuando en diciembre del 2007 estaba en 5.93, en la figura 10 se muestra la evolución del precio de este combustible.

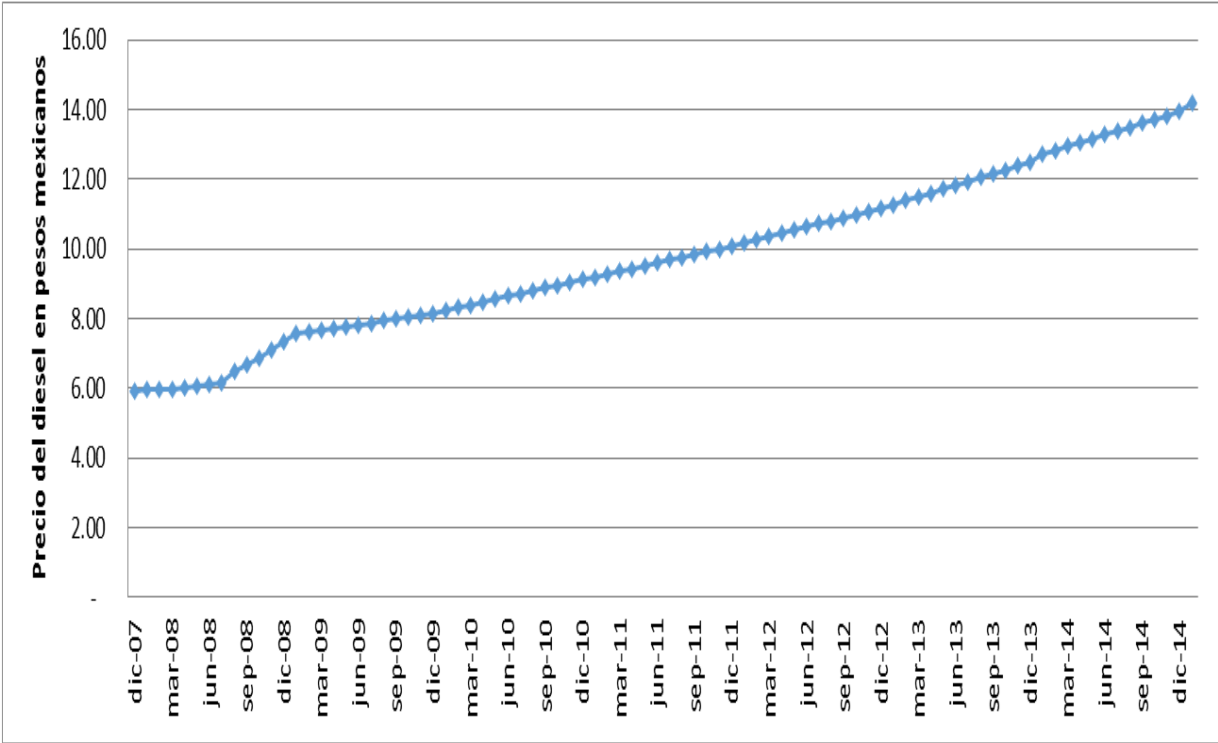


Figura 10. Histórico del precio del diésel de diciembre 2007 a enero 2015
Fuente: elaboración propia con base en la Asociación Nacional del Transporte y Petróleos Mexicanos

Algunos datos estadísticos importantes que definen el contexto del autotransporte de carga en México difundidos por la SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) en su reporte denominado “Estadística básica del autotransporte federal 2013”:

- De los 729,046 unidades vehiculares el 52.3% son unidades motrices, el 47.6 son unidades de arrastre y el 0.1% son grúas.
- Existen 623,439 unidades que son utilizadas para el autotransporte de carga en general y 105,607 para la carga especializada.
- El total del parque vehicular se distribuye en su mayormente en el estado de Nuevo León con 100,582 unidades y el Distrito Federal con 138,972, el resto de los estados tiene menos de 49 mil unidades.
- El parque vehicular lo tiene en su mayoría empresas bajo el régimen de personas físicas con el 52% de participación y el resto las personas morales.
- Existe un parque vehicular con antigüedad desde 1960 y hasta 2014, los modelos con más unidades son: el 2008 con 21,966 unidades, le siguen los 2007 con 17,561 unidades, el 2013 con 15,469 unidades, el resto de las parque vehicular está repartido en los demás modelos.

El autotransporte de carga en México tienen un perfil determinado por factores o elementos que definen su contexto, en resumen: las empresas de este sector son mayormente personas físicas, abarcando el mayor parque vehicular que utilizan en su mayoría el diésel como combustible, además la estructura empresarial predominante es la pequeña, las mercancías que más distribuyen son de tipo general, es decir no tienen desplazan carga especializada.

Conocer los indicadores y el contexto en el que se encuentra el autotransporte de carga nos permite definir cuáles son los retos y oportunidades que el sector enfrenta considerando también una perspectiva futura.

1.1.3.2 Retos y oportunidades del autotransporte de carga en México.

Actualmente el principal reto y oportunidad al que se enfrenta el sector transporte de carga en general, es la sustentabilidad, según Dalkmann y Huizenga (2010), refiriendo que el transporte sustentable, va más allá del cuidado del ambiente, y de y el consumo de recursos naturales.

La sustentabilidad toma en cuenta la provisión de servicios e infraestructura para la movilidad de personas y productos, necesarios para el desarrollo económico y social de un país, ofreciendo acceso seguro, confiable competitivo, eficiente y al alcance de todos; para que de manera conjunta se puedan reducir efectos negativos en la salud y el medio ambiente de manera local y global, en el corto mediano y largo plazo.

Existe una estrecha relación entre la economía y el transporte, sin embargo el crecimiento del transporte debe de ser desacoplado del crecimiento económico, lo que evita el incremento de los impactos en el medio ambiente. Entendamos el desacoplamiento del transporte, como la disminución de la proporción que existe entre las toneladas-kilometro movidas con respecto al Producto Interno Bruto, (Dalkmann & Huizenga, 2010).

Agnolucci y Bonilla (2009), explican que existen factores que identifican el proceso de desacoplamiento:

- a) Reducción de la participación del autotransporte de carga con respecto al total de carga transportada en los diferentes modos.
- b) Incremento en los precios del autotransporte de carga.
- c) Aumento en la participación de operadores extranjeros en el mercado de transporte de carga.
- d) Migración de actividad industrial, para el caso de México, sería Brasil en donde actualmente se está atrayendo mayor inversión extranjera.

Se estima que para el 2050, el volumen de transporte de mercancías por medios carreteros y ferroviarios se eleven hasta en un 430% en economías emergentes fuera de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y hasta un 125% para países dentro de la OCDE, sin embargo esta estimación sería disminuida si se lograran desacoplar las actividades económicas relacionadas con la intensidad del transporte de mercancías, lo que permitiría obtener sólo un crecimiento de hasta un 100% para los países con economías emergentes fuera de lo OCDE y hasta un 40% para los países que están dentro de la OCDE,

respectivamente, esto según el Foro Internacional del Transporte realizado por la OCDE en Diciembre del 2013.

Los retos actuales a los que se enfrenta el sector autotransporte de carga en México como en el Mundo son:

- Conducción técnica de vehículos automotores de diésel: es el tipo de conducción y de comportamiento en relación al vehículo, llevando un consumo mínimo de combustible, llantas y refacciones, lo que se ve reflejado en menor costo para la organización, mayor utilidad y precios competitivos en el mercado.
- La sustentabilidad: por ejemplo la utilización de energías alternas en las unidades motrices, lo que generaría un cuidado al medio ambiente, e inclusive haría que el costo se viera beneficiado y más competitivo dentro del mercado, es decir permitiría tener el mismo precio del servicio o una rentabilidad mayor sin necesidad de incrementarlo, o castigar la utilidad por el precio volátil de los combustibles fósiles utilizados en las unidades motrices que transportan la mercancía.
- Modernización de la flota del autotransporte de carga, que muestra un rezago en las cifras estadísticas en México, que tiene un antigüedad de por lo menos 64 años, sin embargo esto se da principalmente por dos razones:
 - i) La falta de créditos para poder modernizar su parque vehicular, esto desgraciadamente consecuencia de la informalidad que existe en el sector, al tener una facturación inadecuada y un incumplimiento de las obligaciones tributarias.
 - ii) Los transportistas no tienen un ingreso seguro y permanente durante todo el año.

El autotransporte de carga en México y en mundo es el factor más importante de movilidad para la distribución de mercancías, permitiendo su intercambio, e identificado esto como factor que interviene en la economía del país.

Los retos y oportunidades a los que el sector se enfrenta requiere de varias acciones que sean ejecutadas de manera inmediata con un efecto a corto, mediano y largo plazo, considerando factores como: los costos, procesos logísticos y la responsabilidad social.

De acuerdo a indicadores económicos y estadísticos, México cuenta con una ubicación geográfica que le permite contar con más de 3mil kilómetros de frontera con la economía más grande del mundo, Estado Unidos de América, y con más de 9,600 litorales, tanto en el Océano Pacífico como en Atlántico, además de ser el país con más tratados de libre comercio, integrados por 12 que cubren 44 países, cifras que refieren que México es una plataforma de logística y transporte en los países de América Latina.

El índice de desempeño logístico está integrado por seis aspectos, entre los cuales se encuentra la “Infraestructura en Transporte y Comunicaciones”, según cifras del Foro Económico Mundial del 2009, México ocupó el lugar número 74 y tuvo el lugar 98 de 117, para el caso del indicador: “ambiente en los negocios”, estas cifras revelan que tenemos todas las oportunidades geográficas como país, pero nos siguen superando economías más fuertes como Estados Unidos de América, Brasil y España, que sin tener esas ventajas competitivas son países que tienen y ocupan un mejor lugar dentro de estos indicadores económicos y estadísticos.

La empresa que se estudia se encuentra ubicada en el sector autotransporte de carga general, dentro de un régimen fiscal de persona física con actividad empresarial, su actividad económica se encuentra ubicada en un sector con los indicadores más relevantes, dentro de los 12 sectores económicos más importantes del país, estos según cifras del INEGI, además de que el sector de manera específica cuenta con la mayor participación de la distribución por tipo de mercancías, más permisionarios, mayor número de empresas; considerando este contexto podemos ahora describir en los siguientes párrafos de manera particular el sujeto de estudio.

1.2 La empresa que se investiga

1.2.1 Antecedentes

El ente económico bajo estudio, es una microempresa dedicada al Autotransporte foráneo de carga en general, esto según la clasificación de SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) con el código 484129 el cual engloba a todas las unidades económicas que tienen como actividad preponderante la del autotransporte de productos empaquetados o sueltos, que no requieren de equipo especializado, los cuales se transportan en camiones de redilas, cajas secas cerradas, remolques, semirremolques, contenedores, plataformas, y otros vehículos para carga general, entre las ciudades y áreas metropolitanas nacionales, o al extranjero.

De manera internacional la clasificación utilizada para las empresas de autotransporte de carga general en México, está homologada de acuerdo CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) con el código 4923 que engloba al Transporte de carga por carretera, y que lo describe como el servicio de autotransporte foráneo de productos empaquetados o sueltos que no requieren equipo especializado.

Es una empresa clasificada por su tamaño en micro, al contar con ventas anuales de hasta 4.6 millones de pesos y con un rango de entre 3 a 10 empleados, cuenta con cinco unidades motrices que junto con la caja realizan el servicios de transporte de mercancía en general, tiene una administración de tipo familiar, lo que la hace tener características específicas que particularizan a este tipo de organizaciones.

Se encuentra constituida bajo el régimen fiscal: persona física con actividad empresarial con una actividad económica registrada en el RFC (Registro Fiscal de Contribuyentes) como: "Otro autotransporte foráneo de carga general", está ubicada en la Zona Industrial de Tepotzotlán, al norte del estado de México.

Cuenta con ocho años de experiencia en el mercado su cliente más importante es DHL, su principio de Pareto se define por un 80% de relaciones comerciales en DHL y el 20% con el resto de los clientes, con rutas específicas hacia el norte del país.

Durante el periodo 2012-2014, la empresa ha sufrido cambios, tanto internos como externos, ya que sus ingresos han ido en declive, sin tener una causa palpable de la causa, el incremento de los ingresos durante el 2012 hizo que los procesos administrativos se elevaran al tener más facturación, sin embargo esto no se vio reflejado en un aumento de utilidad ni tampoco en flujo de efectivo disponible, de manera que en los años subsecuentes este patrón se repitió, por lo que considera la toma de acciones para volver a repuntar.

1.2.2 Organigrama

La empresa se encuentra dirigida desde dos vertientes solamente, la administrativa y la de logística.

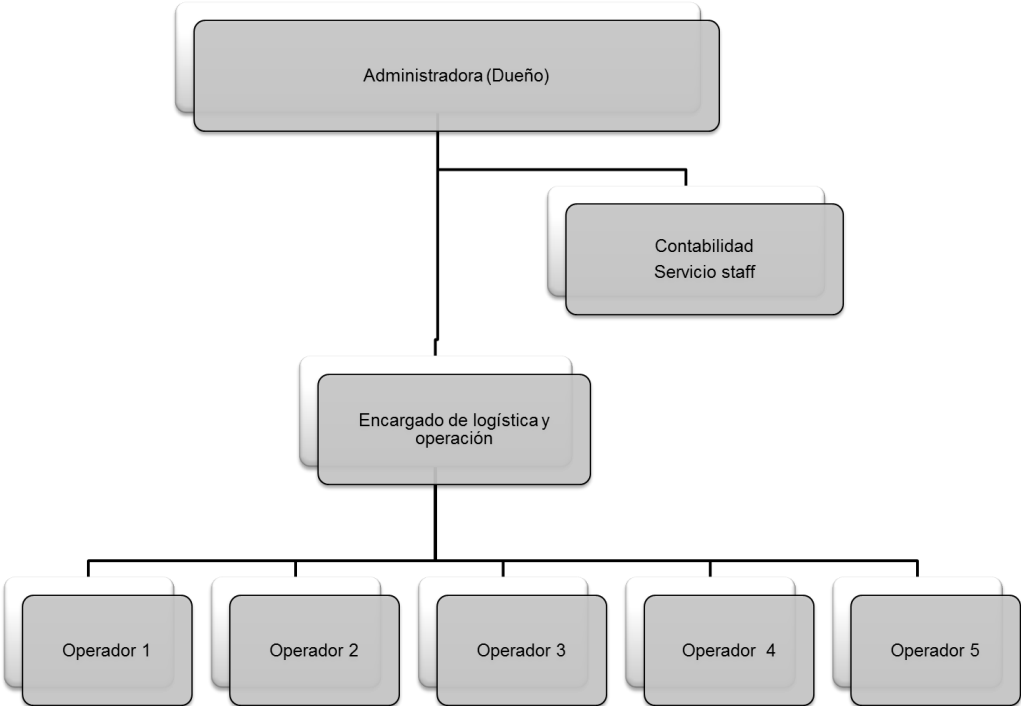


Figura 11. Organigrama de la empresa bajo estudio
Fuente: Elaboración propia con base en el conocimiento de la organización

La función logística está a cargo del pilar de la familia, el esposo, y la administrativa está dirigida por la esposa, la empresa cuenta con 5 operadores de tráiler, uno por cada unidad, se cuenta con una área de staff, para la parte contable que apoya las obligaciones a las que se es sujeto; y aunque no se tiene una estructura organizacional definida se presenta un organigrama virtual en la figura 11, de cómo es que se ve la empresa desde una perspectiva más formal.

1.2.3 Diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA, realizado como estudio preliminar para definir el problema de estudio, nos permitió dar a conocer las fortalezas debilidades y amenazas de la organización, en la figura 12 se puede observar de manera gráfica la situación que guarda la organización.



Figura 12. Diagnostico FODA de la empresa sujeto de estudio
Fuente: Elaboración propia con base en el conocimiento de la organización

1.2.4 Procesos de logística (diagrama de flujo)

Los procesos de logística son muy similares en las empresas dedicadas a este giro, sin embargo la globalización hace que las organizaciones tengan que evolucionar en sus procesos, Dentro de la empresa sujeto de estudio los procesos se realizan de forma cotidiana y empírica, por lo que sus procesos no evolucionan de la misma manera en que sus operaciones y ventas por lo que de manera general se explicará cual es el proceso administrativo para que un tráiler sea cargado, llegue a su destino, y regrese al patio (domicilio de la empresa), lo que permitirá conocer una perspectiva de los factores que intervienen en los procesos actual de logística de la empresa clasificándolos como:

I. Factores internos:

- Disponibilidad de la unidad motriz.
- Disponibilidad y asignación del operador de la unidad motriz.
- Disponibilidad de recursos para realizar el servicio.
- Asignación de recursos para que el operario ejecute el servicio.
- Erogación de los gastos necesarios para un flete.
- Comprobación de gastos devengados durante el servicio.

II. Factores externos:

- Costo de los insumos necesarios para realizar el servicio.
- Incidentes mecánicos que requieren reparación o mantenimiento de la unidad motriz.

Describiremos la manera en que llevan a cabo la asignación y comprobación de los recursos a un operario para la ejecución de un servicio de flete:

- 1.- Se realiza una lista de los insumos necesarios de acuerdo al servicio solicitado, para determinar número de kilómetros, necesidad de combustibles, peajes por pagar, estadías.
- 2.- Se determina el costo unitario por cada insumo generando una cantidad aproximada de las erogaciones que se tienen que realizar.

- 3.- Se genera una transferencia bancaria al operario que incluye las erogaciones que realizará por cada insumo necesario según la lista.
- 4.- Al terminar el servicio, el operario regresa al patio, donde comprueba los gastos con facturas, notas o tickets.
- 5.- Se realiza la conciliación entre la transferencia efectuada al operario, y los documentos que soportan cada una de las erogaciones, generando un formato sencillo que contiene el número de tráiler, el operario, y los gastos que devengó, así como el importe que se le depositó.
- 6.- Se firma la hoja, tomando en cuenta que pueden existir tres escenarios: I) se hace un reintegro por parte del operario si le sobró, II) se le paga al operario la cantidad que haya erogado de más, o III) quedan sin ninguna diferencia entre lo depositado y lo devengado.

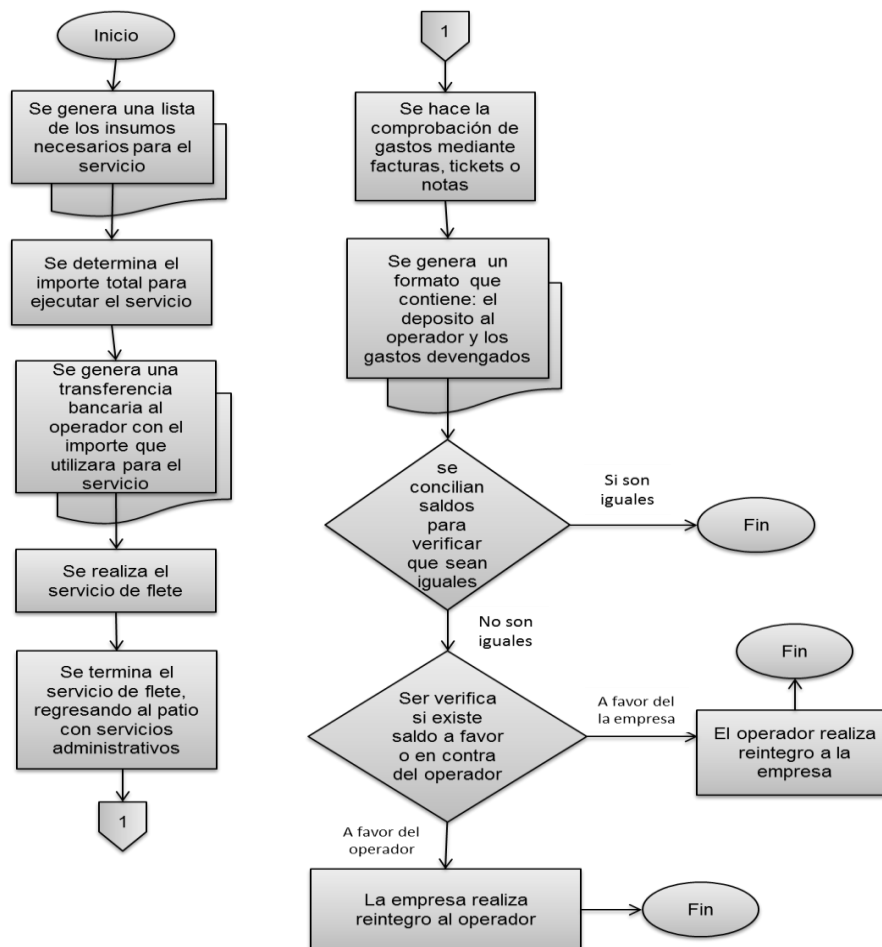


Figura 13. Proceso básico de asignación y comprobación de recursos del operador y la empresa
 Fuente: Elaboración propia con base en el conocimiento de la organización

De acuerdo a las actividades llevadas a cabo en el proceso de asignación y comprobación de recursos entre la empresa y el operador de la unidad, en la figura 13 se representa este proceso en un diagrama de flujo.

1.2.5 Descripción del problema

El decremento de operación de una empresa, sugiere el replanteamiento del negocio desde una perspectiva administrativa y operativa, fijando nuevas metas y objetivos, cumpliendo estos mediante estrategias y planes de negocio que permitan que la rentabilidad de la empresa se vea beneficiada, entendiendo que el nivel de facturación debería tener una relación directamente proporcional a la rentabilidad; los modelos familiares son barreras para poder generar una reestructuración, ya que el conocimiento empírico para administrar la empresa por parte de los dueños crea una resistencia al cambio y una subestimación sobre las necesidades actuales del negocio, impidiendo que esta reestructuración se lleve a cabo de manera paralela o como consecuencia del crecimiento de la organización.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, es decir su estructura es laxa, sin embargo cada área estratégica del negocio tiene funciones empíricamente definidas, es decir la dueña (Administradora) ejerce acciones administrativas, de tesorería, y recursos humanos, por otro lado su esposo es quien se encarga de la parte logística, operativa y de mantenimiento,

Aunque cada uno tiene un papel en la organización las actividades y funciones se combinan entre sí, sin tener un control como por ejemplo: la administradora se mete en gestiones de mantenimiento de las unidades, asignación de unidades para cubrir algún servicio, y el área de logística toma decisiones sobre el reclutamiento del personal, la forma en que son asignados los recursos para cubrir un servicio; lo que ocasiona que la toma de decisiones y la ejecución de acciones carezca de precisión, eficiencia y directriz, inclusive de una línea de mando confusa o laxa, que no permite cumplir los objetivos de la organización.

La disminución de operaciones en la organización durante el periodo 2012, 2013 y 2014, fue considerablemente importante ya que vendieron un millón de pesos, en promedio, durante los primeros cinco años de operación, y para 2012 esta cifra se elevó casi siete veces para, para disminuir a más de la mitad en 2014.

Durante el año que elevaron sus ingresos, es decir 2012, el flujo de efectivo también aumentó por lo que poco a poco el control financiero se fue convirtiendo, más que en una ventaja, en una desventaja, ya que los ingresos no fueron iguales al flujo disponible, patrón que se repitió de manera muy similar en los años subsecuentes, es decir 2013, 2014 y lo que va de 2015.

El control financiero no sólo afecta los compromisos de la organización, en este caso la empresa al juntar los ingresos del negocio familiar con los ingresos y gastos personales o propios de la familia, considerando a éste último como un ente social independiente de la organización, le trajo como consecuencia que se viera reflejado un descontrol que afectará los procesos administrativos, financieros y fiscales.

En cuanto la parte de recursos humanos, no existe un contrato laboral formal mucho menos estandarizado, por lo que las contrataciones no suelen ser tan eficientes y duraderas, el único control que se toma en cuenta para que un operador esté dentro de la organización es la evaluación que hace la empresa "Recurso Confiable" la cual se encarga de realizar una investigación acerca del operador de manera detallada y minuciosa, la cual brinda seguridad y confianza sobre las personas que llevarán la carga (operadores de la unidad), sin embargo la empresa, objeto de estudio, ha recibido información sobre operadores que no están calificados o que el resultado de su investigación es desfavorable, y aun así les ha asignado una carga, reconociendo que podría existir peligro; por otro lado tampoco cuentan con operadores certificados ni por la empresa de "Recurso Confiable" ni por alguna similar.

La parte de logística, es la que brinda el servicio de flete, la cual cuanta con procesos informales y no estandarizados, tomando en cuenta que lo que sí se realiza es un

presupuesto de los gastos que se generarán del flete, considerando que la asignación de recursos y su comprobación no se hace de manera oportuna, lo que genera factores de afectación en el área fiscal y financiera.

Por lo que respecta a la asignación de una unidad, es a libre albedrío del propio encargado, además de tener consideraciones especiales demandadas por el propio empleado.

Las áreas de oportunidad de esta empresa se pueden afrontar mediante estrategias que puedan crear o mejorar procesos que permitan que la organización permanezca en el mercado evitando un mayor declive o su posible desaparición. El planteamiento de estrategias permite crear medios de acción para cumplir las metas y objetivos del negocio.

Al conocer la organización sujeto de estudio, se puede definir el problema de estudio, el objetivo principal, así como los objetivos específicos y las preguntas de investigación.

1.2.6 Enunciado del problema

¿Cuáles son las estrategias para mejorar los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México?

1.2.7 Objetivo general

Proponer estrategias que permitan mejorar los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México.

1.2.8 Objetivos específicos

1. Identificar los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México.
2. Analizar y describir los factores que intervienen en los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México.
3. Proponer las estrategias para mejorar en los procesos administrativos de una microempresa familiar del autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México

1.2.9 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México?
2. ¿Cuáles son los factores que intervienen en los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México?
3. ¿Cuál son las estrategias para mejorar los procesos administrativos, de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada en Tepetzotlán, Estado de México?

1.2.10 Justificación

La relevancia económica de la presente investigación se da al identificar al sujeto de estudio dentro del contexto económico actual, donde las microempresas se definen como el motor de la economía de nuestro país; considerando que del 100% de las organizaciones existentes el 94% son de administración familiar, además de aportar

el 40% del empleo en México y el 48% del Producto Interno Bruto; por lo que el estudio de esta organización forma parte del panorama económico actual en México, y su continuidad dentro del sector, es parte fundamental en la economía del País.

La relevancia social se encuentra al ubicar a la organización sujeto de estudio dentro de la sociedad, como una entidad económica que pertenece al sector de servicios, el cual ocupa el primer lugar dentro de las empresas familiares, con una participación del 40%; dentro del sector servicios se encuentra el subsector del transporte, éste en México se convierte en una de las actividades más importantes del país, ya que la mayoría de la distribución total de mercancías, en el territorio nacional, se hace a través de vías terrestre por carretera.

Las empresas de administración familiar, son modelos que tienen una particularidad en comparación con las que no lo son, ya que por su propia naturaleza, la relación y la intervención familiar, así como la influencia en la gestión de la organización pueden hacer que la organización se mantenga o se encuentre dentro de las estadísticas de mortalidad, que muestran que 2 de cada 3 microempresas familiares llegan a su tercer años de operaciones.

La relevancia teórica de la investigación es que servirá como instrumento de comparación y de estudio para otros investigadores, considerando que las estrategias propuestas en esta investigación pueden ser un parámetro para la mejora de los procesos de una empresa con características similares.

La finalidad de estudiar a esta organización, es identificar sus áreas de oportunidad que le permitan seguir dentro de la etapa de madurez del ciclo organizacional, y de esta manera siga siendo parte de las estadísticas que aportan al desarrollo económico al país, mediante la continuidad de sus operaciones financieras, generando contratación de personal, movilización de mercancías así como contribuir con el propio desarrollo financiero y objetivo de la organización.

CAPÍTULO 2 LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentro de este capítulo se describirá el concepto de empresa familiar, para poder seguir con sus orígenes y antecedentes, de esta manera podremos explicar el estado que guarda este tipo de organizaciones de manera mundial para abordar de manera particular a México tomando en cuenta la visión en retrospectiva y prospectiva; para después detallar el problema al que se enfrentan este tipo de entes económicos y finalmente fundamentar la problemática que enfrenta la empresa en particular, sujeto de estudio de esta investigación.

2.1 Orígenes y Antecedentes

Existen diferentes tipos de clasificación de empresas que se determinan de acuerdo al área de estudio del conocimiento, las cuales se pueden clasificar por su: A) Actividad económica: de las cuales se derivan las industriales, comerciales, y servicios; B) Forma jurídica; de la cual se desprenden dos grupos 1) las individuales: las cuales se definen como el empresario particular que desempeña actividades profesionales o empresariales pero en el que recae el total de las obligaciones y responsabilidades que deriven de la actividad que desarrollen 2) las sociedades mercantiles, las cuales están formadas por más de dos o varios individuos que se integran para obtener un beneficio común con fines de lucro mediante un contrato que permite gestionar el capital que deciden poner en común; C) Tamaño, considerando número de personal, y ventas anuales esto expresado en millones de pesos: por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; D) Titularidad de su capital: en donde se consideran las públicas y privadas; E) Ámbito geográfico, espacio en donde desarrollan su actividad o existe algún tipo de injerencia de la organización o del negocio : de las cuales se derivan las locales, nacionales regionales y multinacionales (Fernández,Junquera y del Brío, 2009), ver tabla 2.

Las empresas también se definen de acuerdo al modelo de administración que manejan, de la cual se deriva las que no tienen un modelo familiar y las que si lo tienen; las empresas familiares se definen como unidades económicas en donde existe intervención, de manera directa o indirecta en la administración del negocio, de los familiares.

Tabla 2: Clasificación de empresas

Tipo de empresa	Clasificación
A. Actividad Económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industriales 2. Comerciales 3. Servicios
B. Naturaleza jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individuales 2. Sociedades Mercantiles
C. Tamaño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Micro 2. Pequeñas 3. Medianas 4. Grandes
D. Titularidad de su capital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicas 2. Privadas
E. Ámbito Geográfico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Locales 2. Nacionales 3. Regionales 4. Multinacionales

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández, Junquera y Del Brío (2009)

La empresa familiar aporta de manera significativa en la economía de los países de todo el mundo, según González (2006) en las economías de mercado³ el empresario es la pieza clave: las empresas familiares iniciaron a ser objeto de

³ Economía de Mercado: es la que se lleva a cabo a través de las empresas privadas sin la intervención directa del gobierno, los principales procesos y operaciones económicos se llevan a cabo por los consumidores y las empresas con un mínima intervención gubernamental, que está delimitada por un marco jurídico; también es llamada economía libre de mercado o simplemente economía libre. (Eumet: Diccionario de economía y finanzas)

estudio en los 80's (Basco, 2006), en donde se considera a este tipo de administración como un campo de estudio independiente por su naturaleza.

2.2 Concepto de la empresa familiar

La empresa familiar es uno de los pilares de la economía de cualquier país en el mundo, participando en indicadores como el PIB y la tasa de empleo, por lo que el estudio de las empresas familiares ha tomado relevancia en los últimos años.

El inicio del estudio de las empresas familiares se ve reflejado con la publicación de un primer artículo de la Social Science Citation Index (SSCI) en la revista *Administrative Science Quarterly*, escrito en 1961 por Trow, que se tituló "Executive succession in small companies" el artículo giraba en torno a la dinámica familiar (Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011), después de esto una aportación muy importante fue la creación del "Centro de la Empresa Familiar (Center for Family Business)", en Cleveland, Estados Unidos de América, fundado por Leon Danco y su esposa Katherine Leck, Danco fue considerado como el principal experto en temas de la empresa familiar se caracterizaba por hacer planes de sucesión de manera adelantada, capacitar a los Juniors en otro lugar, así como lograr que la mayoría de los miembros de la junta de administración se eligieran fuera de la familia (Segall, 2013)

Sin embargo el estudio de las empresas familiares comenzó a tener relevancia a partir del año 1971, y durante los siguientes 14 años, hasta 1985, sólo existieron 180 artículos, entre los que destaca el autor Harry Levinson, en los siguientes 10 años el número de artículos fue altamente superado ya que del periodo comprendido de 1986 al 1995, los artículos que se publicaron fueron 680, según el *American Business Index*. (Vallejo, 2005).

Las empresas familiares tienen su acepción desde diferentes áreas del conocimiento en donde intervienen: Historiadores, Economistas y Psicólogos,

algunas definiciones mencionadas por algunos autores delimitan tres aspectos que caracterizan una empresa familiar: según Lansberg Perrow y Rogolsky (1988), definen que en una empresa familiar los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad; así mismo Carsrud (1996) propone que es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están determinadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva; y Ward (1989) establece que es aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia, para que la dirija o la controle (Casillas, Díaz, Rus, & Vázquez, 2014).

Entonces podemos concluir, que dentro de la acepción que tiene el concepto de empresa familiar se identifican tres aspectos importantes: 1) la propiedad o control, 2) la gestión o dirección y 3) la continuidad, mismos que se definirán a continuación.

1. La propiedad y control: sugiere que miembros de la familia tienen la pertenencia y el dominio de la organización, por lo que la participación en el capital y acciones dan un sentido de posesión (Pérez, y otros, 2007).
2. La gestión o dirección: establecen que los miembros de la familia desempeñan funciones ejecutivas (Casillas, Díaz, Rus , & Vázquez, 2014), por lo que posiblemente estas funciones contengan un puesto o un lugar dentro de la estructura organizacional⁴ de la empresa.
3. La continuidad: refiere la permanencia acerca de la participación de la familia dentro de la organización en el futuro (Casillas, Díaz, Rus , & Vázquez, 2014), considerando que la participación familiar no necesariamente será en línea recta; la continuidad también refiere la transferencia de las dos primeras características mencionadas, propiedad-control y gestión-dirección, tomando en cuenta conceptos como sucesión, a miembros de la familia (Pérez, y otros, 2007).

Lo anterior concuerda con lo que la European Group of Owner-managed and Family Enterprises (GEEF) y la Family Business Network (FBN) -asociaciones sin

⁴ La estructura organizacional es la *distribución formal de los empleos dentro de una organización* (Robbins & Coulter, 2005)

finés de lucro que tienen presencia en muchos países para difundir y apoyar a las empresas familiares, la definición de empresa familiar se ve ilustrada en la figura 14.

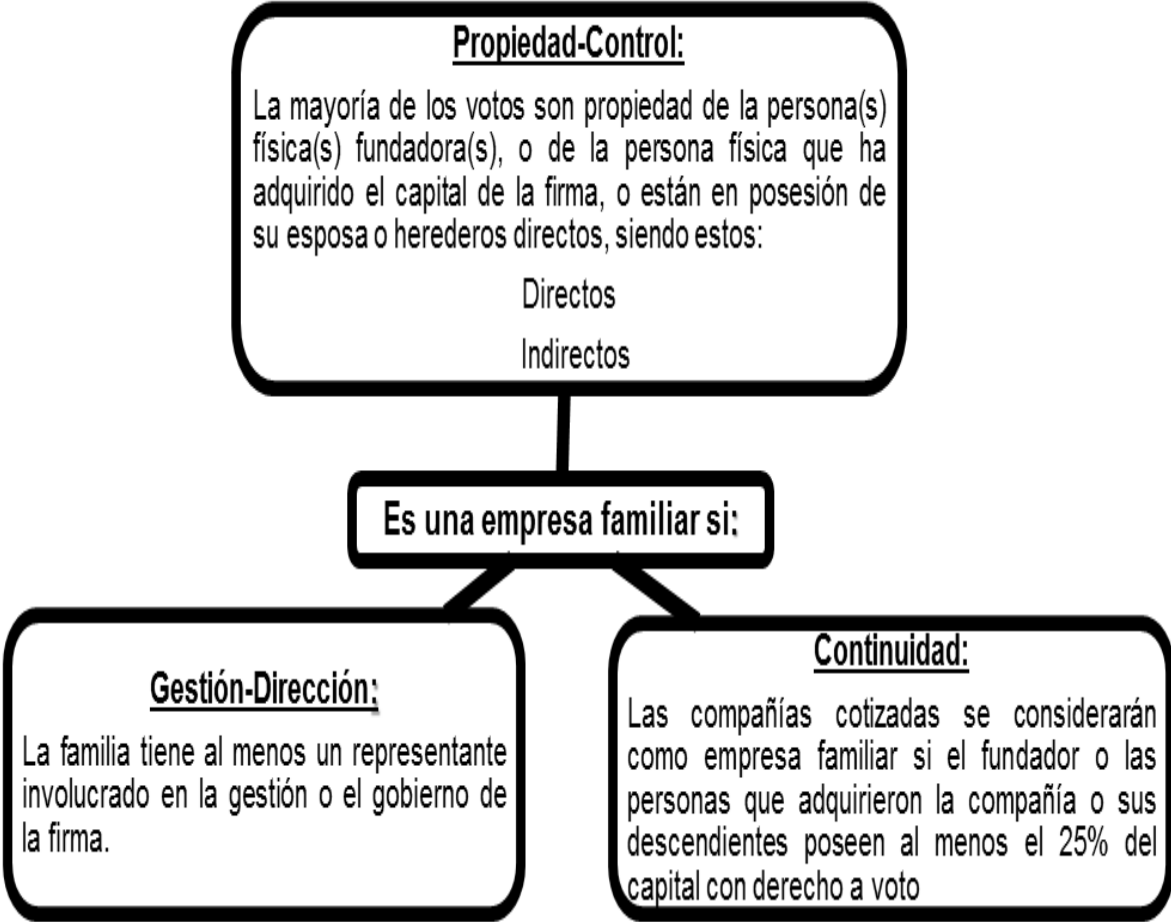


Figura 14. Definición de Empresa Familiar
Fuente: Elaboración propia con base en la (GEEF) y (FBN)

Para definir de manera más clara y sencilla, describimos a la empresa familiar como un ente económico que está controlado por sujetos con lazos familiares, en donde existe la propiedad (capital, inversión) o gestión de los miembros de la familia, de manera directa o indirecta, que tienen la capacidad de influir en la visión y misión del negocio, pretendiendo una continuidad del negocio en la siguiente o siguientes generaciones.

Este tipo de modelos de negocio existe en todas las economías, por lo que en las siguientes líneas daremos a conocer su contexto mundial.

2.3 La empresa familiar en el mundo

Las empresas familiares son parte fundamental de la economía aportando riqueza y empleo en los países del mundo; indicadores económicos muestran que las empresas familiares aportan de entre un 45 a 70% del Producto Interno Bruto y un porcentaje similar en capacidad de empleo (Martínez, 2010).

No todas las empresa familiares son MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), muchas de ellas son grandes corporaciones que tienen participación internacional, y que cotizan en la bolsa, como la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), New York Stock Exchange (NYSE), la Bolsa de Madrid, Tokio Stock Exchange (TSE), por mencionar algunas.

Un estudio realizado por la revista norteamericana Family Business Magazine, clasificó a las 250 empresas familiares más grandes del mundo en el 2009, las cuales tienen representación nacional y algunas internacional, según este estudio el mayor número de empresas familiares lo tiene Estados Unidos con 130 compañías, seguida por Francia con 17 compañías y Alemania con 16 compañías, México con 9, ocupando el quinto lugar en el mundo con más empresas familiares (Pallares, 2013).

El mismo estudio revela también el nombre de las 10 empresas familiares más grandes a nivel mundial, la número uno es para la cadena de supermercados Wall-Mart, que fue fundada en 1962 por los hermanos Walton en Arkansas, se ha convertido en el líder del mercado estadounidense, Wall-Mart tuvo al 28 de febrero del 2014 un total de 10,957 unidades en 27 países empleando a 2.2 millones de asociados en todo el mundo, más del 40% de las unidades se encuentra sólo en estados unidos representada por 4,838 sucursales de unidades minoristas, de los cuales 3,290 son bajo el formato de Supercenters de Wal-Mart, 346 unidades de Neighborhood Markets, 508 unidades de Walmart Discount Stores, 61 unidades de Formatos pequeños, en los que se encuentran Amigo,

Supermercado, Wal-Mart Express, Walmart on Campus y anuncios de Súper Ahorros, y 633 unidades de Sams Club, empleando a 1.3 millones de personas, que representan más del 50% del total de asociados, teniendo un salario promedio por hora de tiempo completo de 12.81 USD, según cifras del Corporativo Wal-Mart/Ubicaciones consultados en Abril del 2014.

En segundo lugar tenemos a Ford Motor Co. Creada por Henry Ford, en 1903, y gobernada en la actualidad por la cuarta generación de sucesores los cuales controlan el 40% de la empresa, la cual tienen presencia en 77 países, entre los cuales se encuentran México con 4,025, China con 25,675 empleos, Brasil con 22,507 empleos y Tailandia con 10,500 empleos, Estados Unidos con 46,865 empleos, esto según el Corporativo Ford/Operaciones a Nivel Mundial consultado en Abril del 2014.

Después tenemos a Cargil Inc. en el lugar número 9 que inició sus operaciones en 1972, creada por la familia Cargill y Mac y Millan en Estados Unidos, cuenta actualmente con presencia en 67 países del mundo, incluyendo todos los continentes y emplea a 143,000 personas, ofreciendo comercialización, importación y exportaciones de productos agrícolas así como herramientas financieras dirigidas a proveer soluciones en esta actividad; en Abril del 2014 el 85% del capital es controlado por la cuarta y quinta generación de las dos familias fundadoras, y cuenta con ingresos anuales de 50 mil millones de dólares (Pearl & Leah, 2008).

Como última empresa familiar norteamericana, pero no menos importante ya que se encuentra dentro de las primeras 20, tenemos a la empresa petrolera Koch Industries, en el lugar número 12, es una empresa dedicada a productos de combustibles, construcción, productos de consumo (envases, papel, celulosa y productos químicos), conectores electrónicos, fibras fertilizantes, filtración por membrana, y equipos de control de la contaminación; actualmente según cifras de la compañía, emplean a más de 100,000 personas en todo el mundo con cerca de

60,000 solamente en estados unidos, con ingresos de 40 mil millones de dólares, fue fundada por la familia Koch en 1918 (kochindustriesinc.com, 2014).

En la empresas de Corea de Sur está Samsung como la tercera en la lista con una facturación de 98.7 mil millones de dólares y con una participación de los fundadores, la familia Lee, del 22%, fundada el 1 de marzo del 1938, actualmente tiene presencia en 47 países del mundo, cuenta con 427,000 empleados y con ingresos anuales de 268.8 mil millones de dólares de manera consolidada según cifras reportadas por Samsung al cierre Fiscal 2012 (samsung.com, 2014).

Le sigue en cuarto lugar LG (Lucky Goldstar), con 81 mil millones de dólares de ingresos, fue fundada por las familias Koo y Huh, quienes cuentan con el 59% de la propiedad, iniciando operaciones el 5 de Enero del 1947, actualmente cuentan con 114 filiales alrededor de todo el mundo y tienen 87,000 empleados y directivos (lg.com, 2014).

En onceavo lugar tienen a Hyundai Motor, creada por la familia Chung, el nombre Hyundai significa Modernidad y fue fundado en 1947, iniciando como una empresa dedicada a la construcción y reparación de automóviles, para que después en 1967 se fundara Hyundai Motor Company, empresa que en sus inicios fabricaba autos bajo la licencia Ford Motor, y hasta 1975 creo sus primer auto: su sede se encuentra ubicada en Seúl, tiene presencia mundial y cuenta con plantas en la India, Turquía y Estados Unidos; además de ser considerado el quinto productor de autos más grande del mundo, (hyundai.com, 2014).

En Europa, España es representada por el Banco Santander, ocupando el lugar número 14 dentro del ranking de la empresas familiares, fue fundada en el año de 1857, por la familia Botín, que actualmente la sigue presidiendo con su actual dirigente Ana Botín, la importancia de Santander radica en que fue la primer unidad económica definida como institución bancaria española, al cierre del 2012 ya contaba con 186,763 empleados, (santander.com, 2014).

El Corte Inglés con el lugar 66 que se dedica a los grandes almacenes, turismo y servicios, fundada en 1940 por Ramón Areces al cierre del 2013 contaba con 83,128 empleados según su Informe Anual 2013, además de un beneficio neto consolidado de 17,435 millones de euros, (elcorteingles.es, 2014).



Mercadona con el lugar 85, empresa que actualmente cuenta con más de 70,000 empleados con una presencia en España en 46 provincias y 1,484 unidades, se encuentra en el segmento de los supermercados, creada en 1977 por Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, cuenta con una facturación de 17,831 millones de euros, según cifras al cierre del 2012 (mercadona.es, 2014).

Fomento de Construcciones y Contratos (FCC) en el número 110, fundada en 1900, se dedica a ofrecer servicios de construcción e infraestructura además del desarrollo de energías renovables, actualmente Esther Alcocer Koplowitz, quien tiene alrededor del 53% de participación con una presencia en más de 35 países del todo el mundo y el 42% de sus ingresos proviene del mercado internacional (fcc.es, 2014).

Inditex (Industria de Diseño Textil, Sociedad Anónima), quien ocupa el lugar número 116, fue fundada en 1985, por Amancio Ortega y su esposa Rosalía Mera, quienes fabrican y distribuyen artículos textiles mediante sus diferentes marcas, cuenta con 6,340 unidades, de las cuales 1,991 son Zara, Pull&Bear con 853 unidades, Massimo Dutti 665 unidades, Bershka 954 unidades, Stradivarius 858 unidades, Oysho con 549 unidades, Zara Home con 394 unidades, Uterque con 76 unidades, además de contar con 120,314 empleados e ingresos de 15,946 millones de euros, según cifras al cierre del 2012 (inditex.com, 2014).

En la tabla 3 se muestran el ranking de las empresas familiares más importantes del mundo, estas empresas tienen una relevancia importante en cada país, al formar parte de cada una de las economías en donde tiene sede y presencia.

Tabla 3: Empresas familiares representativas en el mundo al cierre del 2009

Empresa	Lugar de la lista	Fundada	Actividad económica	País	Responsabilidad social	Uso de Tic's e innovación tecnológica	Logotipo
Walmart	1	1962	Supermercados	Estados Unidos	✓	✓	
Ford Motor	2	1903	Automotriz	Estados Unidos	✓	✓	
Samsung	3	1938	Electrónica	Corea del Sur	✓	✓	
LG	4	1947	Electrónica	Corea del Sur	✓	✓	
Cargill	9	1972	Agrícola	Estados Unidos	✓	✓	
Hyundai	11	1974	Automotriz	Corea del Sur	✓	✓	
Koch Industries	12	1918	Petrolera	Estados Unidos	✓	✓	
Banco Santander	14	1857	Financiero	España	✓	✓	
Corte Ingles	66	1940	Servicios almacenes, turismo	España	✓	✓	
Mercadona	85	1977	Supermercados	España	✓	✓	
Fomento de Construcciones y Contratos	110	1900	Servicios de Construcción	España	✓	✓	
Inditex	116	1985	Textil	España	✓	✓	

Fuente:

Elaboración propia con base en las páginas propias de cada compañía, y el estudio de la Family Business Magazine, que clasificó a las 250 empresas familiares más grandes del mundo en el 2009

Dentro de Europa hay gran intervención de las empresas familiares sin embargo dentro de Latinoamérica, Estados Unidos es el país con más empresas familiares, encontrando también en la lista países líderes como Venezuela, y Brasil, según el consultor de la BFF Oscar Santamaría (Pallares, 2013).

Las empresas que hasta el momento hemos mencionado, han tenido un elemento o factor que las hace similares y que ha permitido sigan en el mercado, como son la utilización de la Tics para optimizar sus recursos, la responsabilidad social, por ejemplo en campañas del cuidado al medio ambiente, estas empresas han evolucionado e incrementando sus indicadores económicos con el paso del tiempo; muchas de ellas son parámetros de las mejores prácticas administrativas que hoy en día otras organizaciones consideran en su administración.

México cuenta con grandes e importantes empresas familiares que tiene presencia mundial, por lo que se presentará un panorama de estas empresas.

2.4 La empresa familiar en México

En México alrededor del 99% de las empresas que existen en el país se encuentran dentro del término muy conocido como MiPyMEs, según estadísticas del INEGI 2013; este universo de entes económicos contiene características abismales, de acuerdo a la Secretaría de Economía las organizaciones se clasifican en: Micro, Medianas y Grandes empresas, que se distinguen por tres vertientes, el sector económico, el número de empleados, y las ventas anuales expresadas en millones de pesos, considerando un tope combinado⁵ que las sitúa en diferente estratificación, según el acuerdo publicado el día 30 de Junio de 2009 en el diario oficial de la federación por la Secretaria de Economía de México.

Se consideran Microempresas aquellas que se encuentran en cualquier sector de la economía pero que cuentan con nivel de ocupación de entre 0-10 empleados, contando con un rango en ventas de 4 millones de pesos, o con un tope combinado de hasta 4.6 millones de pesos de ventas anuales.

Para las pequeñas empresas: en el sector comercial se debe contar con un nivel de ocupación de entre 11-30 empleados, con un nivel de ventas de entre 4.1 hasta 93 millones de pesos de ventas anuales; mientras que en el sector servicios e industria su nivel de ocupación está entre 11-50 empleados; ambos sectores con un rango de entre 4.1 hasta 100 millones de pesos de ventas anuales, con un tope combinado de 95 millones de pesos.

En el caso de las medianas empresas: el sector comercio tiene un nivel de ocupación de 31 a 100 empleados con ventas anuales de entre 100.1 hasta 250 millones de pesos anuales, y un tope combinado de 235 millones de pesos; mientras que en el sector servicios el nivel de ocupación va de 51 hasta 100 empleados y en el sector industrial el nivel de ocupación se encuentra entre 51

⁵Según la secretaria de economía en su acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 2009, el tope máximo combinado se determina : $Tope\ Maximo\ Combinado = (\#\ de\ Trabajadores) \times 10\% + (Ventas\ anuales) \times 90\%$

hasta 250 empleados, estos dos sectores están en el rango de ventas anuales entre 100.1 hasta 250 millones de pesos; para el sector servicios el tope combinado de sus ventas es de hasta 235 millones de ventas y en el sector industrial de 250 millones de ventas.

Por supuesto lo que supera los indicadores descritos serían las grandes empresas, que superan los 250 millones de pesos en ventas anuales, en cualquier sector económico, y su ocupación supera los 100 trabajadores para los sectores servicios y comercio y para el sector industrial superan los 250 empleados, las grandes empresas como se observar en la figura 15, tienen una participación mínima en la economía de México, sin dejar de considerar que su participación en el mercado también es relevante.

La tabla 4 nos indica un resumen de la clasificación de las empresas mexicanas según el INEGI y la Secretaría de Economía.

Tabla 4: Estratificación de empresas según el INEGI

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Fuente: Elaboración propia con base en el Diario Oficial de la Federación (ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas., 2009) y de la Secretaría de Economía

Dentro de la economía mexicana las llamadas MiPyMEs, son el motor de la economía aportando alrededor del 54% del PIB y el 72% del empleo del país, sin embargo en realidad las micro empresas son las que ocupan el mayor porcentaje, como se muestra en la figura 15.

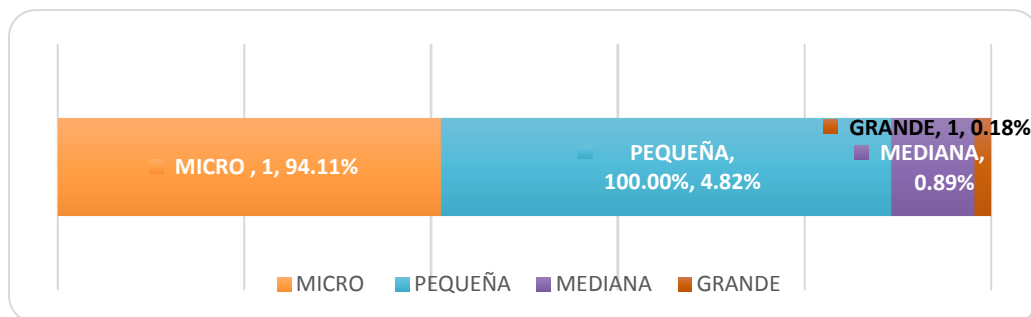


Figura 15. Estratificación de las empresas de acuerdo a su tamaño en México a Octubre del 2013

Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos del INEGI, vigentes en el directorio estadístico nacional de unidades económicas oct-13

La figura 15 muestra la realidad de las llamadas MiPyMEs, que forman un 99.82% de las empresas en México el 94.11% está formado por microempresas, que desde el punto de vista del autor del presente documento, tiene características que las diferencian de una manera significativa con las pequeñas y medianas empresas, ya que en párrafos anteriores se describe que para este tamaño de empresa, el sector económico no es relevante, además de que el número de empleados es mínimo, o puede ser nulo, y el nivel de ventas también es poco significativo en comparación con los demás.

Al mes de Agosto del 2014 existen 4.410,199 unidades económicas según el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI), de las cuales 37,676 unidades pertenecen al sector de Transportes, correos y almacenamiento, en el último censo económico del INEGI en 2009, publicó que este sector económico sólo contaba con 17,705, unidades económicas, por lo que podemos observar que este sector duplicó sus unidades, además de que aumentó su participación en relación al total de las unidades económicas de un 0.47% en 2009, a un 0.85% en 2014.

Datos en relación al número de empresas familiares en el mundo colocan a México en el quinto lugar con más empresas familiares, de acuerdo al estudio realizado por la BFF; las compañías que integran la lista son, Grupo Carso, Cemex, Grupo Bimbo, Soriana, Chedraui, Casa Saba, Grupo Bal, Femsa y Grupo Maseca, encontrando que están inmersas en varios sectores económicos.

Se describirán las principales características y datos relevantes de cada una de las empresas que se encuentran dentro del ranking mundial, con la finalidad de identificar cuáles son las características o similitudes que hay entre ellas.

Grupo Carso, comenzó sus actividades en 1980, con el nombre de Grupo Galas SA, en 1982, se cambió al nombre de Grupo Inbursa SA de CV, y en 1990 se definió como Grupo Carso SA de CV, al día de hoy tienen una cartera de negocios definidos como estratégicos: Comercial, Industrial e Infraestructura y Construcción, estos dos últimos teniendo mercado sólo en el Centroamérica y América del Sur, sin embargo Grupo Condumex tiene presencia en América del Norte, en el continente de Asia, con China, y en Europa con Alemania y España (Grupo Carso SA de CV, 2014).

Cemex fue fundada en 1906 el abuelo homónimo de quien llevó a Cemex al éxito, Lorenzo H. Zambrano, es a quien se le reconoce la fundación, en 1976 se convierte en el principal productor de cemento en México y comienza su cotización en la BMV, en 1986 comienza con exportaciones mediante la inversión con empresas cementeras norteamericanas, y en los años 90's comienza con presencia en Centroamérica para que en 1999, comience sus operaciones en África, con Egipto, y en el 2000 se convierte en el productor de cemento más grande de Estados Unidos, teniendo presencia, actualmente en 50 países, cuenta con alrededor de 43,000 empleados en el mundo con unas ventas anuales de 15,230 millones de dólares ,cifras al 31 de diciembre del 2013, (cemex.com/ES/Index.aspx, 2014).

Grupo Bimbo fue fundado en 1945, con varias personas entre ellas Lorenzo Servitje; actualmente Daniel Servitje, es el presidente del consejo directivo, y director general de grupo Bimbo, cuenta con presencia con Estados Unidos, Centroamérica, América del Sur, a excepción de Bolivia Guyana Suriname y Guyane, además de estar en el Reino Unido, España y China, teniendo presencia en 22 países del mundo cuenta con cerca de 10,000 productos y con más de 100

marcas, según el informe anual al cierre del 2013, tuvieron una utilidad neta de 4,778 millones de pesos, y cuentan con una plantilla de 122,825, de los cuales solo 2,590 son contratos de manera externa por la compañía (grupobimbo.com, 2014).

Grupo Bal, es un empresa presidida por Alberto Baillères González, quien fue definido como el segundo hombre más rico de México en el 2013, según datos de la revista Forbes, tiene participación en varios sectores económicos como: la agropecuaria, en el sector comercial con Palacio de Hierro, en el Sector industrial con Peñoles, empresa metalúrgica que principalmente extrae la plata, en el sector financiero con GNP, quien es el líder del mercado como aseguradora, además de estar participando en el ramo de la filantropía con el ITAM (bal.com.mx, 2014).

Dentro del sector de las tiendas de autoservicio no nos quedamos atrás, Chedraui es una empresa fundada en México en 1920 bajo el nombre de El Puerto de Beyrouth por Lázaro Chedraui, pero fue hasta el 1 de agosto de 1985, cuando se creó Tiendas Chedraui, tiene con 212 sucursales, de las cuales 162 son Tienda Chedraui, 50 Súper Chedraui, 2 almacenes Chedraui, 10 tiendas en formato Selecto y 2 Súper Chedraui en formato Selecto, a nivel compañía cuenta con alrededor de 41,000 colaboradores; además cuenta con una división Inmobiliaria y de Logística, que tiene presencia en Estados Unidos con 46 unidades de las cuales uno es centro de distribución, y el resto son autoservicios, las cifras al cierre del 2013, según el informe anual, muestran una utilidad neta mayoritaria de 1,645 millones de pesos, esto con un crecimiento sostenido desde sus inicios (chedraui.com.mx/, 2014).

También dentro del sector de tiendas de autoservicio se encuentra Tiendas Soriana, fundada en 1905, por Pascual Borque, dedicado en un principio a la venta de telas de mostrador, hasta que poco fueron introducción artículos de perfumería y ropa, para que en 1958 se convirtieran en una tienda de autoservicio; pero no fue sino hasta 10 años más tarde en 1968 en donde

apertura su primer gran centro comercial, y en 1979 diversificó su portafolio de negocio, con la operación de restaurantes, fabricación de ropa, líneas de transporte y actividades agropecuarias; actualmente tienen 606 unidades de tiendas de autoservicio, y cuentan con su marca propia, según sus cifras en el informe anual del 2013 tuvieron una utilidad neta de 117 millones de pesos, actualmente tienen 659 tiendas en operación, con más de 80,000 empleados dentro del grupo, además de considerarse el supermercado dentro del territorio mexicano más grande, de acuerdo al número de tiendas con el que actualmente cuenta, (mercadosoriana.com/site/default.aspx?p=4, 2014).

MASECA, fue fundada en los 50's por la familia González Barrera surgiendo el concepto de Masa-Seca, harina de maíz deshidratada, en el 2013 Gruma es reconocida por Great Place To Work como la mejor empresa para trabajar en México, tiene presencia en 113 países del mundo y cuentan con 101 plantas, al cierre del 2013 según su informe anual tuvo una utilidad neta consolidada de 3,3310 millones de pesos, (gruma.com/, 2014).

Del total de las empresas del país el 90% son de un modelo o administración de tipo familiar, por lo que la influencia de este tipo de negocios es parte fundamental de la economía; y gran parte de esta responsabilidad se ve reflejada en las organizaciones de menor tamaño (microempresas), sin subestimar a las grandes corporaciones que mencionamos anteriormente, y que cuentan con una participación en BMV permitiendo una presencia global de México en el mundo, como ejemplo de empresas familiares y que además algunas cuentan hasta con más de 100 años en nuestra economía.

Cabe mencionar que todas las empresas anteriormente mencionadas cuentan con características que las diferencian de las demás empresas familiares que existen en el país, como la responsabilidad social, todas realizan procesos sustentables, haciéndolos eficientes y eficaces, tomando en cuenta a su personal, y realizando programas o campañas sociales que benefician a la población

Mexicana; por lo que son características importantes que las microempresas familiares pueden considerar como parte del éxito.

Todas las empresas de modelo familiar tienen que considerar la innovación como un elemento y consecuencia de los cambios que sufre cualquier país, por factores económicos, de globalización y los avances tecnológicos del mundo, sin dejar de lado al consumidor como parte fundamental de que una empresa actualmente se mantenga dentro del mercado.

En lo sucesivo se describirán las áreas de oportunidad a las que se enfrentan las empresas familiares, aunque existen muchos casos de éxito en México y en el Mundo, la realidad es que este tipo de organizaciones, -y aún más las microempresas- forman parte de las estadísticas que refieren que 7 de cada 10 empresas que se crean no llegan al primer año, y el 90% de ellas tampoco llega a los 10, y más fuerte aun el 75% desaparece después de los dos primeros años, por lo que ni siquiera cumplen con el ciclo de una empresa que es: nacer, crecer, madurar y declinar (Espinosa, Martínez, Albarrán & Arroyo, 2008).

2.5 Retos y oportunidades de las empresas familiares en el mundo

Las empresas familiares son organizaciones en donde existe una intervención directa o indirecta de los familiares, dejando claro que no necesariamente la relación es en línea recta, influyendo dentro de la administración y/o propiedad de la organización.

Las investigaciones y estudios de las empresas familiares, describen la problemática a la que se enfrentan estas de organizaciones, y las variables que se identifican en todos son similares, lo que permite tener un marco referencial común de las áreas de oportunidad que tienen este tipo de entes económicos.

La firma KPMG, año con año saca una encuesta que realiza a empresas familiares en México y en el mundo, con la finalidad de encontrar los retos y

oportunidades a las que este tipo de organizaciones se enfrentan, y que año con año nos muestran que hay indicadores en lo que no se han tomado acciones y otros nuevos que sirven como factor de estudio y análisis para los expertos e interesados en la materia.

La encuesta realizada por KPMG en el segundo semestre del 2012 titulada “Encuesta de Empresas familiares 2012 -Compromiso y agilidad de las empresas familiares-” se realizó por todo el mundo en 30 países, con 1952 unidades económicas, de las cuales 50 empresas fueron mexicanas. La encuesta arrojó resultados que pueden determinar el perfil común que tienen este tipo de organizaciones; algunos datos que se determinan relevantes para la presente investigación son:

- Posición ocupada por los dueños en la empresa: en el 74% de las organización el dueño ocupa la posición de director general, CEO (Chief Executive Officer, por sus siglas en ingles), por lo que existe la centralización de decisiones, el 14% ocupa el puesto de director financiero, lo que determina que la economía de la empresa está en función del propio dueño y sólo el 12%o ocupa otros puestos directivos, ver figura 16.

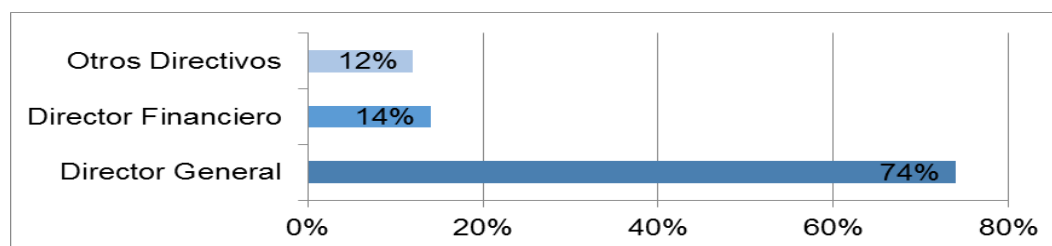


Figura 16. Posición de los dueños en la empresa familiar en el mundo
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Compromiso y agilidad Familias Empresarias” (2012)

- La propiedad de la empresa y la administración del negocio: en el 86% de los encuestados juega un papel de dueño del negocio pero también de administrador, creando un rol de para dirigir y al mismo tiempo ejecutar las acciones; y solo el 14% como participación mínima ejecuta acciones delegando la responsabilidad y ejecución de la administración de la empresa a un tercero, ver figura 17.

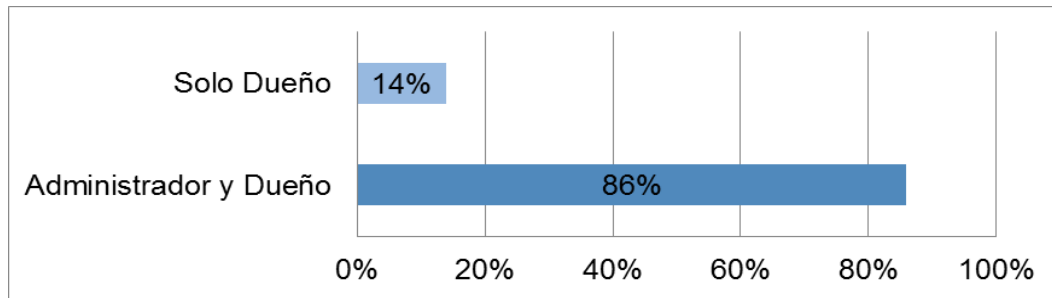


Figura 17. La propiedad y la administración del negocio en empresas familiares en el mundo
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Compromiso y agilidad Familias Empresarias” (2012)

- **Relación Familiar:** dentro de los resultados que se arrojaron para este indicador el 64% de los integrantes de las organizaciones son familiares, es decir que sólo el 36% de toda la organización no tiene algún vínculo, por lo que la influencia familiar se convierte en un factor fundamental para la gestión del negocio, y sobre todo para la toma de decisiones, ver figura 18.

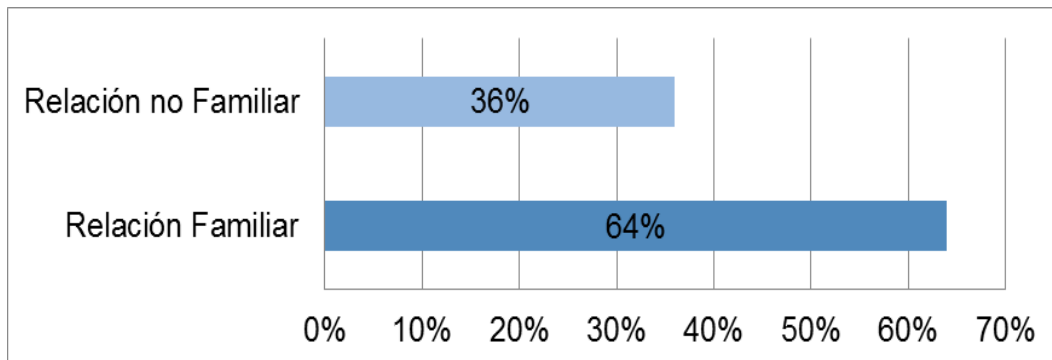


Figura 18. Integrantes del negocio que tienen y no relación familiar en empresas familiares en el mundo
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Compromiso y agilidad Familias Empresarias” (2012)

- **Edad de los dueños de la empresa:** este punto es interesante ya que de aquí se determinan otras variables como la necesidad de sucesión lo que causaría formar parte de las estadísticas sobre las generaciones que soportan una organización familiar, la encuesta arrojó que el 32% tienen un rango de edad de entre los 45 a los 54 años, que el 27% está de entre los 55 a 64 años, seguido de una participación del 24% con un rango de entre 35 a 44 años, el 8% tiene más de 65 años y sólo el 8% tiene menos de 35 años de edad, ver figura 19.

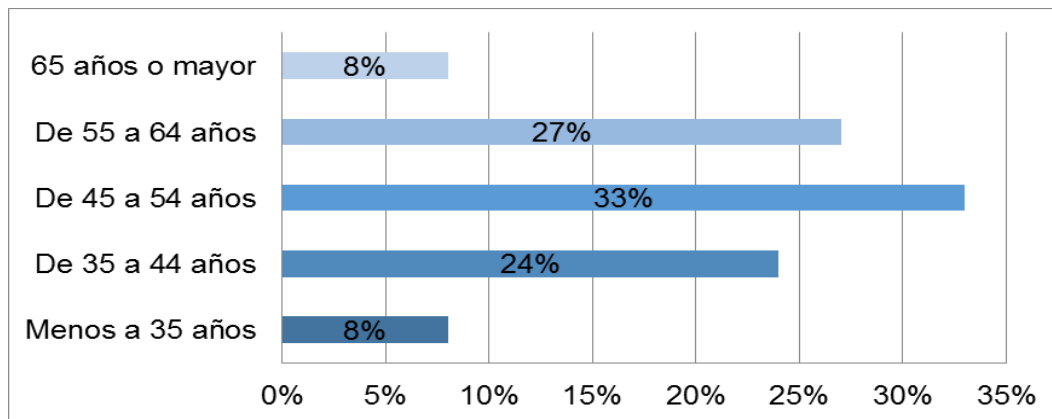


Figura 19. Edad de los dueños en la empresa familiar en el mundo

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Compromiso y agilidad Familias Empresarias” (2012)

Con base al resultados estadísticos de la encuesta del 2012 se define un perfil de las empresas familiares en el mundo determinando que: los dueños ocupan el puesto de director general, por lo que su rol dentro de la organización es de dueño y administrador, es decir es generador y ejecutor de acciones, la edad promedio es de entre los 45 y 54 años, además de que la estructura está integrada por alrededor del 85% de integrantes de la propia familia.

Según los datos de la encuesta “Family Matters-Financing Family Business Growth Through Individual Investors”, participaron 125 personas con puestos importantes dentro de las organizaciones, 125 empresas familiares de 29 países de todo el mundo: Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Reino Unido, EE.UU. Brasil, Italia, Japón, Medio Oriente (Egipto, Arabia Saudita, Líbano, Emiratos Árabes Unidos), Rusia, España, Sudáfrica, Argentina, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Suecia, Taiwán, Singapur, Corea del Sur, Suiza; las cifras revelaron que el perfil de las empresas familiares no tuvo variaciones, importantes sino muy similares en comparación a las cifras del 2012, los datos que arrojó la encuesta en resumen enuncian lo siguiente:

- En el 71% de las empresas el CEO, o director es miembro de la familia.
- Cuando se toma en cuenta el tamaño de la empresa la posición del dueño en la empresa tiene una pequeña variación, es decir en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen un miembro de la familia en la

dirección, y en las empresas grandes es más difícil encontrar que un miembro de la familia ocupe la dirección dentro de la organización.

- Reveló que el 42 de los encuestados, tiene una posición sobre el control de su empresa, generando un papel de dominio en la gestión administrativa del negocio.

El perfil generado con base a la encuesta, nos revela las áreas y los retos a los que se enfrentan estas organizaciones en el mundo.

- Las empresas familiares en el mundo encuentran un fuerte deseo de mantener el control y la independencia de su organización, fuera del alcance de terceros, creando énfasis ellos mismos sobre la gestión de la organización.
- Tener una totalidad de miembros en la familia o tener a la familia en puestos claves de una organización genera decisiones subjetivas con intereses propios, por lo que las áreas claves se pueden ver afectadas, esto impone límites a las posibles vías de financiamiento, problemática mayor que presentan las organizaciones de tipo familiar según la firma KPMG en sus encuestas anuales.

En los siguientes párrafos daremos a conocer de manera más específica los retos y oportunidades de las empresas familiares en México, que no difieren mucho en comparación a las empresas familiares en el mundo.

2.6 Retos y oportunidades de las empresas familiares en el México

Las empresas familiares de México de manera particular, tienen más similitudes que diferencias con las empresas familiares del todo el mundo, sus principales retos y oportunidades son:

- Profesionalizar
- Reorganizar
- Innovar

En 2013 se publicó otra encuesta por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer”, se realizó a más de 200 ejecutivos de la alta dirección y dueños de empresas Mexicanas, de diferentes sectores económicos: servicios, manufactura, construcción, entretenimiento, y otras; además de encuestar a todos los tamaños, con presencia local, nacional e internacional, destacando que la mayoría son grandes empresas, según el sector, nivel de ingresos y ambiente de operación, según propios datos de la encuesta.

Los resultados arrojados por la encuesta mostraron que el perfil de las empresas familiares en el mundo no es muy diferente al que muestran las organizaciones de tipo familiar en México; sin embargo esta encuesta generó datos que reflejan las áreas de oportunidad y los retos a los que se enfrentan las empresas familiares en México.

Los indicadores que se consideraron relevantes para esta investigación son los siguientes:

- Estructura organizacional: solo el 38% de los encuestados mostró que las estructura es formal y que se tienen claros los derechos y responsabilidades, y el 62% la tiene parcial o ni si quiera la tienen, lo que supone la línea de autoridad, que determina a quien se le reporta (Hitt, 2006), no está definida lo que puede causar que la organización tenga diferentes directrices, involucrando sentimientos y cuestiones familiares que a mediano y largo plazo afectan a estas organizaciones, ver figura 20.

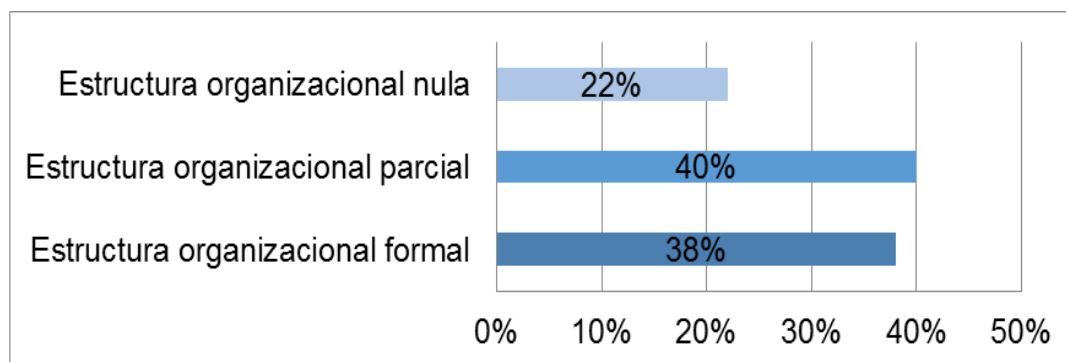


Figura 20. Estructura Organizacional de las empresas familiares en México
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

- Estrategias para dar forma institucional: en la encuesta solo el 33% acepta la falta de una estrategia clara, lo que probablemente ocasiona que el negocio sobreviva, por no tener claras sus metas y objetivos, por otro lado el 44% aceptó que solo parcialmente se lleva a cabo una estrategia lo que causa que las decisiones sean improvisadas, y dejando a un 23% de los encuestados como los que sí cuentan con una estrategia, ver la figura 21; el contar con un plan estratégico, permite la generación de procesos estandarizados que integren políticas y procedimientos claros, generando una gestión estratégica del negocio, además de que se pueden identificar riesgos, establecer indicadores, medir los resultados y tomar decisiones de manera oportuna.

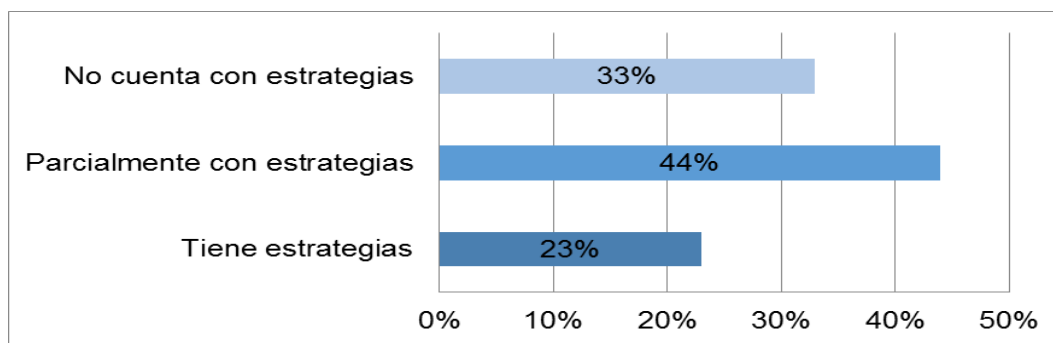


Figura 21. El uso de estrategias en las empresas familiares de México
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

- Procesos formalizados y estandarizados: el 41% afirma que sus procesos están estandarizados y formalizados, lo que permite que puedan ser aplicados en otro escenario de ser necesario, por el contrario el 59% no cuenta con ellos o los tiene pero de manera parcial, ver figura 22.

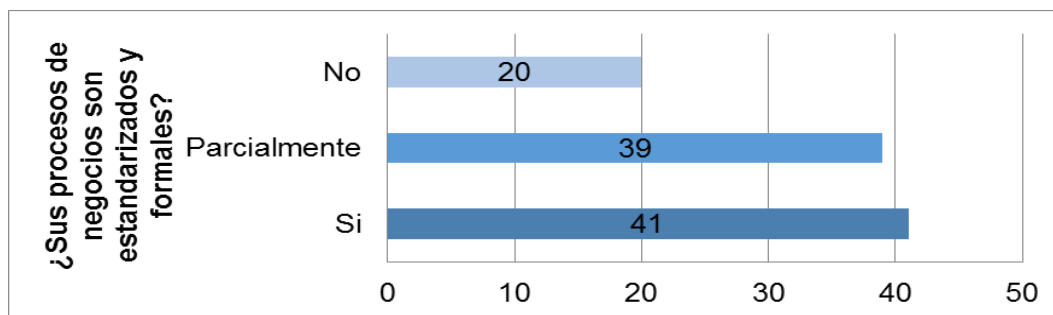


Figura 22. ¿La empresa familiar en México estandariza y formaliza sus procesos?
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

En su mayoría, con un 58%, las empresas afirman que sus procesos están controlados, y se sienten con la capacidad de delegar responsabilidades sin necesidad de confiar solamente en la familia, el resto de los encuestados afirma que los tiene de manera parcial, no los tienen o ni siquiera sabe si los tienen controlados. Tener los procesos estandarizados y formalizados permite al dueño de la organización la capacidad de delegar, crecer o diversificar su negocio, manteniendo simultáneamente el control de su organización. Ver figura 23.

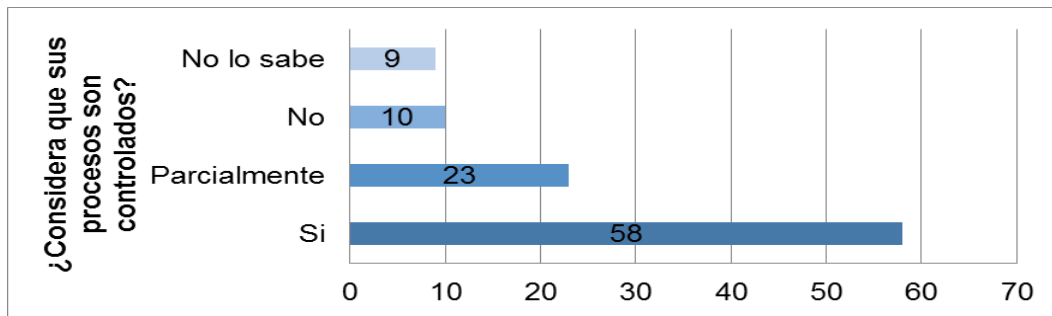


Figura 23. ¿La empresa familiar en México tiene control sobre los procesos estandarizados?
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

- Evaluación del personal: el 53% de los familiares no son evaluados ni compensados en función de sus habilidades y resultados lo que puede reflejar la falta de competencias para desarrollar el puesto y cumplir con el objetivo de la organización, considerando que existen remuneraciones hacia los miembros de la familia que no corresponden a sus nivel jerárquico y de responsabilidad, provocando consecuencias negativas en las finanzas de la empresa, ver figura 24.

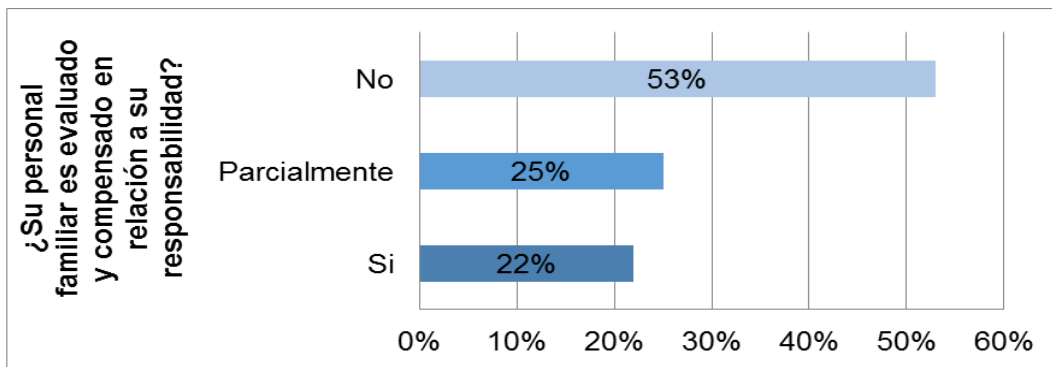


Figura 24. ¿La empresa familiar en México evalúa y compensa al personal familiar en relación a su responsabilidad?
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

Por el contrario el 39% dice que su personal no familiar está evaluado, lo que ocasiona un escenario injusto y disparate sobre los miembros de la organización que pertenecen a la empresa y lo que no, ver figura 25.

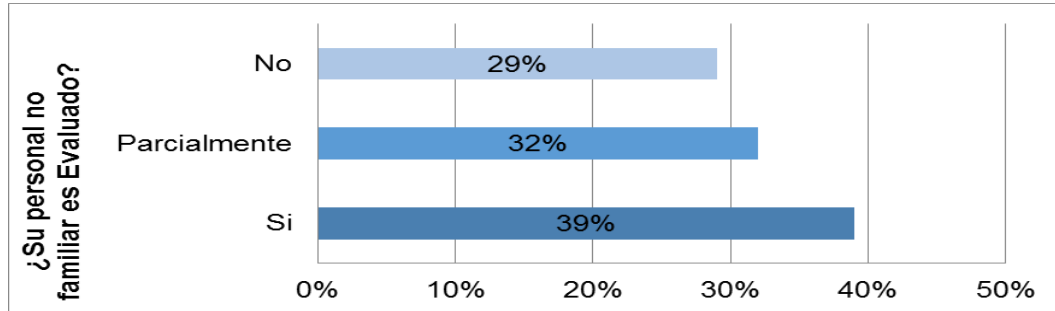


Figura 25. Evaluación del personal no familiar en empresas familiares en México
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

- Planes de Negocio (Presupuestos): sólo el 38% de los encuestados cuenta con proyecciones y presupuestos, los cuales permiten tener desarrollado y detallado un caso de negocio, éste se compone desde la propuesta del proyecto, la estimación de inversión necesaria, y el seguimiento, hasta la obtención de resultados, por el contrario el 62% no cuenta de manera clara ni real con planes ni proyecciones del negocio, ver figura 26. Una organización con una administración empírica o laxa, provoca una falta o deficiencia de planes y proyectos, impidiendo la creación de indicadores o parámetros de medición reales y objetivos como: la productividad, el desempeño del personal, un desempeño logístico, etc.; de manera contraria el 38% al contar con planes y proyectos genera una gestión empresarial proactiva y preventiva, con una sana administración en cada una de sus áreas.

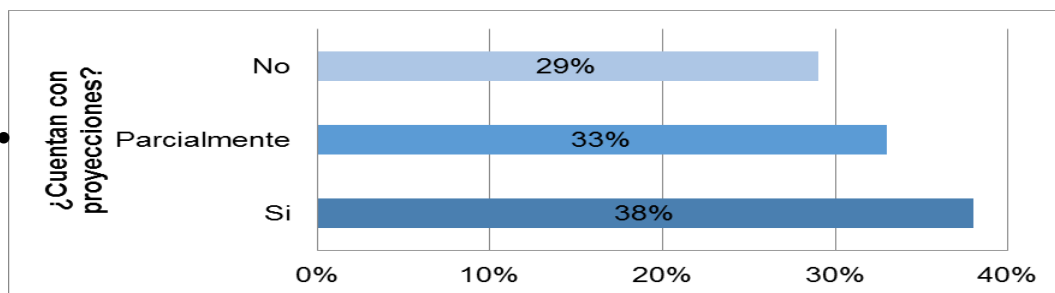


Figura 26. El uso de planes y proyectos en las empresas familiares en México
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

De Los encuestados que afirmaron tener planes de o proyecciones, solamente el 28% los evalúa, dándoles un seguimiento, análisis y tomando acciones sobre las desviaciones que se presenten, ver figura 27.

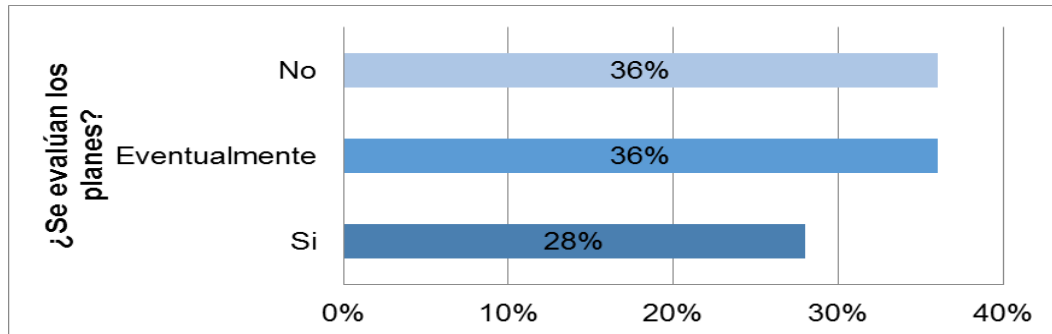


Figura 27. ¿Los planes de negocio son evaluados en las empresas familiares en México?
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

De los que afirmaron tener sus planes y proyectos evaluados sólo el 32% cuenta con indicadores para temas críticos de negocio, convirtiéndose en una herramienta para una administración proactiva, ver figura 28.

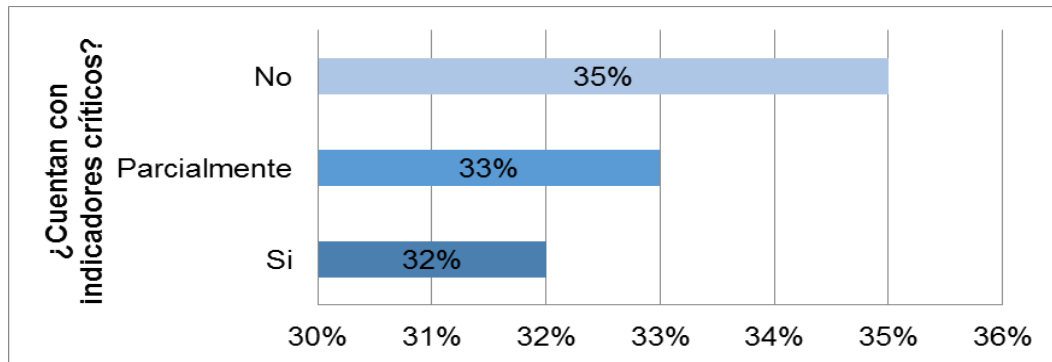


Figura 28. ¿La empresa familiar en México cuenta con el uso de indicadores críticos?
 Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

- Madurez institucional: sólo el 8% sobrevive sin la necesidad de su dueño, lo que quiere decir que pudo delegar la administración del negocio; el 50% está en proceso de madurez pero aún tienen dependencia; y restos con una participación del 42% depende totalmente del dirigente o de un par de personas, cifras que afirma que más del 90% de las empresas aún requiere de su dueño, sin tener la posibilidad de dejar en manos de profesionales la gestión de la organización para solo intervenir en la participación de grandes decisiones desde el consejo de administración, ver figura 29.

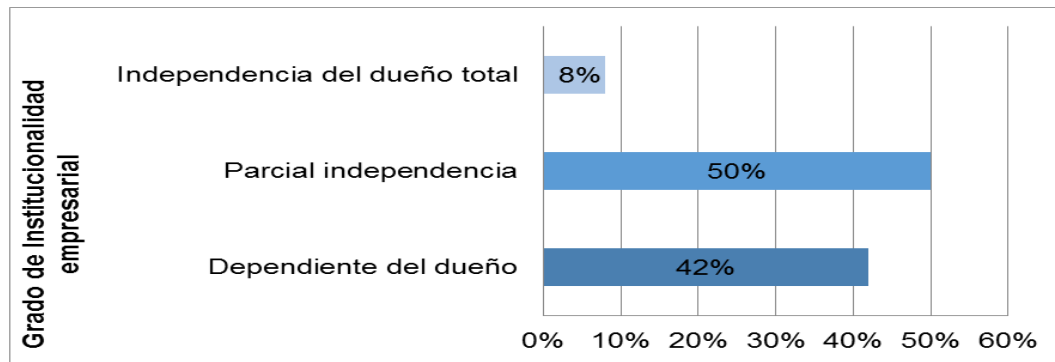


Figura 29. La madurez institucional de la empresa familiar en México

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada por KPMG “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer madurar y permanecer” (2013)

Datos estadísticos de otra firma como PWC (Price Waterhouse Coopers) (2014) revelan el panorama que actualmente viven las empresas familiares en México:

1. El 66% de las empresas familiares mexicanas tuvieron un crecimiento de las ventas en los últimos 12 meses.
2. El 81% espera un crecimiento en los próximos 5 años.
3. En promedio existen dos generaciones que trabajan juntas
4. El 83% de los negocios son de propiedad, y están gestionadas por miembros de la familia.
5. Solo 26% de las empresas, tienen un plan de sucesión formal.
6. El 59% no tienen un sucesor elegido, pero creen que no es un reto en el futuro.
7. Miembros de la segunda generación creen que un factor clave es mantener al día con el desarrollo de la gestión.
8. La principal meta es el aseguramiento de la compañía en el futuro.

Los datos estadísticos afirman que la empresa mexicana no es muy diferente a la empresa familiar del resto del mundo, sin embargo se enlistarán las características del perfil de la empresa familiar mexicana:

- Son optimistas al crecimiento.
- Hay dos generaciones trabajado de manera conjunta.
- La gestión está a cargo de miembros de la familia.
- No existe un plan de sucesión formal.

- Debe de existir conocimiento sobre la gestión del negocio.

Los retos y las oportunidades a las que se enfrentan este tipo de organizaciones, no cambian si no se agudizan y evolucionan conforme pasa el tiempo, las estadísticas, datos e indicadores de los estudios realizados a las empresas familiares en México nos permiten enlistar varios retos que se pueden convertir en áreas de oportunidad, el estudio realizado por PWC en 2014, y en comparación con el realizado en el 2012, confirma los retos y oportunidades principales de las empresas familiares de nuestro País:

- Aspiraciones de crecimiento: en el estudio del 2012 se decía que habría un crecimiento del 12%, y casi tres cuartas partes, esperaban tener un crecimiento incesante, cifras que se afirman con el estudio realizado en el 2014 que reportó que al menos el 65% de las empresas familiares creció en los últimos 12 meses, y un 15% dice que crecerá de manera agresiva en los próximos 5 años.
- Profesionalización de la empresa y la familia: el 40% de los encuestados siguen afirmando que la profesionalización aún está siendo un reto clave para los siguientes 5 años, y que no es sólo necesaria la profesionalización de la empresa, sino también de la familia, cifras similares tanto en el estudio del 2012 como en el del 2014.
- Habilidades y talentos: en las cifras de 2012, existía una preocupación del 43% por contratar personal experto, cifra que durante el 2014, se elevó al 49%, incluyendo que el 61% de los encuestados coinciden con que la retención de talento, es un tema clave; estas cifras nos indican que actualmente encontrar y contar con personal capacitado que tenga habilidades y talentos, está siendo una necesidad para todas las organizaciones.
- Sucesión y conflicto: para el 2014 este sigue siendo un reto, ya que solo 16% de las empresas tienen un plan de sucesión, y como dato interesante 32% de las organizaciones tienen un plan para pasar la propiedad, pero no la gestión de la empresa.

En conclusión los datos que arrojan los estudios realizados a empresas familiares, revelan que la profesionalización y la captación de gente experta con habilidades y talento, permitirá que este tipo de negocios familiares puedan concretar las aspiraciones de crecimiento e institucionalización, dejando de lado el posible nepotismo que podría haber, así como la posibles fallas administrativas y económicas, que causa la falta de gente experta en cada área del negocio.

Las estadísticas reflejan la problemática a la que se enfrentan las empresas familiares, tomando en cuenta que tienen retos pero también muchas áreas de oportunidad, lo que les permite mantenerse en el mercado y ser competitivas.

En el siguiente capítulo abordaremos desde el punto de vista teórico, las variables que integran la investigación que son: los procesos administrativos, las estrategias y la planeación, describiendo cómo se relacionan entre sí con la empresa familiar sujeto de estudio.

CAPÍTULO 3 LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN

En este capítulo se describirá qué es un proceso administrativo, integrando las herramientas que son utilizadas para su mejora continua, siguiendo con la descripción y clasificación de estrategia, y finalizando con el concepto de planeación, su agrupación y los elementos que la integran; interrelacionando las tres acepciones y cómo se aplican a la administración de las empresas.

3.1 Los procesos administrativos

Según Luna (2014), el procesos administrativo, se define como el conjunto de fases o pasos, sucesivos con las que se ejecuta la administración, las cuales se relacionan entre sí para formar un proceso integral.

Sin embargo para dar una acepción clara del proceso administrativo, seccionaremos ese concepto en: proceso y administración; el proceso se define como el conjunto de pasos necesarios para poder realizar una actividad y administrar es planear, organizar, dirigir y controlar, utilizando los recursos adecuados para lograr los objetivos de la organización.

A partir de estas dos acepciones, el concepto de proceso administrativo funciona como la columna vertebral de las instituciones, ayudando a regular las actividades que se realizan, para así cumplir con el objetivo de una organización.

3.1.1 Enfoque de la administración por procesos

A finales del siglo XX y para las primeras décadas del siglo XXI se crearon principios y técnicas que dominan en la actualidad el pensamiento administrativo,

comenzando a ver los cambios de una organización tradicional dividida en funciones y tareas, a una organización con una estructura fundamentada en el desarrollo y diseño de procesos; de donde derivó el enfoque de la administración por procesos permitiendo penetrar y analizar de la manera más detallada las partes y actividades de una organización.

Las actividades que se realizan en una empresa o negocio son considerados procesos, la identificación sistemática y gestión de estos procesos que se llevan a cabo en una organización, así como la interrelación que existe entre todos y cada uno de los procesos es lo que se define como el enfoque de la administración por procesos.

El enfoque de administración por procesos está basado en el mapeo y modelado de procesos, generando medidas de eficiencia y eficacia, por medio de la implementación de herramientas que generan mejora continua.

3.1.2 Mapeo y modelado de procesos

La representación gráfica y secuencial de los pasos o etapas para llevar a cabo la ejecución y acción de un proceso, se le conoce como mapeo de procesos, pudiendo limitarse a un subproceso específico, o amplio considerando a toda la organización.

Mapear un proceso tiene por objetivo identificar todos los pasos que se deben seguir para poder realizarlo, identificando cuáles de estos pasos o etapas son necesarios, definiendo los que agregan valor y cuáles son innecesarios, generando un cuello de botella.

Otra finalidad del mapeo de procesos es que permite un rediseño y redefinición de su trayectoria, pudiendo utilizar los recursos, ya sean económicos, humanos tecnológicos, o materiales, de manera eficiente y eficaz.

Para poder generar el mapeo de un proceso se describe cada paso, etapa o actividad, considerando que existe una combinación de varios de estos elementos que llevan a un producto o servicio final: lo que permitirá separar los procesos específicos que se llevan a cabo de manera detallada. Todos los procesos se componen de:

- a) Insumos, que refiere lo que necesitamos para realizar el proceso.
- b) Medios, se refiere a lo que se utiliza para recibir y ejecutar el proceso.
- c) Indicadores de control y desempeño, lo que permite la evaluación del proceso.

En la figura 30 se muestra un ejemplo de un mapeo de un proceso general para la realización de un servicio de flete.

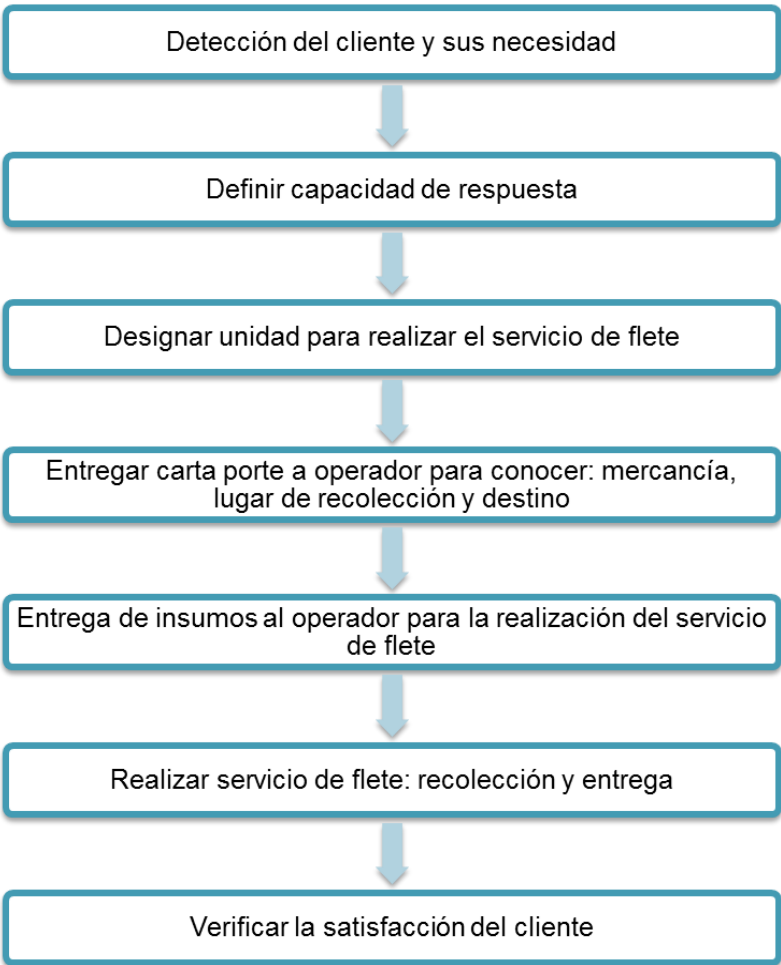


Figura 30. Proceso general de servicio de flete
Fuente: Elaboración propia con base en Luna (2014)

Por lo que respecta a la modelación de los procesos, tiene como finalidad identificar y especificar los procesos de negocios, definido como el conjunto de uno o varios procedimientos, actividades o etapas, por medio de uno o varios insumos que generan un resultado, la realización del objetivo del negocio o la creación de un bien o un servicio (Baca y otros, 2014).

La modelación de un proceso, se considera una herramienta que permite obtener, estructurar y formalizar el conocimiento que se tiene acerca de un proceso, permitiendo que las tareas, o actividades secuenciales sean analizadas y comprendidas de manera sistemática.

La modelación de procesos se lleva a cabo mediante diferentes técnicas y herramientas, actualmente desarrolladas mediante las tecnologías de información, por ejemplo el uso de: a) flowcharts, desarrollado por IDEF (Integrated Computer Aided Definition), empresa que cuenta con una familia de lenguajes de modelado dedicada al campo de los sistemas y la ingeniería de software; y b) Petri-nets, herramienta utilizada también para el modelado y análisis de los procesos en las organizaciones, son utilizados como lenguaje para flujos complejos de trabajo, inclusive sirven como herramienta para verificar y corregir los procedimientos de un diagrama de flujo.

3.1.3 Técnicas de mejora continua en los procesos

En cualquier empresa ya sea productora de bienes o generadora de servicios se realizan actividades que forman parte de un proceso, a principios del siglo XXI las empresas comenzaron a crear herramientas, técnicas y enfoques que reflejaran una mejora continua en sus procesos. Estas herramientas son aun parte de la filosofía de grandes, medianas, pequeñas y micro empresa, algunas de ellas son: Six-Sigma, la Reingeniería de Procesos, Norma ISO, Benchmarking, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard, uso de Tecnologías de Información y el Business Process Manegement, (Baca y otros, 2014).

◆ Six-Sigma:

Es la mejor herramienta para la mejora continua empleada en la administración por procesos (Baca y otros, 2014), se desarrolló a mediados de los años 80 con la empresa Motorola como estrategia de negocio y mejora en la calidad de sus productos, pero es más conocido ya que fue popularizado y mejorado por General Electric; sus aplicaciones iniciales fueron en empresas industriales, sin embargo hoy en día Six-Sigma se considera una filosofía empresarial que aplican empresas no sólo del sector industrial sino también del sector servicios.

Six Sigma, es un proceso que consiste en 5 etapas conocidas como “DMAIC”, por sus siglas en inglés: Define – Measure – Analyze – Improve – Control:

1. Definir (Define): establecimiento del objetivo y alcance del proyecto, considerando que para ello hay que tener antecedentes y conocimientos acerca del proyecto para determinar los beneficios esperados.
2. Medir (Measure): determinación de las variables que son medibles en relación al objetivo u objetivos del proyecto lo que permite entenderlo y visualizar la solución.
3. Analizar (Analyze): determinación de las causas y el peso que tiene en el proyecto, situación que se quiere corregir, mediante un estudio analítico.
4. Mejorar (Improve): definición de alternativas, asegurando que las soluciones tomadas reducen significativamente los errores.
5. Control (Control): es la manera de garantizar que las medidas tomadas no generara un retroceso y tienen permanencia, procurando que el desempeño del proceso permita una mejora de manera continua.

◆ Norma ISO:

Por sus siglas en inglés International Organization for standardization (Organización Internacional para la estandarización) son normas que garantizan la fabricación, comercio y comunicación a nivel internacional, mediante su estandarización y diseño, facilitando el comercio y el intercambio de información, desarrollo y transferencia de tecnologías.

La primer norma que apareció fue ISO 9000, en 1987, la cual regula la calidad en las organizaciones que producen bienes o prestan un servicio; conteniendo estándares y guías acerca de la gestión, permitiendo que las empresas reduzcan problemas y errores en su producción o en la prestación de un servicio, aumentando la productividad, incluyendo la satisfacción de las necesidades del cliente, su finalidad es generar indicadores que permitan administrar y crear una mejora continua en los procesos dentro de las funciones.

La evolución de la normas ha sido significativa ya que para efectos de la presente investigación la norma ISO 9001:2000, que actualmente está obsoleta y está sustituida por la norma ISO 9001:2008 (ISO, 2008), afirma que para alcanzar y dar calidad en los servicios que se llevan a cabo dentro de la organización es necesario tener un enfoque de administración por procesos que permita el diseño y la clara relación entre la diferentes actividades, integrándolas y coordinándolas, para obtener los resultados esperados. Para que esta norma sea implementada se necesita tener documentadas: las políticas, principios, técnicas y actividades así como claramente definidas y desarrolladas, lo que permitirá dar cumplimiento al sistema de gestión de la calidad, objetivo de esta Norma ISO.

Algunas empresas mexicas del sector autotransporte de carga que tienen esta certificación son: Autotransportes Astros, Vikingos Autotransportes, Transportes Peñón Blanco, Autotransportes de Carga Tresguerras, Transportes Pitic, Transportes Julián De Obregón.

◆ **Benchmarking (en español “Comparación”)**

Según Baca, y otros (2014), es un método que se utiliza para encontrar las mejores prácticas que se llevan a cabo dentro de una empresa, es un proceso de comparación conociendo lo que hacen las demás empresas, principalmente las del mismo ramo, sector o actividad. Las mejores prácticas son los métodos que se utilizan para mejorar la operación y la satisfacción del cliente, se considera al benchmarking como un instrumento para conocer la efectividad de los procesos.

La finalidad del benchmarking es encontrar las acciones que ejecutan las empresas dentro de sus procesos que les permiten ser mejores y más productivos, incluyendo la posibilidad de disminuir sus costos, se debe considerar que este tipo de práctica no es fácil de realizar, en estados unidos existen dos empresas denominadas: “Strategic Planning Institute Council on Benchmarking” y “International Benchmarking Clearinghouse”, las cuales se encargan de redactar normas que tienen la finalidad de respetar los principios que garanticen una conducta ética ya que algunas empresas no están dispuestas a revelar datos que consideran importantes y confidenciales, además tienen la finalidad de evitar problemas legales, entre las empresas que dan y recolectan la información.

El proceso de Benchmarking está integrado por tres procesos según Damelio (1995):

1. Análisis: está integrado por la decisión de llevar a cabo el proceso de benchmarking, conociendo el proceso que será comparado, teniendo un plan que considere: el proceso a comparar, los recursos asignados, y la definición de los roles que se van a desarrollar.
2. Descubrimiento: es la detección de lo que hacen los mejores y cómo lo hacen, por medio de una investigación que permita definir su valor y la posibilidad de incorporarlas en la organización.
3. Instrumentación: es el proceso que se debe llevar a cabo para incorporar las mejores prácticas encontradas, que sustituirán a las anteriores, considerando tener un plan de control, evaluación y seguimiento de la implementación.

◆ **Lean Manufacturing (en español “Producción Ajustada”)**

Según Rajadell & Sánchez (2010) Es la implementación de una mejora en los procesos de fabricación a través de la eliminación de desperdicios, considerado como aquello que no agrega valor al producto, y por las que el cliente no está dispuesto a pagar, se basa en que el producto o servicio que junto con sus características se ajusten a las necesidades del cliente, evitando desperdicios.

Las empresas que aceptan que parte de sus procesos crean un desperdicio y no añaden valor a su producto, visualizan y generan áreas de oportunidad mejora, lo que les permite elevar su competitividad, considerando como otra ventaja la disminución de costos, de manera especial en los costos indirectos, por ejemplo: manteniendo los estándares de calidad y disminuyendo los ciclos de fabricación.

Implementar Lean Manufacturing requiere de herramientas, conceptos y técnicas que permitan alcanzar la competitividad, rentabilidad y satisfacción del cliente con base en sus principios o bases las cuales son:

1. El concepto de Kaizen: es un conjunto de dos palabras Kai que significa “cambio” y Zen que quiere decir “para mejorar”, Kaizen entonces se define como: “cambio para mejorar”, son actividades que generan pequeñas mejoras realizadas por el personal, se desarrolla descubriendo el problema, generando soluciones que lleven a la toma de decisiones, implantándolas y verificando su efecto.
2. Control Total de la Calidad: considerando que la responsabilidad es de todos los empleados en cualquier nivel, es decir todos los departamentos o áreas existentes son parte del control de calidad; además de los empleados se integran también proveedores distribuidores y personas relacionadas con la empresa, tomando en cuenta que el control total de la calidad debe de estar integrado con las funciones o procesos que se lleven en la organización.
3. Just in Time: es un sistema que sólo fabrica lo que necesita en las cantidades requeridas y en el instante preciso; algunas empresas lo llaman sistema de producción sin almacén y fabricación repetitiva, como Hewlett-Packard, y Motorola como fabricación de ciclo corto o simplemente sistema Toyota⁶, ya que se desarrolló por Taiichi Ohno, primer vicepresidente de Toyota Motor Corporation.

⁶ El sistema Toyota es formalmente llamado TPS (Sistema de Producción Toyota) que incluye dos términos
1) El Just In Time que se define como producir lo necesario en el momento justo y la cantidad necesaria, y el
2) Jidoka descrito como: la capacidad de las líneas de producción para detenerse cuando hay errores problemas ya sea por un trabajador o por los mismo equipos, según Toyota.

◆ **Balanced Scorecard (en español “Cuadro de Mando Integral, CMI)**

Kaplan y Norton (1996), enuncian que es una herramienta enfocada en convertir la visión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos, permitiendo que estos sean medibles, tangibles y que estén relacionados entre sí (Baraybar, 2010).

El Cuadro de Mando Integral tiene como finalidad crear y aplicar indicadores los cuales sean canales de comunicación para que altos mandos los utilicen con el objetivo de transmitir la visión y la misión a todos los demás niveles y a todos los colaboradores para la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral se basa en indicadores financieros y no financieros, los cuales deben estar a disponibilidad de todos los empleados, de manera que de primera línea identifiquen las consecuencias de sus acciones y decisiones, así como los del siguiente nivel, para que los altos ejecutivos visualicen los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral, se generan de la visión y estrategia de una empresa, desde cuatro perspectivas:

1. La financiera: la cual responde a la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
2. La del cliente: son las medidas que forman parte del cliente respondiendo a 2 preguntas: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?
3. La del proceso interno: identificar los procesos clave en los que la empresa debe sobresalir para continuar añadiendo valor para los clientes y en cadena como consecuencia para los accionistas.
4. La de formación y crecimiento: se les define como la base de las tres perspectivas anteriores, refiriendo las medidas que se toman al encontrar deficiencias entre la infraestructura organizacional y el nivel necesario para alcanzar los resultados.

◆ **Tecnologías de Información**

Las tecnologías de información (TIC's) se consideran en esta investigación como una herramienta que facilita los procesos administrativos haciéndolos más rápidos, eficiente y eficaces (Baca y otros, 2014).

El uso de TIC's, permiten hoy en día generar información y también conocer información del exterior, sin embargo hay que saber: ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde? se utiliza.

La implementación de las TIC's, hace posible que los procesos sean automatizados, en cualquier función de la empresa, por ejemplo en el área de producción al automatizar las líneas productivas, en el área de ventas al crear herramientas como E-commerce (Comercio electrónico), en recursos humanos al automatizar las pruebas de selección de personal, en el área de Finanzas implementando el uso de los recurso de manera electrónica mediante sistemas automáticos, verificables y confiables de manera simultánea.

Podemos determinar que el uso de sistemas de información nos permiten generar softwares para facilitar la aplicación y herramientas para la administración de proyectos, sistemas de contabilidad electrónica, de facturación electrónica, administración de inventarios, tesorería, administración de archivos e, inclusive fiscalización de recursos en las empresas públicas, términos que son comunes desde el 2005, esta aplicación es de conocimiento y uso para cualquier sector o tamaño de un negocio.

◆ **Business Process Management o BPM (en español “Gestión de Procesos de Negocio”)**

De acuerdo a la Association of BPM Professionals (Asociación internacional de profesionales de la Gestión de Procesos de Negocio), el BPM se define como un enfoque sistemático que identifica, levanta, documenta, diseña, ejecuta, mide y controla los procesos que existen en una organización, además de mejorarlos

(Club-BPM, 2010), incluyendo los procesos manuales o automatizados, con la finalidad de que los objetivos se encuentren alineados con la estrategia de la organización y considerando que las mejoras pueden ser continuas o radicales.

Las fases que contienen un BPM sugeridas por País (2013) son:

- Diseñar: es identificar los procesos actuales para determinar las necesidades actuales incluyendo las reglas del negocio, las interrelaciones con otros sistemas de los procesos involucrados, de los cuales se desea una mejora continua.
- Modelado: es donde se simulan y modelan los procesos tomando en cuenta los posibles escenarios, cómo afectan y cuál es el resultado que se obtiene.
- Ejecutar: es la implementación de la solución en un ámbito productivo.
- Monitorear: se describe cómo medir y controlar los procesos durante su ejecución, como por ejemplo: costos, retrocesos, etc.
- Optimizar: es el análisis del monitoreo, con el cual podemos determinar si existen desviaciones que puedan mejorarse y convertirlos en mejora continua.

Las herramientas para la mejora continua de los procesos, no sólo se aplica para las empresas de producción, o manufactura, es decir del sector industrial, estas prácticas han cruzado horizontes y barreras de sectores económicos, para que hoy en día sean también aplicadas en las empresas del sector servicios.

Un indicador de la madurez y tamaño de una empresa es la utilización de las herramientas que generan una mejora continua en los procesos, por ejemplo las microempresas; por el nivel de operación que tienen no llevan a cabo la implementación de TIC's por que la generación o compra de softwares que les permitan, -en el caso de las empresas de transporte- llevar a cabo los procesos de mantenimiento y monitoreo de las unidades motrices, suelen ser caros y su operación es especializada, un ejemplo claro de esto es la empresa TresGuerras

(empresa de autotransporte de carga foráneo y paquetería), que cuenta con un software creado por ellos mismos que realizan la asignación de las unidades motrices a sus operadores tomando en cuenta factores como el número de kilómetros recorridos acumulados por cada operador y el destino del servicio.

Sin embargo la implementación de otras herramientas como el Benchmarking, el Cuadro de Mando Integral o el Six-Sigma, son sólo filosofías las cuales se pueden implementar tanto en cualquier sector económico, como en cualquier tamaño de organización, ya que no requieren de una fuerte inversión económica, porque existen materiales impresos o cursos que permiten su conocimiento, para que puedan tener una gestión administrativa basada en la implementación de técnicas que mejoren los procesos administrativos del negocio.

Para poder llevar a cabo cualquiera de las técnicas, -considerando que también se les conoce como enfoques, filosofías e incluso herramientas, de mejora continua-; se identifican dos términos, conceptos o acepciones que son: estrategia y planeación, por lo que en los siguientes párrafos daremos a conocer su concepto, y características.

3.2 Estrategia

La estrategia fue escuchada por primera vez, en un contexto militar, esta palabra tiene su origen en el griego, “strategos” que significa “jefe”. Y fue introducida en el ámbito económico después de la segunda guerra mundial, también se contextualiza en el ámbito deportivo, en el juego y en los negocios, contexto que nos atañe en la presente investigación.

Mintzberg, Ahlstrans, & Lampel (1998), hizo una clasificación de las escuelas estratégicas, según tabla 5, las cuales ven la estrategia desde una enfoque diferente, lo que permite identificar elementos para crear un concepto de estrategia propio, integral y general.

Tabla 5: Escuelas estratégicas de Mintzberg

Escuela	Autores	La estrategia como un proceso:	Años	Descripción y aportaciones
Escuela del Diseño	Selznick, Andrews	Concepción	50's y 60's	Análisis estratégico a partir de capacidades internas y externas. Aportaron la herramienta de análisis FODA.
Escuela de la Planificación	Ansoff	Formal	60's	Enfoque rígido y premeditado. No deja paso a la intuición o creatividad. El cambio es ocasional o raro.
Escuela del Posicionamiento	Schendel y Halten, Porter	Analítico	70's	Analizar, utilizando diferentes herramientas. Se aportan conceptos: estrategia genérica y grupos estratégicos.
Escuela Empresarial	Schumpeter y Cole	Visionario	50's	Asocia estrategia con perspectiva. La estrategia se crea de manera centralizada y personal, con un liderazgo formal, que principalmente sería del directivo.
Escuela Cognitiva	March y Simon	Mental	40's	Pretende que el proceso de creación de una estrategia sea desde el interior de la mente estratega, utiliza herramientas de la psicología cognoscitiva.
Escuela del Aprendizaje	Lindblom, Cyert y March, Weick; Quinn; Prahalad y Hamel	Emergente	60's; 80's; y 90's;	La estrategia se crea a través del aprendizaje continuo en directivos, como parte de un proceso emergente e informal, ven al cambio como algo continuo que imposibilita prever el futuro. Aportan el concepto de estrategia emergente.
Escuela del Poder	Pfeffer y Salancik; Astley	Negociación	70's: 80's	La estrategia la concibe como un proceso de influencia abierto, en donde el poder y la política es fundamental para las negociar estrategias, se utilizan los conceptos de: alianzas estratégicas y joint-ventures.
Escuela Cultural	Rhenman y Normann	Colectivo	60's	Define estrategia como un proceso integrado en el entorno cultural de la organización, el cambio se ve como algo poco frecuente que ocasiona miedo y tensión en los grupos.
Escuela Ambiental	Pugh; Hannan y Freeman	Reactivo	60s: 70's	Define la estrategia como la causa de reaccionar de forma adaptativa al entorno, considerando que el liderazgo y la organización son las fuerzas de creación de una estrategia que estarán subordinadas al entorno.
Escuela de Configuración	Chandler; Mintzberg Miller, Miles, Snow	Transformación	60's; 70's	Define la organización y su contexto, como la configuración, y los procesos de cambio en la organización, como la transformación. Pretende integrar todas las aportaciones de las escuelas anteriores.

Fuente Elaboración propia con base en información de Carrión (2007)

Mintzberg define la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

Según Mintzberg (1997), y se pueden conceptualizar a través de las 5 P de la estrategia: Plan, Patrón, Pauta, Posición y Perspectiva:

- 1) La estrategia como plan: es un curso de acción determinado de manera consciente, es una guía o guías que aborda una situación específica, por ejemplo una empresa tiene una estrategia para la captación de su mercado.
- 2) La estrategia como un patrón: es el modelo de un flujo de acciones, es decir, la consistencia de un comportamiento, en forma intencional o no, por ejemplo cuando en Ford Motor Company sólo vendió su modelo t en color negro.
- 3) La estrategia como pauta de acción: se considera una maniobra, es una intención real, por ejemplo la amenaza de una empresa, de ampliar su planta, con la finalidad de desanimar a su competidor, es decir nos lleva a un plano de competencia directa.
- 4) La estrategia como posición: medio que ubica a una organización en un ambiente, por ejemplo en el ámbito empresarial el negocio es el lugar en donde se generan los ingresos, y en el contexto militar, el lugar de batalla.
- 5) La estrategia como perspectiva: es la manera en que se percibe desde dentro a la organización, y es una perspectiva compartida entre los miembros de la organización a través de sus intenciones y acciones, por ejemplo McDonald's, que hace énfasis en: servicio, limpieza y calidad.

Otros autores definen la estrategia como:

- Paris (2005), la define como el camino que permite alcanzar los objetivos fijados.
- Según Cedeño (2005), define a la estrategia como “conjunto de objetivos políticas y planes de acción que se formulan con la finalidad de aprovechar la oportunidades y disminuir amenazas”

- Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, (1996), definen a la estrategia como un programa general, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno por el transcurso del tiempo.
- Porter (1996), considera que la estrategia está relacionada con alcanzar el liderazgo, permaneciendo allí, es decir crear ventajas competitivas.
- Hax & Majluf (2004), definen que la estrategia determina y revela el propósito organizativo en término de los objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Con las definiciones anteriores y todos los elementos identificados por cada autor, podemos concluir que la estrategia es un medio para alcanzar los objetivos de la organización, mediante acciones planificadas sistemáticamente y tomando en cuenta sus elementos internos y externos, que permitan optimizar las oportunidades y reducir las amenazas, de manera continua en una temporalidad a largo plazo.

3.2.1 Clasificación de la estrategia

Las estrategias están clasificadas en diferentes grupos y desde diferentes perspectivas, las cuales se enunciarán, primero comenzado con una agrupación de cuatro niveles (Medina & Correa, 2010):

- Estrategia corporativa o global: son estrategias que marcan la directriz de los proyectos a largo plazo, inclusive se pueden considerar las nuevas decisiones sobre la entrada a un nuevo mercado, liquidar, desaparecer, desinvertir o crecer.
- Estrategia a nivel de negocio: son las que determinan las decisiones sobre nuevos productos, servicios o precios, en un nivel directivo.
- Estrategia funcional: son las que se llevan a cabo en cada área funcional del negocio o compañía, a nivel gerencial, por ejemplo recursos humanos, finanzas, marketing, logística, etc.

- Estrategia operativa: son las que se llevan a cabo en unidades operativas, es decir dentro de cada área funcional, por ejemplo en el área de marketing: las campañas de publicidad, en el área de finanzas, el pago a proveedores.

Según Mintzber, Quinn, & Voyer, (1997) la estrategia está dividida en 3 niveles: empresa, corporativo, y negocio; de manera particular una división que va desde una perspectiva empresarial.

- Nivel empresa: refiere a la unidad económica en relación con su entorno dentro de un sector, industria, o actividad economica, con la finalidad de definir las actividades en donde la organización competirá, encontrando los factores que son críticos para el éxito del negocio y, de esta manera tratar de obtener los mejores resultados. Utilizado en compañías con más de una actividad.
- Nivel corporativo: la finalidad es llegar a una posición competitiva, es decir, se refiere a las decisiones que se toman en un negocio o unidad estratégica del negocio. Utilizado en compañías con más de una actividad.
- Nivel negocio: es utilizado para empresas con una sola actividad, y la finalidad es la optimización desde cada área funcional del negocio u organización.

Las estrategias las clasificaremos y describiremos en tres grupos, basándonos en las definiciones de Mintzber, Quinn, & Voyer, (1997) junto con las de Medina & Correa (2010), de acuerdo al nivel que abarca en la empresa, organización o negocio, según sea el caso, el espacio de tiempo que ocupa, definido como la temporalidad, su alcance jerárquico de acuerdo los niveles y estructura de una organización, así como su descripción, ver tabla 6 que clasifica a la estrategia como:

1. Global-Corporativa.
2. Funcional-Táctica.
3. Operativa.

Tabla 6: Clasificación de estrategia por niveles

<u>Niveles de Estrategia</u>	<u>Temporalidad</u>	<u>Alcance jerárquico</u>	<u>Descripción</u>
Global-Corporativa	Mayor a 5 años	Dirección	Determinar una planeación estratégica, tomando decisiones acerca del negocio y considerando los factores externos que se relacionan con la compañía, con la finalidad de llevarla al éxito.
Funcional-Táctica	De entre 1 y 5 años	Gerencias, o encargados de áreas funcionales	Determinar una planeación táctica desde cada una de las áreas funcionales de la organización, considerando que la toma de decisiones se relaciona con el plan global, con el objetivo de optimizar cada área del negocio.
Operativa	Menor a 1 año	Dependientes del área funcional (ejemplo: coordinadores de proyectos)	Determinar una planeación operativa que estará relacionada con la planeación funcional-táctica, para llevar a cabo actividades básicas y probablemente más cotidianas dentro del entorno interno de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997)

Las estrategias se pueden clasificar, según Mintzberg (1998,25-27): en premeditadas, no realizadas, emergentes y de sombrilla; esta clasificación desde un punto de vista particular, es de acuerdo a la finalidad.

- Premeditadas, son intencionadas, y realizadas en su totalidad.
- No realizadas, es decir que no son concretadas.
- Sombrilla, son premeditadas, en su generalidad, pero los detalles se van desarrollando durante el camino.

— Emergentes, son las que surgen, sin estar formalmente explícitas.

Otra clasificación de las estrategias, las cuales agrupa Amaya (2007) como: estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, las podemos relacionar y ubicar dentro de un cuadrante de la matriz FODA, como se muestra en la figura 31, que de manera particular se clasifican de acuerdo con su mercado, competencia y terceros involucrados, las cuales se describen a continuación:

1. Estrategias de Integración: es una estrategia que permite tener un control específicamente sobre los proveedores, distribuidores o la competencia. Se dividen en:

1.1. Integración hacia adelante: este tipo de estrategias se centran en el control de los detallistas o distribuidores, un ejemplo de este tipo de estrategias son el otorgamiento de franquicias, de esta manera existe la expansión, pudiendo obtener beneficios como la disminución de costos.



Figura 31. Clasificación de estrategias

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Amaya (2007)

- 1.2. Integración hacia atrás: este tipo de estrategias permite tener el control de los proveedores de insumos o materiales, a través del dominio como por ejemplo una empresa que vende autos, tiene empresas subsidiarias que le suministran los neumáticos, vidrio, etc., lo que permite tener una abastecimiento seguro y una calidad deseable.
 - 1.3. Integración horizontal: está centrada en los competidores, este tipo de estrategias es tratar de obtener la participación de los competidores, lo que provoca un crecimiento, un ejemplo de este tipo de estrategias es la compra que General Motors hizo al adquirir Opel en 1929.
2. Estrategias intensivas: son estrategias con el propósito de posicionar de manera competitiva los productos existentes en la compañía, y se clasifican en 3:
- 2.1. Penetración del mercado: consisten en incrementar la participación en el mercado, con los productos ya existentes, en la misma área geográfica en la que ya se desplazan los bienes o servicios existentes; esto se puede lograr a través de un aumento en el gasto publicitario, incremento de promociones o número de vendedores o incremento de unidades para desplazar el bien o servicio.
 - 2.2. Desarrollo del mercado: las estrategias centran su atención en introducir los bienes o servicios existentes en otras áreas geográficas, como por ejemplo internacionalizar los productos o llevarlos a otras zonas del país en donde no se comercializaban.
 - 2.3. Desarrollo del producto: son las que pretenden aumentar las ventas del producto existente mediante una modificación o insertándoles un valor agregado que no tenía, este tipo de estrategias suele ser cuantiosa desde el punto de vista financiero, ya que se requiere de investigación, cambio en las líneas de producción u otro tipo de insumos etc.

3. Estrategias de diversificación: son estrategias que permiten que las empresas tengan varias áreas de negocio, permitiendo una diversificación en los productos o servicio que ofrecen, se dividen en:

3.1 División concéntrica: es la estrategia en donde una compañía diversifica sus productos o servicios, los cuales deben encontrarse relacionados entre sí, un ejemplo claro de este tipo de estrategia es IZZI⁷, compañías de servicio triple play, que brinda televisión de paga, el servicio de internet y telefonía fija, todo por fibra óptica.

3.2 División horizontal: es la adición de nuevos productos que no están relacionados para los clientes actuales, un ejemplo de este tipo de estrategias es el ingreso de Motorola al mercado de los teléfonos inalámbricos.

3.3 División conglomerada: es lo contrario a la horizontal en donde se adicionan nuevos productos pero que no están relacionados con los actuales, un ejemplo de estrategia en conglomerado, es la Grupo Salinas que tiene a Elektra, Italika, Iusacell, Banco azteca.

4. Estrategias defensivas:

4.1 Riesgo compartido: es la unión de dos o más compañías, lo que implica aprovechar las oportunidades, considerando que una sola organización no abarca el proyecto, lo que permite que la operación se globalice y las operaciones compartidas disminuyan el riesgo.

4.2 Encogimiento: se produce cuando un negocio se hace más pequeño, a través de la reducción de costos, la disminución de personal, a causa de la automatización de algún proceso etc.

4.3 Desinversión: es ocasionada cuando se vende parte del negocio, esta se usa frecuentemente para poder obtener capital o inversión.

4.4 Liquidación: es la venta de la empresa, es una de las estrategias más difícil, y significa fracaso, sin embargo es la mejor cuando las cantidades de dinero que se pierden son muy altas.

⁷ IZZI, antes llamado cablevisión hasta el 31 de octubre del 2014, y el 1 de noviembre del 2014 se convierte en IZZI Telecom, empresa del grupo televisa que ofrece servicio de triple play, telefonía fija, tv de paga e internet. (Posada, 2014).

Las estrategias permiten en cualquier negocio, de cualquier tamaño, giro o administración familiar, cumplir con los objetivos o la finalidad de una organización, por lo que tomar en cuenta los diferentes niveles y clasificaciones de las estrategia que existen, permite identificar cuáles son las que aplican para satisfacer nuestra necesidades; por ejemplo en una empresa del sector autotransporte de carga local, se puede utilizar una estrategia intensiva, de desarrollo de mercado, en donde se visualicen otras áreas geográficas como nicho de mercado, es decir te conviertes en una empresa de autotransporte de carga no solo local sino también foránea, creando una ampliación del mercado.

Para que las estrategias sean exitosas deben de estar planeadas, por lo que el concepto de estrategia y planeación están estrictamente ligados; considerando lo anterior describiremos en las siguientes líneas el concepto de planeación así como sus características y elementos.

3.3 Planeación

La planeación, se considera una actividad que se hace, algunas veces, de manera intuitiva en la vida cotidiana; el mundo cambiante de los negocios, ha hecho que la planeación se vuelva un factor indispensable que asegure la permanencia de los negocios en la actualidad (Mercado, 2004).

Desde los inicios de la administración han existido diferentes modelos del proceso administrativo, definido como el grupo de fases sucesivas por medio de las cuales se ejecuta o realiza la administración, las cuales se interrelacionan formando parte de un proceso integral (Luna, 2014); autores clásicos y neoclásicos de la administración incluyen a la planeación como un elemento de este proceso, entre los autores destacan los pioneros de la administración clásica y neoclásica: como Henri Fayol, Lyndall Urwick , Robert van Gulik, Harold Koontz y Cyril o Donnell, Ernest Dale, en la tabla 7 se muestra los elementos que integran el procesos administrativo de cada autor, y se ve reflejado el termino planeación o su similar.

Tabla 7: Fases del proceso administrativo, autores Clásicos y Neoclásicos

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz o'Donnell	Dale
1. Prever	1. Previsión	1. Planeación	1. Planeación	1. Planeación Y Previsión
2. Organizar	2. Planeación	2. Organización	2. Organización	2. Organización
3. Mandar	3. Organización	3. Integración	3. Integración	3. Integración
4. Coordinar	4. Coordinación	4. Dirección	4. Dirección	4. Dirección
5. Controlar	5. Dirección	5. Coordinación	5. Control	5. Control
	6. Control	6. Operación		6. Innovación Y Representación
		7. Comunicación		
		8. Control Presupuestal		

Fuente: Elaboración propia con base a la información de Reyes Ponce (2004)

Según el diccionario de la Real Academia Española, la planeación es la acción de planear, lo que se define como “trazar un plan” (2001).

Dentro de la acepción que cada autor le da a la palabra planificación, se pueden identificar algunos elementos que son comunes entre cada definición como: la finalidad, el medio, la alternativa y la elección, mismos a los que se hace referencia en la tabla 8.

Tabla 8: Palabras clave de la definición de Planeación

Palabras Clave	Descripción	Autores
Finalidad	La existencia de un objetivo u objetivos que debe seguirse.	(Jiménez, 1963; Dale, 1965, Terry, 1977; Eckles et al, 1982; Ansoff, 1987; Scanlan, 1990; Fernández, 1991; Mercado, 1995)
Medio	Las maneras necesarias para alcanzar este fin o fines.	(Dale, 1965, Reyes, 1973; Terry, 1977; Eckles et al, 1982; Scanlan, 1990; Mercado, 1995)

Continuación de Tabla 8

Alternativas	Es necesario tener diferentes opciones, formas de acción y estrategias para conseguir los objetivos.	(Koontz & O'Donnell, 1967; Reyes, 1973)
Elección	Determinar el análisis y la selección de la decisión más adecuada.	(Jiménez, 1963; Koontz & O'Donnell, 1967; Reyes, 1973)
Futuro	Anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias crear previsiones.	(Dale, 1965; Koontz & O'Donnell, 1967; Terry, 1977; Ansoff, 1987 ; Scanlan, 1990; Fernández, 1991)

Fuente: Elaboración propia con base en Luna (2014)

La planeación ha sido definida por diferentes autores, desde la administración clásica y neoclásica hasta por autores contemporáneos y modernos, las acepciones que se le dan a la planeación, según cada autor, son:

- La fijación de un curso de acción concreto, que se debe seguir, estableciendo principios que lo orienten, tomando en cuenta la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos y números, necesarios para realizarlo, (Reyes, 2004).
- Para John Friedman, la planeación puede verse simplemente como la razón, actuando en una red de actividades en movimiento con la intervención de ciertas estructuras y procesos de decisiones. Se define como la directriz del cambio en un sistema social (Haime, 2009).
- Planeación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados según George R. Terry (Luna, 2014).
- Harold Koontz/ Heinz Weihrich, la definen como la selección de la misión, objetivos, estrategias. políticas y procedimientos para lograr la toma de decisiones; seleccionando un curso de acción, (Luna, 2014).

- Según Henry Fayol, la planeación es “escrutar el futuro y articular el programa y la acción” (Paniagua, 2005).

De acuerdo a las definiciones anteriores entenderemos a la planeación como la determinación de objetivos, y los medios para lograrlos, teniendo alternativas que anticipen el futuro, y respondiendo a las preguntas ¿Qué?, es decir que vamos hacer, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?.

La planeacion se basa en principios, entendidos como una guia formulada para ejecutar la accion (Mercado, 2004), de aplicación generalizada, independientemente de que cada organización sea diferente. Según Salvador Mercado (2004) y Reyes Ponce (2004) existen 5 principios de la planeacion:

1. Unidad: a cada tarea le corresponde un plan, el cual debe estar integrado y coordinado, de tal forma que pueda ser parte de un un plan general.
2. Precision: el plan debe ser feaciente y real, sin tener ambigüedades, es decir tiene que ser preciso.
3. Flexible: debe existir un margen, por algun cambio que pueda surgir, por lo que se deben preveer suposiciones o variaciones mediante:
 - a) Fijacion de máximos y mínimos: teniendo un media entre ellos.
 - b) Considerando planes alternativos o de sustitución.
 - c) Fijando sistemas que pemirtan una revisión rápida.
4. Compromiso: en la planeacion interviene el futuro por lo que es necesario veriricar el cumplimiento de los planes.
5. Factibilidad: cada plan debe de ser viable para garantizar los resultados.

Existen marcos temporales para la planeación, los cuales se dividen en:

- 1) Largo plazo, planeacion que varía de compañía en compañía pero de forma generalizada si está dentro de un periodo mayor a 5 años se considera que es a largo plazo, esto a causa de que en la actualidad los mercados, la economía, y el gobierno son elementos volátiles que no permiten hacer una planeación a una temporalidad mayor, sin embargo hay

datos de compañías como Panasonic y JVC, en donde el fundador creó un plan a 250 años, y otro ejemplo es Ford Motor company, que genera planes de entre los cinco y los diez años (Griffin, 2011).

- 2) Mediano plazo: esta planeación está dentro de un periodo de entre uno a cinco años, está sujeto a más cambios que los planes a largo plazo, según Griffin (2011), para algunas organizaciones este tipo de planes son en los que se enfocan de manera central.
- 3) Corto plazo: esta planeación es para periodos relativamente cortos menores a un año, los cuales no tienen un efecto duradero sin embargo son importantes, para las actividades cotidianas.

La planeación también puede clasificarse de acuerdo a los estilos según Ackoff (1991), los cuales son: 1) orientada al pasado, que da lugar a una planeación reactivista, 2) orientada al presente, con una planeación inactivista, 3) orientada al futuro, con una planeación preactivista, 4) orientada a la integración, con una planeación interactivista.

Cada uno de este tipo de planeación tiene características específicas, propuestas por Ackoff (1991):

- Reactivista: la planeación trata los problemas de manera separada, y esta es prerrogativa a la dirección, es conservadora en cuanto a las tradiciones, existe el liderazgo autocrático, la historia es respetada, es clara la visión de dónde vienen pero no hacia dónde se dirigen.
- Inactivismo: la conformidad es mejor que la creatividad, se atacan los efectos sin buscar las causas, las organizaciones públicas son un claro ejemplo de este tipo de planeación.
- Preactivismo: el futuro, es mejor que cualquier otro tiempo, son administraciones que trabajan bajo el concepto de administración por objetivos, es preferible la predicción a la preparación.
- Interactivismo: es el diseño de un futuro deseable utilizando la intervención de métodos para poder alcanzarlo.

La planeación, de manera general, de acuerdo al nivel que se ocupa en la empresa se clasifica en tres tipos (Luna, 2014):

- 1) **Estratégica:** se realiza para alcanzar las metas organizacionales, está en un nivel de dirección.
- 2) **Táctica:** la ejecutan principalmente los líderes o personal de niveles medios como gerencias, y está dirigida a niveles jerárquicos como: departamentos o áreas de una empresa, teniendo como finalidad implementar partes de un plan estratégico, y se considera el enlace entre la planeación estratégica y operativa.
- 3) **Operativa:** está ejecutada por personal operativo y dirigido a las áreas de menor nivel jerárquico, que no son áreas o departamentos si no funcionan como áreas de staff, esta planeación tiene como finalidad formar partes de la planeación táctica.

La planeación, de acuerdo a su marco temporal y nivel estructural que ocupa dentro de una organización, la clasificaremos en Planeación Estratégica: dirigida a metas organizacionales generales y globales que tienen un efecto a largo plazo, de más de cinco años; la Táctica: ejecutada por los mandos medios y con efecto de tiempo en el mediano plazo y la operativa, dirigida a niveles operativos o de primera línea, con una temporalidad corta, menor a un año, ver la figura 32.



Figura 32. Clasificación de la Planeación
Fuente: Elaboración propia con base en Griffin (2011)

La planeación, no es sólo un elemento del proceso administrativo, es la manera de plasmar los objetivos, determinar quiénes, cuándo y dónde serán ejecutados, considerando los medios, así como los factores internos y los externos.

Detallar la clasificación de la planeación ilustrada en la figura 32, en los siguientes párrafos, nos permitirá conocer los elementos que la integran, y herramientas o técnicas que se utilizan para poder llevarla a cabo.

3.3.1 Planeación estratégica

La planeación es la fijación de un curso de acción para llegar a un objetivo y la estrategia es el camino para alcanzarlo, por lo que se dará paso a describir dentro de un marco teórico la acepción que se le hace a estas dos palabras de manera conjunta: planeación estratégica.

3.3.1.1 Antecedentes de la planeación estratégica. La planeación estratégica surge en los años cincuenta, y se fue haciendo popular a mediados de los sesenta y setenta, pero desafortunadamente fue utilizado como la respuesta a la problemática de los negocios en ese momento, por lo que perdió fuerza y fue eliminada durante los ochenta, debido que los modelos de planeación no tuvieron rendimientos, sin embargo para los años noventa se retomó el término de planeación estratégica, y actualmente está en el mundo de los negocios (Fred, 2003).

La estrategia, en los años 70', era entendida como un sinónimo de la planeación estratégica, teniendo procesos de planificación muy detallados, a niveles directivos, y en esa época, los malos resultados de las empresas eran consecuencia de la planeación estratégica (Carriñon, 2007).

La planeación estratégica es una herramienta que aunque fue utilizada de manera abusiva en sus inicios, para los años 50's como solución a los problemas de las

empresas, hoy en día es una de las principales técnicas que permiten el desarrollo y la madurez de una organización en los mercados competitivos y globales que las rodean.

3.3.1.2 Concepto y elementos de la planeación estratégica. Amaya (2007) la define como un proceso, con el cual se toman decisiones en una organización, a través de la obtención, procesamiento y análisis de la información contemplando el contexto interno y externo, con el fin de evaluar la situación actual de la organización, así como el grado de competitividad, con la finalidad de anticiparse, y decidir sobre la directriz de la institución en el futuro.

Según López & Correa (2007) la planeación estratégica integra lo que es una organización, lo que quiere ser y cómo lo conseguirá, tomando en cuenta el contexto interno y externo, tomando en cuenta que la base de una planeación estratégica es tener un pensamiento estratégico.

Los elementos que conforman una planeación estratégica son; las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos (López & Correa, 2007).

- Las políticas. Se definen como los principios, que funcionan como la directriz de las acciones en la toma de decisiones.
- Procedimientos: es el señalamiento de una secuencia cronológica de acciones que contiene variables y objetivos definidos.
- Reglas: órdenes que permiten seguir un curso de acción, sin ninguna desviación permitiendo estandarizar comportamientos.
- Programas: planes específicos, para conseguir un objetivo, integrados por un políticas procedimientos y reglas fundamentados o respaldados por los presupuestos.
- Presupuestos: expresión en términos numerosos, de un programa, o plan, cuantificando los insumos y resultados, esperando sea un punto de referencia para la evaluación.



Figura 33. Concepto de Programas

Fuente: Elaboración propia con base en Amaya (2007)

No hay que confundir las políticas con las reglas ni las reglas con los procedimientos, de acuerdo a las descripción anterior tenemos elementos que diferencian cada uno los conceptos, las políticas son guías de acción para la toma de decisiones que pueden ser flexibles, sin embargo, las reglas son guías de acción que no permiten la flexibilidad de su aplicación, y éstas se diferencian de los procedimientos, porque éstos son guías de acción, que especifican un orden de tiempo o secuencia cronológica, y por lo contrario la regla es sólo una guía sin especificación de un orden, ver la figura 33.

3.3.1.3 Importancia de la planeación estratégica. La relevancia que tiene la aplicación de la planeación estratégica en las organizaciones son diversas, entre las cuales podemos enunciar:

- Asegurar la organización, desde un punto de vista interno que promueva el compromiso de manera compartida entre las personas que la conforman; así como transformarla promoviendo los compromisos de la organización entre las personas de la organización.
- Construcción de un mapa estratégico: el mapa estratégico permite tener un mapa que describa la manera en que se llevará a cabo la misión y cómo se alcanzará la visión, es decir construye un futuro y alcanza los anhelos.
- Identificar lo mejor de la organización: la planeación estratégica permite que lo que se hace mejor se pueda repetir en el futuro.

- Convertir en acción la misión y visión: los procesos que se llevan a cabo en la planeación estratégica permite llevar a cabo ejecuciones eficientes.
- Mantener la dirección de futuro: permite no perderse en la cotidianidad, ya que la planeación estratégica considera alternativas proporcionando elementos para que se evalúen y en su caso actualizar las directrices de la organización.

Para poder generar una planeación estratégica primero hay que tener un pensamiento estratégico, éste se considera la base para la planeación estratégica según López & Correa (2007); al igual que la estrategia el pensamiento estratégico tienen sus antecedentes en el ámbito militar.

El pensamiento estratégico es aquel que surge dentro de la cabeza organizacional, incluye los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a la empresa hacia el éxito; se considera una actividad creativa y analítica, que se da en un aprendizaje estratégico, que se obtiene a través del conocimiento completo de la empresa en su ambiente interno y externo (Stettinius, Wood Jr, Doyle, & Colley Jr, 2009).

Algunos autores definen el pensamiento estratégico (Ocaña, 2006), como:

- Según Mintzeberg es un proceso de sintonización, que utiliza la intuición y la creatividad cuyo resultado es la perspectiva integral de la empresa.
- Para Ralph Stacey es el uso de analogías y similitudes cualitativas, que permiten el desarrollo de ideas nuevas y con creatividad.
- Para Ocaña, implica una manera de pensar y actuar dentro de algún sistema de asunciones y alternativas de acción potenciales, así como desafiar asunciones y alternativas de acción exigentes.

Ocaña en su libro “Pienso, luego mi empresa existe” (2006), enlista una serie de pasos que permiten crear un pensamiento estratégico, mismos que se describe a continuación y se ilustrarán en la figura 34.

- Paso 1. Conóctete a ti mismo: conocer nuestras capacidades, habilidades, fortalezas, debilidades y oportunidades, servirá de entre muchas cosas, para saber las capacidades que tenemos y hasta dónde podemos llegar, así como saber cuál es el momento de delegar para compensar esas debilidades y de esta manera no ser aprovechados por los competidores.
- Paso 2. Conoce tu empresa: en este paso se habla del negocio, debemos conocer los puntos débiles y fuertes de la empresa, obteniendo un análisis interno, a través de una metodología FODA.
- Paso 3. Conoce tu terreno: debemos conocer el contexto en el que se desarrolla la actividad de la empresa, conocer sus características, investigar lo que no sabemos, centrarnos en el mercado, la competencia y los clientes; resultando lo contrario del paso número dos, es decir obtener un análisis externo en vez de análisis interno.
- Paso 4. Conoce a tu competencia: al estar en un entorno global, hay que conocer a los adversarios, conociendo sus puntos fuertes y débiles, el resultado es un análisis de la competencia, debemos considerar que el competidor es un punto a vencer, y que si pensamos estratégicamente sabremos que nuestro adversario reaccionará ante las circunstancias.
- Paso 5. Explotar los puntos fuertes: al conocer nuestros puntos fuertes, con base al contexto externo que nos rodea, estos se convierten en una ventaja para resolver problemas, de manera interna así como externa.
- Paso 6. Cubrir los puntos débiles: estos sólo los debemos conocer nosotros, no deben ser del dominio externo de la compañía, tomando en cuenta la autocrítica y el reconocimiento, así como los medios para poder enmendarlos.
- Paso 7. Preparar la estrategia: hay que analizar de manera global los puntos anteriores, para que de esta manera se formule una estrategia correcta, es decir si una organización sabe que su punto débil es la estructura financiera, como el flujo de efectivo, no puede formular una estrategia que implique dar créditos a largo plazo.

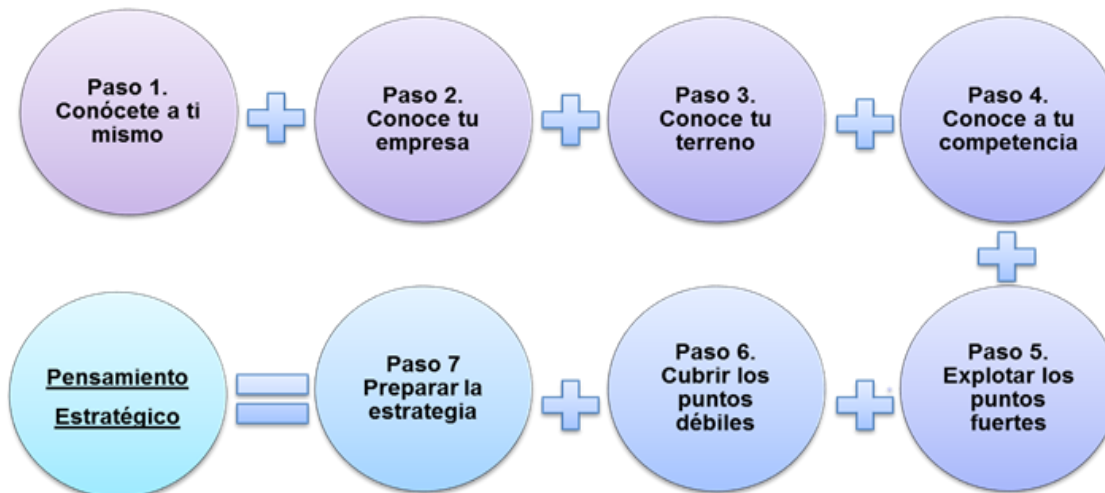


Figura 34. Pasos para el pensamiento Estratégico
Fuente: Elaboración propia con base en Ocaña (2006)

Tener un pensamiento estratégico, te permite generar una visión global y sistémica de la organización, para poder generar un plan estratégico; los cuales se generan a través de modelos, considerando dos para esta investigación: el de Amaya y de Below, Morrissey & Acomb.

3.3.1.4 Modelos de la planeación estratégica. La planeación estratégica se formula a través de diferentes factores, que tienen que ver con la organización, tomando en cuenta su contexto interno y externo, también se le conoce como “proceso de planificación estratégica, según Membrado (2007), otros lo llaman “manual de la planeación estratégica” (Álvarez, 2006), se enunciarán los dos modelos que describen los elementos que integran para generar una planeación estratégica.

3.3.1.4.1 Modelo de Amaya “Proceso de planeación estratégica”.- De acuerdo al modelo que propone Amaya (2007) como proceso de planeación estratégica, se considera que es un proceso en donde se involucran diferentes etapas partiendo de la definición de un horizonte para la visión, hasta obtener un monitoreo estratégico, mediante los indicadores de gestión, que evalúan los resultados, en esencia consiste en responder principalmente a 6 cuestionamientos:

1. ¿Hacia dónde se quiere ir?

2. ¿En dónde nos encontramos actualmente?
3. ¿A dónde debemos ir?
4. ¿A dónde podemos ir?
5. ¿A dónde iremos?
6. ¿Cómo estamos llegando a las metas?

La definición del horizonte de tiempo: consiste en evaluar el periodo para el cual se elabora la planeación estratégica, según Amaya (2007), puede ser de tres, cuatro o cinco años, esto dependiendo del tipo de organización y los requerimientos del estratega. El modelo de Amaya para generar una planeación estratégica es a partir de 4 puntos, que se describirán en los siguientes párrafos.

1. La definición de ser de la organización; ésta se determina a través de los principios corporativos, el establecimiento o análisis de la misión y la visión.
 - 1.1 Establecimiento de los principios corporativos: se considera que son los valores, creencias y normas que sirven para regular el curso de una empresa, se considera a esto como la base de la misión y la visión de la organización. En la generación de principios corporativos intervienen diferentes grupos de referencia, como: la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y los dueños o accionistas. Una vez determinados los principios para la organización, se define a detalle cada principio frente a cada grupo de referencia, esto de acuerdo a cada empresa, la herramienta para poder generar los principios corporativos es una “Matriz Axiológica” sugerida por Amaya (2007), ver Anexo 1.
 - 1.2 Misión: es formulada por la alta dirección, o la unidad estratégica del negocio, la misión es la razón de ser del negocio, refiere el ¿Para qué? de la existencia de la empresa.
 - 1.3 Visión: conjunto de ideas de lo que la empresa quiere ser en un futuro, también debe ser formulada por la alta dirección, considerando el horizonte de tiempo, debe ser apoyada por el

personal de la empresa, tiene que ser amplia y detallada además de ser positiva y alentadora.

2. Diagnostico estratégico: responde al cuestionamiento ¿Dónde estamos hoy?, utilizando para ello varias herramientas:

2.1 PCI: Perfil de Capacidad Interna

2.2 POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas

2.3 Las 5 fuerzas de Porter

2.4 Matriz FODA definitiva

2.1 PCI (Perfil de Capacidad Interna): define las debilidades y fortalezas que existen en la organización, y en cada una de ellas se enlistan situaciones que se pueden evaluar como una fortaleza o debilidad incluyendo su impacto, en una escala de “alto, medio y bajo”; el análisis de esa información, permitirá conocer el nivel de fortaleza o debilidad que existe en cada una de las capacidades, además del impacto que causan dentro de la organización. Se agrupan en capacidades:

I. Capacidad directiva (ver anexo 2)

II. Capacidad competitiva (ver anexo 3)

III. Capacidad financiera (ver anexo 4)

IV. Capacidad tecnológica (ver anexo 5)

V. Capacidad de talento humano (ver anexo 6)

2.2 POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas): surge del medio o entorno que rodea a la empresa, el cual está fuera del control de la compañía, determina las oportunidades y amenazas que la rodean evaluándolas en una escala de “alto, medio y bajo”; el análisis de esa información, nos permitirá conocer y aprovechar las oportunidades para evadir al máximo las amenazas. Para poder crear un POAM real se deben de incluir todos los factores del medio, los cuales enlistan situaciones que pueden ser

diligenciados según las necesidades de la compañía, este perfil considera que existen seis factores en el medio:

- I. Económicos: son los referentes al comportamiento económico, considera un nivel nacional o internacional (ver Anexo 7).
- II. Políticos: están relacionado con normas, leyes, reglamentos que tienen que ver con el gobierno en cualquier nivel (ver Anexo 8).
- III. Sociales: son lo que tiene que ver con factores que rodean a la sociedad, por ejemplo educación, empleo, seguridad, etc. (ver Anexo 9).
- IV. Tecnológicos: referente a las tecnologías de información, lo que tenga que ver con desarrollo tecnológico, ya sea software o hardware (ver Anexo 10).
- V. Competitivos: son definidos por el mercado, productos, oferta y demanda, inclusive la calidad y el servicio⁸.
- VI. Geográficos: relativos por el espacio, ubicación, y geografía en general (ver Anexo 11).

2.3 Las 5 fuerzas de Porter: su objetivo es diagnosticar a la compañía lo que permitirá proponer acciones con respecto a otras compañías y su relación con la organización.

Las 5 fuerzas de Porter: (ver Anexo 12).

- 1) La amenaza de entrada de nuevos competidores: emanan de las nuevas empresas que entran con facilidad a una industria, a pesar de tener barreras de entrada, como por ejemplo: canales de distribución adecuados o la imposibilidad de entrar a las economías de escala rápidamente, algunas ocasiones se internan con facilidad en la industria por tener: buenos productos, precios bajos,

⁸ En el libro de Amaya (Gerencia: Planeación & Estrategia, 2007), se enlista 6 factores: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos, los cuales se enlistan y describen sin embargo en la última edición del su libro y según su página web www.jairoamaya.com se omite el factor de competitividad, por lo que no se hace referencia de algún anexo.

buena calidad, y una mercadotecnia interesante, por lo que se amenaza a las compañías ya existentes y se ven obligadas a vigilar las estrategias de sus rivales.

- 2) La rivalidad de los competidores: este tipo de estrategias son exitosas siempre y cuando proporcionen alguna ventaja de tipo competitiva sobre las estrategias de las demás empresas, por ejemplo el cambio en los precios, el valor agregado en los productos e inclusive una mejor calidad.
- 3) El poder de negociación de los proveedores: este poder lo obtienen mediante sus propias armas, por ejemplo: bajando la calidad, subiendo los precios de sus productos, bienes o servicios, incluyendo que los productos sean almacenados y no lleguen al mercado.
- 4) El poder de negociación de los compradores: es el poder que adquieren los consumidores al amenazar a los productores o los que brindan el servicio, afectando la rentabilidad de un sector obligándolo a disminuir sus precios, y al mismo tiempo queriendo niveles más altos de servicio y calidad.
- 5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: los productos sustitutos son aquellos que cubren las mismas necesidades que otro producto, y que aun siendo pertenecientes a un sector pueden ser reemplazados por los de otro sector o mercado, por ejemplo algunas empresas eléctricas son competidoras de las empresas de telefonía.

Porter presenta algunas acciones que la compañía puede tomar en cuenta para cada una de las 5 fuerzas estratégicas, (ver Anexo 13), como son:

- a) Economías a escala: permite a las empresas tener un costo competitivo, consecuencia de manejar grandes volúmenes de insumos, bienes o servicio.

- b) Diferenciación del producto: se describe como la capacidad de diferenciación y posicionamiento sobre los demás competidores, lo que hace que estos rivales tengan que hacer fuertes inversiones o cambios para volver a posicionarse.
- c) Inversiones de capital: considera que una compañía que tiene recursos financieros, tiene una ventaja competitiva en relación a sus competidores pequeños, considera que la creación de barreras competitivas mediante la capacidad financiera se convierte en una ventaja.
- d) Desventaja de costos, independientemente de la escala: la utilización de esta barrera por la compañía dominante permite optimizar costos, es decir es la ventaja que tienen las compañías sobre los costos, esto independientemente de que formen parte de las economías de escala, por ejemplo estímulos fiscales, el uso y explotación de patentes, etc.
- e) Acceso a los canales de distribución: esta es una barrera a la que se enfrentan nuevas compañías, que quieren acceder a los canales de distribución que ya son utilizados por las empresas establecidas.
- f) Política gubernamental: las que pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores, mediante la expedición de normas, leyes o reglamentos, por parte del gobierno.

2.4 Matriz FODA definitiva: se le puede llamar definitiva, porque de alguna manera ya se realizó un diagnóstico con el PCI, con POAM y con las 5 fuerzas de Porter, al integrarlos y haciendo una agrupación de los FCE (Factores Clave de Éxito) de cada análisis se obtienen la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), compuesta por 4 cuadrantes, ver figura 35.

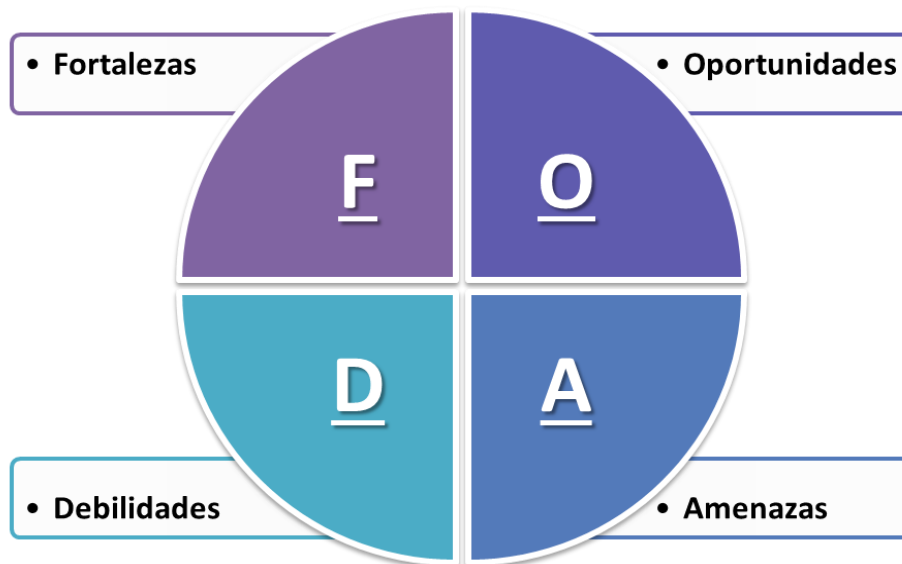


Figura 35. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia con base en Amaya (2007)

Al tener determinados los FCE se comienza con el análisis de la matriz FODA que consiste en relacionar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas; con el objetivo de poder convertir una amenaza en oportunidad, aprovechando las fortalezas previendo las consecuencias de una amenaza, y los de una debilidad, este análisis permite generar una escenario de la planeación estratégica.

El análisis de la matriz FODA permite generar un análisis comparativo entre los factores internos y los factores externos, creando diferentes tipos de estrategias, (López & Correa, 2007) que se relacionan como en una matriz, las cuales son:

- Estrategias FO (Fortalezas-Debilidades): se generan con la finalidad de aprovechar las fortalezas, como elemento interno, sacando ventaja de las oportunidades del entorno exterior para la organización.
- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): se formulan identificando las fortalezas como factor interno que permite alejar, disminuir o evitar las amenazas externas, de la empresa.
- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): son creadas para superar las debilidades internas de la unidad económica, partiendo de las oportunidades que existen en su entorno externo.

- Estrategias DA (Debilidades Amenazas): son creadas con la finalidad de supervivencias y conservación, disminuyen las debilidades internas, impidiendo las amenazas como factor externo del negocio.

Una guía para generar el análisis FODA se presenta en la figura 36 (Amaya, 2007).

	<u>O</u>: Oportunidades	<u>A</u>: Amenazas
Análisis FODA	Enumera las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	Enumera las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
<u>E</u>: Fortalezas Enumera las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	Estrategias <u>FO</u> (ataque)	Estrategias <u>FA</u> (defensivas)
<u>D</u>: Debilidades Enumera las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	Estrategias <u>DO</u> (refuerzo / mejora)	Estrategias <u>DA</u> (retirada)

Figura 36. Análisis de la Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia con base en Amaya, (Gerencia: Planeación & Estrategia, 2007)

3. Formulación de la estrategia: teniendo los resultados de la matriz FODA definitiva, se genera la planeación estratégica, agrupando cada estrategia según su tipo⁹, su subtipo, la dirección que lleva, el nombre de la estrategia y su descripción, éstas se definen de acuerdo a la análisis de la matriz FODA ver tabla 9.

⁹ Esta clasificación, hace referencia a la "Clasificación de la estrategia, según Amaya (2007)"

Si es necesario, se debe reformular el punto uno: los principios, la misión y la visión que serán la directriz dentro del horizonte de tiempo que se hace la planeación estratégica. Cuando una empresa es nueva este análisis permite generar sus principios, misión y visión.

Tabla 9 Formulación de la estrategia

Tipo	Subtipo	Nombre	Descripción de la estrategia
Integración	Hacia adelante		
	Hacia atrás		
	Horizontal		
Intensivas	Penetración en el mercado		
	Desarrollo del mercado		
	desarrollo del producto		
Diversificación	Concéntrica		
	Horizontal		
	Conglomerado		
Defensivas	Compartido		
	Encogimiento		
	Desinversión		
	Liquidación		

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de planeación financiera de Amaya (2007)

La formulación estratégica está integrada por objetivos funcionales, planes de acción y estrategias funcionales que llevan a un presupuesto estratégico, ver figura 32 en su punto 3.

4. Monitoreo estratégico: esto se hace a través de los indicadores de gestión, que funcionan como una herramienta de control y supervisión, la creación de estos índices permitirá medir el desempeño de la planeación estratégica

en la organización. Se recomienda que este monitoreo sea periódico y continuo, ya que esto permitirá dar paso a la auditoría y cultura estratégica. Los indicadores de gestión emanan de la formulación estratégica.

Los puntos anteriores determinan según Amaya (2007) la serie de pasos, elementos y factores que integra el proceso de la planeación estratégica, integrados de manera general en cuatro pasos: que es la definición de ser de la empresa, la generación de la estrategia por medio de las conclusiones de un diagnóstico estratégico, para finalmente tener un control por medio del monitoreo estratégico, ver figura 37.

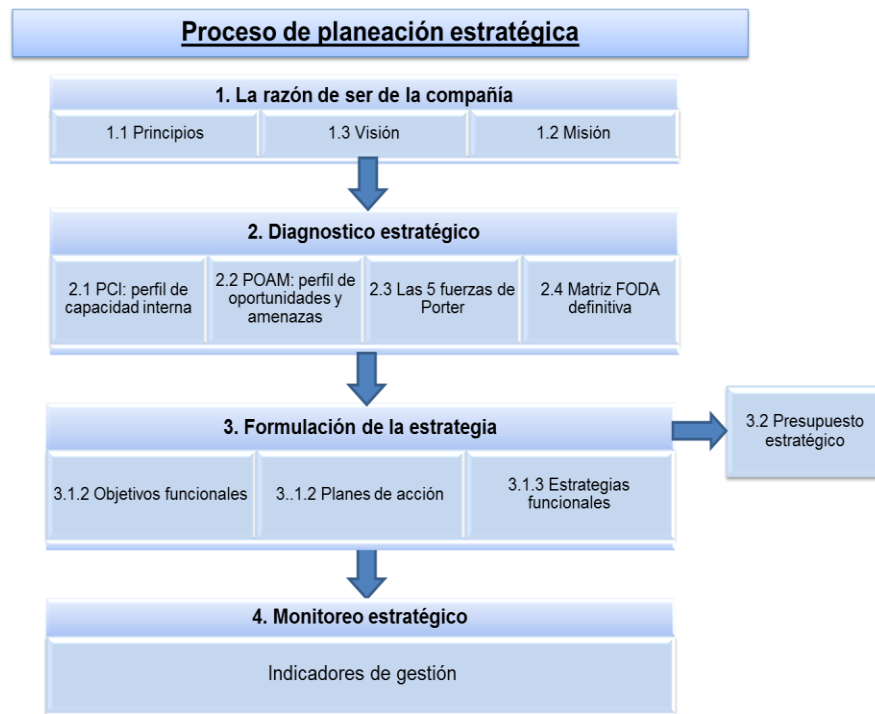


Figura 37. Proceso de planeación estratégica según Amaya
Fuente: Elaboración propia con base en Amaya (2007)

3.3.1.4.2 Modelo de Below, Morrisey & Acomb “Planificación estratégica”.- Mintzberg (1997), se basa en un modelo de planificación estratégica, enunciado en el libro “The Executive Guide to Strategic Planning”¹⁰, el cual se define un formato básico para generar una planeación estratégica, mediante cinco pasos, que se describen a detalle en los siguientes párrafos.

¹⁰, . Below, P. J.; Morrisey G. L.; Acomb B: L. “The Executive Guide to Strategic Planning”, San Francisco, Jossey-Bass 1987

Los pasos que sigue este modelo son muy similares al que presenta Amaya, que describimos anteriormente, sin embargo omite algunos elementos, pero hace del proceso algo sencillo; los elementos que conforman este modelo de planeación estratégica se ilustran en la figura 38, y son:

1. Establecimiento de la misión.
2. Revisión del ambiente externo.
3. Revisión del ambiente interno.
4. Definición de estrategias empresariales.
5. Programas integrados.



Figura 38. Proceso de planeación estratégica según Mintzberg
Fuente: Elaboración propia con base en Below, Morrisey y Acomb ,1987

1. El establecimiento de la misión integrada por:

- 1.1. La definición del negocio enuncia el concepto de la organización, responde a las preguntas de ¿Qué se quiere hacer?, ¿Para quién?, funciona como la filosofía interna de la organización que nos sirve para la toma de decisiones.
- 1.2. Los objetivos a largo plazo enuncian lo que la empresa desea hacer en un futuro, según este modelo en un plazo entre los tres y cinco años; es decir

son objetivos que nos llevan a cumplir el objetivo general de la organización, sin embargo se pueden hacer planes estratégicos funcionales por área, según la empresa considere como importante. El modelo presenta 4 criterios posibles para poder determinar los parámetros de un objetivo:

I. ¿El objetivo es medible y reconocible?

II. ¿Es viable?

III. ¿Es flexible?

IV. ¿Tiene congruencia con el plan?

2. Revisión del ambiente externo: Mintzberg considera que el análisis del entorno externo debe de ser primero antes que el análisis interno, lo que permitirá tener un análisis externo más objetivo; ya que si se hace primero el análisis interno, se podrían tomar juicios subjetivos a causa de las percepciones que la empresa tenga del entorno.

Esta revisión del entorno externo se lleva a cabo a través de diferentes contextos y el uso de herramientas, tales como:

2.1. Un ambiente industrial a partir del uso de las 5 fuerzas de Porter, el cual analiza el entorno desde un punto de vista sectorial.

2.2. Un Macroambiente, a través de un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), el cual puede incluir los factores y tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

2.3. Un análisis de amenazas y oportunidades, elementos incluidos en el análisis FODA.

Las diferencias que muestra el Análisis de las cinco Fuerzas de Porter, el análisis PEST y el análisis de las oportunidades y amenazas, se definen por nivel, ya que el primero analiza al sector o industria, el segundo al mercado de manera general y el tercero es más específico, analizando a una unidad de negocio, propuesta o idea.

3. Revisión del ambiente interno: es el que engloba todo el interior de la organización o empresa, se puede llevar a cabo a partir de la siguientes herramientas:

- 3.1. Análisis de cadena de valores: Es el que permite resaltar las actividades específicas del negocio (descrito por Porter), viendo a la empresa como un conjunto de actividades primarias en las que se puede generar una ventaja competitiva.
- 3.2. Análisis financiero: Definido a partir de la aplicación de razones financieras o el análisis DuPont, que permitan evaluar el panorama financiero de la empresa desde una perspectiva pasada, presente y futura.
- 3.3. Evaluación de fuerzas y debilidades: Es el conjunto de lo obtenido en el análisis de la cadena de valor y el análisis financiero, es aquí donde se aplica el análisis de las capacidades y desafíos que tiene la organización.
4. Definición de estrategias empresariales: Se centra en la fuerza motriz de una empresa, requiriéndose lo siguientes pasos:
 - Paso 1. Determinación de los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización; estos campos estratégicos son identificables, ya que influyen en el rumbo de la organización
 - Paso 2. Determinar su prioridad, es la clasificación de acuerdo a la importancia que tienen dentro del negocio.
 - Paso 3. Determinar la fuerza motriz de la organización, describe el campo estratégico o primordial, que define el alcance del negocio.
 - Paso 4. Identificar los cambios que se presentan al haber una directriz diferente en la organización
 - Paso 5. Formular la estrategia definitiva que plasme de manera clara el rumbo de la organización.
5. Programas integrados: Son los planes de acción que garantizan que la planeación estratégica se lleve a cabo, los cuales deben describir de manera detallada lo que permitirá su ejecución y medición.

El proceso de planeación estratégica según Mintzberg (1997), está integrado por cinco pasos: el establecimiento de la misión, una revisión del ambiente externo e

interno, lo que permite definir estrategias empresariales y crear programas integrados, que se ilustran en la figura 38.

3.3.2 La planeación táctica-funcional

La planeación funcional, llamada así por algunos autores, que consideran más bien funcional, ya que cada área ilustra una estructura organizacional, otros autores como Griffin (2011), la llaman planeación táctica, por referirse a planes de mediano plazo en niveles jerárquicos medios; como las dos acepciones son asertivas. Consideraremos un nombre conjunto, denominándola planeación *táctica-funcional*, la cual se desarrolla para poder ejecutar e implementar partes específicas de un plan estratégico, sin embargo se consideran generales y particulares desde el punto de vista estructural, es decir desde el área funcional de una organización o empresa.

Las características de ésta planeación, según Torres & Torres (2014) son:

- Temporalidad: están definidas por un horizonte de tiempo, a mediano plazo de entre 1 y hasta los 5 años.
- Alcance: sólo abarca una sola unidad de negocio, área funcional, departamento, coordinación o gerencia.
- Complejidad: su nivel de detalle es poco complejo en comparación a una planeación estratégica, pero no menos importante; se consideran específicos, y por otro lado su aplicación es limitada.
- Efecto: por su naturaleza este tipo de planeación solo puede afectar áreas específicas y de manera general, no afecta la marcha ni la supervivencia del negocio, como lo es la planeación estratégica.
- Independencia: tienen una libertad moderada que permite generar planes particulares de acuerdo a sus necesidades, sin embargo siempre se deben considerar aspectos como: las capacidades y recursos de las otras áreas clave del negocio.

- Nivel jerárquico: dirigido y creado por mandos medios, también conocidos; dependiendo de la estructura como: coordinadores, gerentes de departamento, directores de área, jefes de departamento etc.

La finalidad de los planes táctico-funcionales es traducir los objetivos estratégicos en planes más específicos definidos por cada área, es decir son elaborados por el área de Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, Contabilidad, Logística, Producción, y las que deriven según el giro, o actividad de cada organización, pero se identifican por ser áreas claves que agregan valor en una organización, empresa o negocio.

3.3.3 La planeación operativa

La planeación operativa, se integra por las metas desagregadas de las áreas de actividad o unidad funcional, incluyendo a la dirección, se distingue por ser un plan con una temporalidad de corto plazo, máximo un año, permitiendo ejecutar acciones de supervisión acerca de la finalidad y los resultados de la organización, por lo que se pueden ejercer recomendaciones correctivas en periodos de tiempo corto, según Díaz (2005). Cada compañía emplea tipos de planes operativos para alcanzar las metas operativas, según Griffin (2011), ver tabla 10,

Los planes operativos se dividen, según Griffin (2011), en:

1. Planes operativos de uso único:
 - a) Programas.
 - b) Proyectos.

2. Planes operativos fijos que se clasifican en:
 - a) Políticas.
 - b) Procedimientos de operación estándar.
 - c) Reglas y regulaciones.

Tabla 10: Tipo de planes operativos

<u>Tipo de plan</u>	<u>Descripción</u>	<u>Subcategoría</u>	<u>Descripción</u>
<u>Plan operativo de uso único</u>	Se establece para ejecutar un curso de acción que probablemente no se repita en el futuro.	<u>Programa</u>	Es un plan que sirve para ejecutar un gran conjunto de actividades.
		<u>Proyecto</u>	Es un plan que sirve para ejecutar un determinado número de actividades de menor alcance y complejidad que las de un programa, incluso un proyecto puede ser parte de un programa.
<u>Plan operativo fijo</u>	Se establece para ejecutar acciones que ocurren de manera regular.	<u>Política</u>	Da una respuesta específica a un problema o situación general, funciona como guía general de acción.
		<u>Procedimiento de operación estándar (llamado POE)</u>	Se diferencia por ser más específico o detallado que una política, ya que define los pasos a seguir.
		<u>Reglas y regulaciones</u>	Detalla con precisión como se deben ejecutar las actividades específicas.

Fuente: Elaboración propia con base en Griffin (2011)

Las características que deben contener pueden ser diversas, sin embargo hay que considerar que de acuerdo a las necesidades de la organización, existen características que pueden o no aplicar en su totalidad.

Según Díaz (2005), las características que debe tener un plan operativo son:



- Contar con una perspectiva estratégica, y no debe ser parte del plan estratégico global.
- Detalla las metas por área o actividad.
- Incluye un presupuesto programado.
- Describe las relaciones de coordinación.
- Incluye la retroalimentación de experiencias previas.
- Establece tiempos y plazos de cumplimiento.
- Utiliza técnicas estructuradas para la realización y cumplimiento de actividades, como por ejemplo: cronogramas, diagramas de barras y de flechas.
- Utiliza modelos de ajuste de recursos actividades y finalidades como el marco lógico y los manuales de procedimientos.
- Determina normas para la capacitación de cada uno de los miembros, definiendo sus responsabilidades y competencias.
- Incluye condiciones y reglas para extender la programación o regulaciones de posibles contingencias en el futuro.

La planeación operativa describe la manera más palpable en la que se pueden ejecutar y observar, de manera más detallada, las actividades y tareas específicas, que emanan de la planeación táctica-funcional, la cual a su vez tiene su origen en la planeación estratégica.

3.3.3.1 Herramientas para la planeación operativa. Algunas de las técnicas que sirven para generar una planeación operativa son: los diagramas de flechas, los diagramas de barras, los manuales de procedimientos y el marco lógico, mismas que se describen a continuación.

Un diagrama de flechas puede tener actividades secuenciales y paralelas, las primeras se realizan de manera subsecuente una tras otra, y las paralelas son las actividades que se pueden realizar de manera simultánea.

Tabla 11: Simbología de un diagrama de flechas

Símbolo	Nombre	Significado
	Actividad	Indica actividad que requiere tiempo par si ejecución.
	Nodo	Refiere un hecho además de la conexión entre una actividad y la siguiente, es decir, el fin de una e inicio de la siguiente.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Díaz (2005)

Para poder generar un diagrama de flechas se deben contestar al menos tres preguntas sobre cada actividad específica, (Díaz, 2005):

- 1) ¿Qué actividades específicas se deben realizar inmediatamente antes de la ejecución de esta acción?
- 2) ¿Qué actividades específicas se deben realizar inmediatamente después de la ejecución de esta acción?
- 3) ¿Qué actividades específicas se pueden realizar de manera simultánea a la ejecución de esta acción?

◆ Diagramas de barras

También conocido como diagrama de Gantt según Díaz (2005), se desarrolló en la segunda guerra mundial y es la representación gráfica de las actividades de un proyecto considerando dos ejes, donde de manera vertical se enlistan las actividades específicas y de manera horizontal se muestra el tiempo de ejecución.

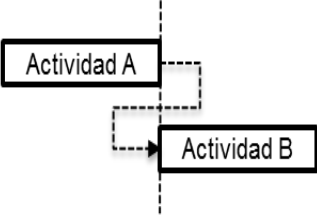
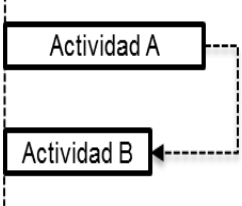
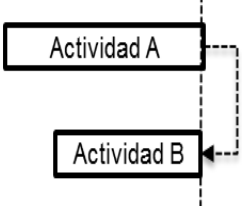
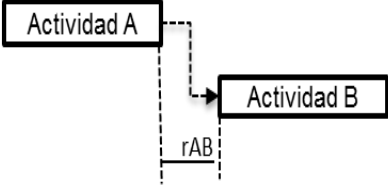
Ventajas y desventajas del diagrama de Gantt:

- Ventajas: utilizado en la planeación operativa, por su simplicidad, además de ser manejado en etapas iniciales de planificación.
- Desventajas: puede ser confuso, ya que, si existen retardos en las actividades o modificaciones, la ilustración grafica se puede observar

compleja, sólo toma en cuenta dos factores: el tiempo y la actividad, por lo que deja fuera costos y otros elementos de una planeación. No permite visualizar de manera clara la relación que pueda existir entre las actividades o la dependencia entre ellas.

Un diagrama de barras se utiliza como una representación básica y simplificada a fin de visualizar la temporalidad de un plan, Dentro de un diagrama de Gantt el tiempo se representa mediante una barra que abarca el periodo de inicio, ejecución y fin de una actividad. Los escenarios que se presentan en un diagrama de barras son los que muestran en la tabla 12.

Tabla 12: Escenarios de un diagrama de barras

Escenario	Descripción
	<p>Dependencia inicio-fin, se ilustra alineando el final de la barra de una actividad predecesora con el inicio de la actividad dependiente.</p>
	<p>Relación inicio-inicio, se ilustra alineando los comienzos de las barras de las actividades predecesora y dependiente.</p>
	<p>Relación fin-fin, se ilustra alineando los finales de las barras de las actividades predecesora y dependiente.</p>
	<p>Retardos, se ilustran desplazando la actividad dependiente de la predecesora de manera positiva a la izquierda o de manera negativa a la derecha.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Díaz (2005)

◆ **Manuales de procedimientos**

Un manual de procedimientos se define como un documento que describe información e instrucciones, de manera sistemática y ordenada, acerca de las acciones que realiza una organización; es una manera de asegurar que la acción se ejecute de la mejor manera.

La finalidad de un manual de procedimientos es ser una guía de pasos ordenados sistemáticamente para ejecutar acciones, son útiles en las acciones que se realizan de manera recurrente y continúa, de esta manera liberan a los administradores de repetir información sobre cómo resolver situaciones repetitivas, lo que permite la optimización de la toma de decisiones y solución de problemas.


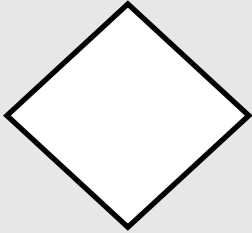

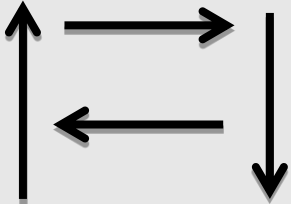
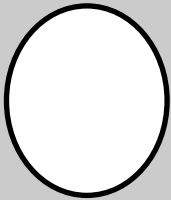
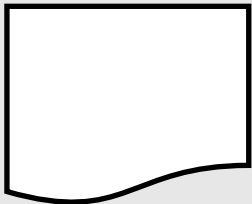
Los manuales de procedimientos, deben contener al menos: portada, índice, objetivo del manual, métodos, formatos y anexos; elementos que permiten cumplir con su finalidad.

En la planeación operativa se ocupan los manuales integrados por métodos y no por procedimientos ya que según Álvarez (1996) los métodos son descritos como la guía detallada, ordenada y secuencial, de cómo una persona realiza el trabajo; los procedimientos son una guía detallada, ordenada y secuencial, de cómo dos personas realizan el trabajo.

Cualquier manual de procedimientos está representado de manera gráfica en un diagrama flujo, incluyendo la integración de anexos y formatos; cada uno de estos elementos se describen en los siguientes párrafos (Álvarez, 1996):

— **Diagramas de flujo:** es un medio gráfico que permite describir los pasos de un proceso, apoyando el desarrollo de métodos o procedimientos, con la finalidad de documentar, estandarizando la ejecución de una acción, por lo que existe una simbología que nos permite dar a cada figura una acción a ejecutar, ver tabla 13.

Tabla 13: Simbología básica de un diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Actividad	Describe de manera breve la acción que se realiza.
	Decisión	Permite tomar elecciones a partir de una situación (pregunta, toma de decisión), de la cual pueden salir más de dos alternativas, y cada alternativa te lleva a otra acción según tu respuesta.
	Terminal	Determina el inicio o final del diagrama de flujo, en él se encuentran palabra como inicio, fin y sus similares.
	Línea de Flujo	Son líneas conectores que te llevan a la siguiente acción, estas líneas te dirigen y conectan a toda la simbología utilizada en los diagramas de flujo.
	Conector	Refiere la continuidad de un diagrama de flujo, cuando tiene más de una hoja. Es utilizado para conectar o hacer referencia a la acción precedente.
	Documento	Representa un documento que es generado a partir de una actividad, contiene información relacionada con la acción ejecutada.

Fuente: Elaboración propia con base en Álvarez (Manuales para elaborar manuales de políticas y procedimientos, 1996)

El diagrama de flujo permite la comprensión de un proceso, facilita la comunicación, permitiendo visualizar las áreas que intervienen o las funciones que a cada una les atañe desempeñar, permite descubrir áreas de oportunidad o de mejora al identificar actividades que no agreguen valor o sean necesarios para el método o procedimiento, además de poder establecer límites, lo que permite una clara interacción entre los participantes del proceso.

Según Álvarez (1996), enlista ocho pasos para generar un diagrama de flujo (ver anexo 14 para visualizar un ejemplo de un diagrama de flujo):

- 1) Enlistar las personas o departamentos participantes durante el proceso.
- 2) Definir de manera lógica, secuencial, y detallada los pasos de proceso, utilizando la simbología de la tabla 9.
- 3) Verificar que las líneas que conectan cada una de la simbología utilizada en los pasos, estén unidas de manera correcta.
- 4) Todos los textos que se enuncian dentro de cada símbolo, deben empezar con un verbo de acción.
- 5) Revisar que el diagrama esté completo, pudiéndolo someter a la opinión de un tercero.
- 6) Validar el diagrama de flujo, identificando que no se mezcle lo que debiera ser con lo que es.
- 7) Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede iniciar con el desarrollo de los procedimientos o métodos, utilizando el procedimiento maestro AC 001, el cual define las reglas y lineamientos para elaborar procedimientos o métodos.
- 8) Relacionar con cada actividad del diagrama de flujo el número que le correspondiente dentro del proceso.

—**Anexos:** Está contenido en el manual de procedimientos, el cual incluye las formas e instructivos de llenado, además de los ejemplos de cada uno de los formatos que se generan, para conocer el modelo, la estructura y el contenido, integrando datos fijos o variables, sirviendo de base para el llenado de cada uno.

— **Los formatos:** son las formas o documentos formales que se utilizan como evidencia de la acción ejecutada durante el proceso. Se sugiere que cada uno de los formatos que se generen sea codificado para ser identificados dentro de los pasos del proceso, facilitando su control interno dentro de la organización.

Cada organización define los lineamientos para generar los formatos, colocándoles colores por área, por actividad, codificaciones alfanuméricas o sólo numéricas, tamaños del papel e incluso colores o tipos, sin omitir y tomando en cuenta la finalidad de un manual y los elementos que lo integran.

◆ **Marco lógico**

Herramienta desarrollada en un principio por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) de los EE.UU. el marco lógico fue elaborado para responder a tres tipos de problemas que usualmente tenían los proyectos:

- 1) Falta de precisión en el proyecto, consecuencia de tener múltiples objetivos que no tienen una relación directa con la actividad del proyecto.
- 2) La responsabilidad de ejecución no está clara a pesar de que el proyecto tienen éxito.
- 3) No hay bases objetivas de comparación, ya que no se tiene un escenario de lo que pretendía ser un proyecto y lo que fue en realidad.

El marco lógico, convierte esos problemas en áreas de oportunidad, está diseñado para suministrar información, organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución, permitiendo su evaluación y monitoreo, además de generar informes a través de sus temarios analísticos que se integran en su estructura.

La estructura del marco lógico consiste en una matriz de cuatro filas y cuatro columnas, las cuales suministran información:

- Columnas:

1. Resumen narrativo de objetivos y actividades.
2. Indicadores, considerando los resultados específicos por alcanzar.
3. Medios de verificación.

4. Supuestos¹¹, tomando en cuenta los factores externos que puedan implicar un riesgo.

• Filas:

1. Fin¹² que aportará de manera significativa al proyecto.
2. Propósito¹³ logrado ya que el proyecto se ejecutó.
3. Componentes/Resultados, que se contemplan durante el tiempo de ejecución del proyecto.
4. Actividades necesarias que producen los componentes o resultados.

En la tabla 14 se visualiza una matriz, que integra la información que permite generar un marco lógico.

Tabla 14: Estructura del Marco lógico

	Resumen de Objetivos y Actividades	Indicadores (Resultados)	Medios De Verificación	Supuestos (Factores Externos)
Fin	Es la descripción de como el proyecto contribuirá a la solución de un problema.	Miden el impacto que tendrá el proyecto en general, tomando: tiempo cantidad calidad, y resultados.	Fuentes de información para verificar si los objetivos se lograron, pueden incluir material impreso, visual o encuestas.	Indican las condiciones necesarias para la continuidad en el transcurso del tiempo de los beneficios que genera el proyecto.
Propósito	Es el impacto directo que debe de ser logrado, mediante la utilización de los componentes, es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr.	Describen el impacto final del proyecto, tomando en cuenta cantidad calidad tiempo y resultados	Son las fuentes de información que verificar si el propósito se está cumpliendo, pudiendo referir algún problema y sugerir cambios en los resultados del proyecto, mediante material impreso o algún muestreo.	Son los factores externos que se considera deben de ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al fin.

¹¹ Los "Supuestos" también son considerados "Premisas" importantes, según AID

¹² El "Fin" también es llamado "Meta", según AID

¹³ El "Propósito" también es llamado "Objetivos" específicos, según AID

Continuación Tabla 14

	Resumen de Objetivos y Actividades	Indicadores (Resultados)	Medios de Verificación	Supuestos (Factores Externos)
Componentes (Resultados)	Son las obras, los servicios, el producto que realiza el ejecutor de proyecto, expresado en trabajo terminado.	Describen de manera clara y breve como se medirá cada uno de los componentes, tomando en cuenta cantidad calidad tiempo y resultados.	Fuentes de información para verificar que los resultados sean satisfactorios, esta verificación puede ser por medio de inspecciones de sitio e informes de auditoría.	Son condiciones, o decisiones, que se consideran para que los resultados del proyecto alcancen su propósito.
Actividades	Son las tareas o acciones que el ejecutor debe hacer para completar cada componente implicando un costo, colocados cronológicamente por cada componente.	Refleja el presupuesto de cada uno de los componentes.	Fuentes de información que verifican si el presupuesto se gastó en tiempo y forma.	Acontecimiento o decisiones fuera del alcance del ejecutor de proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Díaz ()

Considerando que toda estrategia para mejorar un proceso se hace de la mano con una planeación desde cualquier nivel y de cualquier tipo, según las necesidades de cada empresa o negocio, las herramientas y técnicas, para poder formalizar, estandarizar y crear una mejora continua en los procesos, son diversas y varían de acuerdo al sector que lo utiliza, al tamaño de la organización y a la capacidad que tienen para poder implementarlas.

La información obtenida del marco teórico desarrollado nos ha permitido contar con las bases sustentables para la presente investigación, determinando y fundamentando los conceptos de empresa familiar, procesos administrativos y su mejora continua, estrategia y planeación.

Empresas como DHL, en este caso un referente importante de la investigación al tener relación directa con la empresa sujeto de estudio, aplica dentro de su área de logística, la mejora de procesos a través del Six-Sigma, como una metodología

probada que les permite trabajar de manera continua; identificando áreas de oportunidad en su servicio, como aumentar la satisfacción de sus clientes y reducir los defectos durante sus procesos. La empresa, sujeto de estudio, está de alguna manera comprometida a mantener una calidad en su servicio, si quiere mantener la relación comercial con DHL.

El Instituto Mexicano del Transporte, como otro referente, hizo una publicación técnica acerca de las herramientas que son utilizadas por este sector para mejorar su gestión administrativa, haciendo referencia al Cuadro de Mando Integral con un enfoque extendido, que pretende tener una visión sistémica, la cual esté integrada por la implementación de estrategias internas y externas, integrando esto a través de la gestión del conocimiento, otra herramienta relacionada con la mejora de los procesos.

Para poder implementar estrategias que permitan la mejora de los procesos administrativos en el área de logística de la empresa sujeto de estudio, tomaremos como punto de partida el uso de estrategias *tácticas-funcionales*, por medio de una planeación a mediano plazo, proponiendo una herramienta integral que integre los elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI) y la filosofía del Six-Sigma, y el Mapeo de procesos.

La mejora de un proceso no sólo se lleva a cabo como una estrategia, sino que, requiere de una planeación que permita tener un objetivo, un desarrollo y un control integrado por indicadores.

Al determinar la relación entre estos conceptos podemos ahora entrar en el siguiente capítulo que nos describirá la estrategia metodológica que se siguió en el trabajo, diseñando un cuestionario que genere datos que serán sujetos de análisis e interpretación para poder finalizar con la sugerencias y recomendaciones para esta investigación.

CAPÍTULO 4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Dentro de este capítulo podemos determinar la estrategia metodológica que llevaremos a cabo para la presente investigación, tomando en cuenta el tipo de estudio y sus variables, a través de una matriz de congruencia, determinado las técnicas e instrumentos de medición, así como la población y muestra en donde serán aplicadas.

4.1 Tipo de investigación

Las investigaciones de tipo descriptivas consideran, desde el punto de vista científico, que describir es medir según Sampieri (2006), en donde se miden conceptos y se recolecta información sobre estos, haciendo la recolección de manera conjunta o independiente, la presente investigación serán entonces descriptiva, ya que especificará las propiedades, características y rasgos importantes, de los procesos administrativos del área de logística de la empresa sujeto de esta investigación.

En este trabajo de investigación seleccionaremos, conoceremos, estudiaremos y mediremos los conceptos y componentes, es decir las variables, de los procesos administrativos que intervienen en el área de logística de la empresa sujeto de investigación, midiendo estas variables a través de nuestras técnicas e instrumentos de recolección, que se describen en los siguientes párrafos, el propósito es decir de qué manera se manifiestan y cómo es el problema que se estudia.

Para basar la investigación, se consideró la descripción del marco teórico desde dos ejes: los procesos administrativos y su mejora continua, así como las estrategias y la planeación, considerando para esto la investigación documental

como técnica utilizada para la recopilación de datos e información, a través de materiales bibliográficos, que tengan que ver con el estudio de investigación. La investigación documental se considera un procedimiento científico, sistemático, organizado en torno al tema de nuestro interés, lo que permite construir conocimientos y críticas.

Esta investigación se considera que es de tipo no experimental, ya que según Sampieri (2006), este tipo de investigaciones se caracterizan por no manipular las variables, por lo que no manipularemos en forma intencional las variables, y las observaremos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas, además de que no se creará ninguna situación, ya que se observarán estas variables dentro de las situaciones existentes.

Las investigaciones, que son descriptivas y no experimentales, son transaccionales, lo que quiere decir que ocurren en un momento específico, en este caso la presente investigación se hará en un periodo específico comprendido entre Enero del 2012 a Diciembre del 2014.

En Resumen la presente investigación pretende describir, medir y analizar, los procesos administrativos, como variables, del área de logística de una empresa de tamaño micro, del sector transporte, de la rama autotransporte de carga en general, que tiene una administración familiar.

4.2 Variables

Las variables que se considerarán en la presente investigación serán:

- a) Procesos administrativos
- b) Estrategias

Considerando que estas variables se verán enfocadas en el área de logística y administración de la empresa objeto de investigación.

4.3 Matriz de congruencia

Tabla 15: Matriz de congruencia

Objeto De Estudio: Estrategias para mejorar los procesos administrativos de una microempresa familiar de transporte de carga				
Matriz de Congruencia				
Titulo	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas De Investigación
Estrategias para mejorar procesos administrativos de una microempresa familiar de transporte de carga, ubicada Tepetzotlán, Estado de México	¿Cuáles son las estrategias para mejorar los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México?	Proponer estrategias que permitan mejorar los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México.	<p>1. Identificar los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México.</p> <p>2. Analizar y describir los factores que intervienen en los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México.</p> <p>3. Proponer las estrategias de mejora en los procesos administrativos de una microempresa familiar del autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México.</p>	<p>1. ¿Cuáles son los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México?</p> <p>2. ¿Cuáles son los factores que intervienen en los procesos administrativos de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México?</p> <p>3. ¿Cuál son las estrategias para mejorar los procesos administrativos, de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo en el área administrativa y de logística, ubicada Tepetzotlán, Estado de México?</p>

Fuente: Elaboración Propia con base en la estrategia metodológica de la investigación

4.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la presente investigación consideraremos dos tipos de instrumentos, una revisión documental, que según Bernal (2006) se considera como el análisis de información escrita, con la finalidad de conocer el estado actual del conocimiento que fundamenta el tema de estudio; los documentos base para la revisión documental se determinarán a partir de los requisitos y lineamientos a las que está sujeto el tipo de organización bajo estudio para la presente investigación, y que se muestra en tabla 16.

Tabla 16: Documentos base para la revisión documental.

Fundamento	Documento
Reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares	✓ Carta porte
	✓ Licencia tipo C
La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) a Través de la Dirección General de Autotransporte Federal (DGAF),	✓ Permiso o alta de vehículo para la operación del servicio de autotransporte federal
Ley del Seguro Social	✓ Inscripción de trabajadores
	✓ Cédulas de determinación de cuotas obrero-patronales
Ley Federal del Trabajo	✓ Contrato laboral
Código Fiscal De La Federación	✓ Registro ante el SAT
	✓ Declaraciones anuales
	✓ Reportes contables (financieros)
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Servicio de Administración Tributaria	✓ Comprobación de gastos, mediante las facilidades administrativas

Fuente: Elaboración Propia con base en el Instituto Mexicano del Transporte y la revista Entrepreneur

Como segundo instrumento tendremos el cuestionario, que será utilizado como el medio para la obtención de datos, que según Ballén Pulido y Zúñiga (2007), se trata de una serie de preguntas entre dos figuras, el entrevistado, quien es el que hace las preguntas y el entrevistador quien responde a esas preguntas, con el propósito de recolectar datos que sirvan para conocer, medir, y analizar las variables objeto de estudio de la investigación.

Para el cuestionario se utilizará la escala Likert, con la finalidad de obtener información orientada a lo que deseamos conocer y medir, situaciones específicas sin tener la necesidad de llegar a ambigüedades o respuestas que afecten otras áreas fuera del alcance y objetivos de esta investigación; para el análisis de esta prueba se utilizara el software SPSS.

Tomando en consideración las especificaciones de la evaluación en escala Likert, se formulan dos pruebas: una para los dueños, quienes son los encargados de las áreas funcionales del negocio, ver Anexo 14 y otra para los operadores, ver Anexo 15 con una escala que especifica un nivel de acuerdo y desacuerdo, mediante enunciados declarativos.

La finalidad de hacer dos pruebas es tener la perspectiva global de la organización, tomando en cuenta el nivel jerárquico funcional, que son los dueños de la organización, así como el nivel operativo, que son los operadores de las unidades motrices de la compañía.

4.5 Población y muestra

La muestra para la presente investigación será considerando a la población total, la cual está integrada por siete personas, de las cuales dos son cabeza de la organización, es decir tienen puestos en áreas funcionales uno en la administración general y otro en la función logística, el resto son los cinco operadores de las unidades motrices, estos como personal de áreas operativas, que dependen de las dos áreas funcionales.

En el siguiente capítulo se presentará el análisis e interpretación de los resultados obtenido a través de los instrumentos descritos en este capítulo como parte de la estrategia metodológica.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la revisión documental que se realizó de la empresa, y la aplicación de las pruebas en escala Likert, en este capítulo se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos.

5.1 Análisis de resultados

El análisis de resultados se divide en dos secciones, la primera es resultado del análisis de la revisión documental y la segunda está integrada por el análisis de la información obtenida de las pruebas aplicadas en la organización.

La revisión documental está integrada por evidencia desde el 2012 al 2014, y que consta de los siguientes documentos, a cargo de las dos áreas en las que la empresa se divide, la administración y la logística las cuales se interrelacionan:

- Reportes financieros, dentro de los que se incluyen papeles de trabajo de las declaraciones anuales.
- Facturas emitidas.
- Estados de cuenta bancarios de la cuenta de la empresa.
- Estados de cuenta bancarios de la cuenta personal de la dueña.
- Evidencia documental de los presupuestos que se hacen para cada servicio de flete.
- Evidencia documental que amparan los recursos financieros utilizados.
- Documentos que amparan la comprobación de los recursos asignados a los trabajadores para ejecutar cada servicio.
- Cédulas de determinación de cuotas obrero-patronales que amparan el personal que está registrado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Expedientes de los trabajadores.

La revisión documental arroja la siguiente información en cada una de las siguientes áreas:

◆ **Administración**

Los reportes financieros que se verificaron demuestran que la utilidad disminuyó en los últimos tres años de manera sustancial, ya que para el año 2012 se tuvo una utilidad del 5%, cifras que se redujeron para el ejercicio 2013 a una utilidad del 4.45% y para el 2014 del 4.15% con respecto a las ventas, ver tabla 17.

Tabla 17: Estado de resultados simplificados de ingresos y egresos de la empresa, durante el 2012, 2013 y 2014

		2012		2013		2014	
(+)	Ingresos	6,985,325.00		4,409,556.99		3,031,970.24	
(-)	Costos directos e indirectos	6,007,379.50	86.00%	3,831,905.02	86.90%	2,652,973.96	87.50%
(-)	Gastos de operación y administración	628,679.25	9.00%	381,426.68	8.65%	253,169.52	8.35%
(=)	Utilidad	349,266.25	5.00%	196,225.29	4.45%	125,826.76	4.15%

Fuente: Elaboración Propia con base en la información de la empresa

De manera sustancial la disminución de las ventas fue paulatina año con año, ya que las ventas que se facturaron en 2012 reflejan 6,985,325 de pesos, y para el 2013 disminuyeron un 37% y para 2014 un 57% datos con relación a los ingresos percibidos en 2012, ver figura 40.

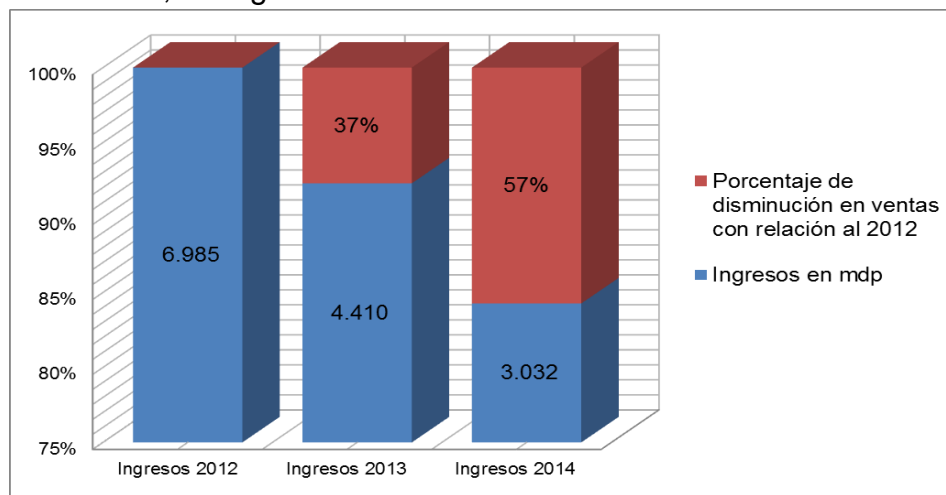


Figura 40. Muestra de la disminución de ventas en los ejercicios 2013 y 2014 con relación al 2012

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera de la empresa

Se realizaron entre 10 y 12 viajes mensuales, de los cuales el 80% son México-Tijuana, cifras reflejadas para el 2012, durante el 2013 se realizaron entre 8 y 10 viajes mensuales, también en su mayoría México-Tijuana y para 2014 se realizaron entre 4 y 6 viajes mensuales, en la figura 41 se ilustra el decremento en los últimos tres años de los viajes realizados durante el periodo del 2012, 2013 y del 2014, números que se relacionan y que confirma la disminución en las ventas que se muestran en la tabla 17.

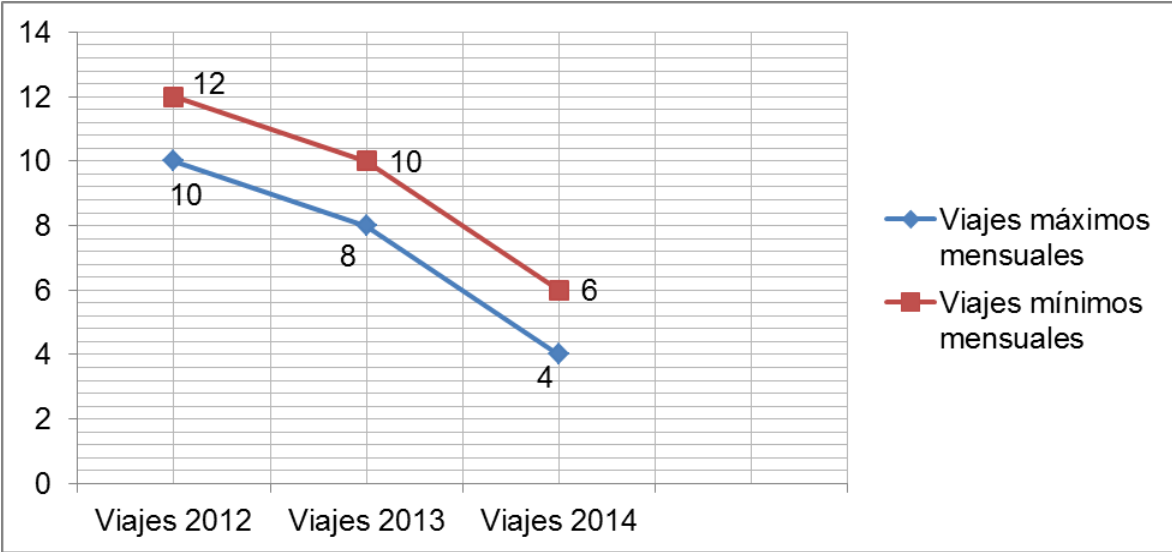


Figura 41. Muestra de la disminución de viajes de los ejercicios 2013 y 2014 con relación al 2012

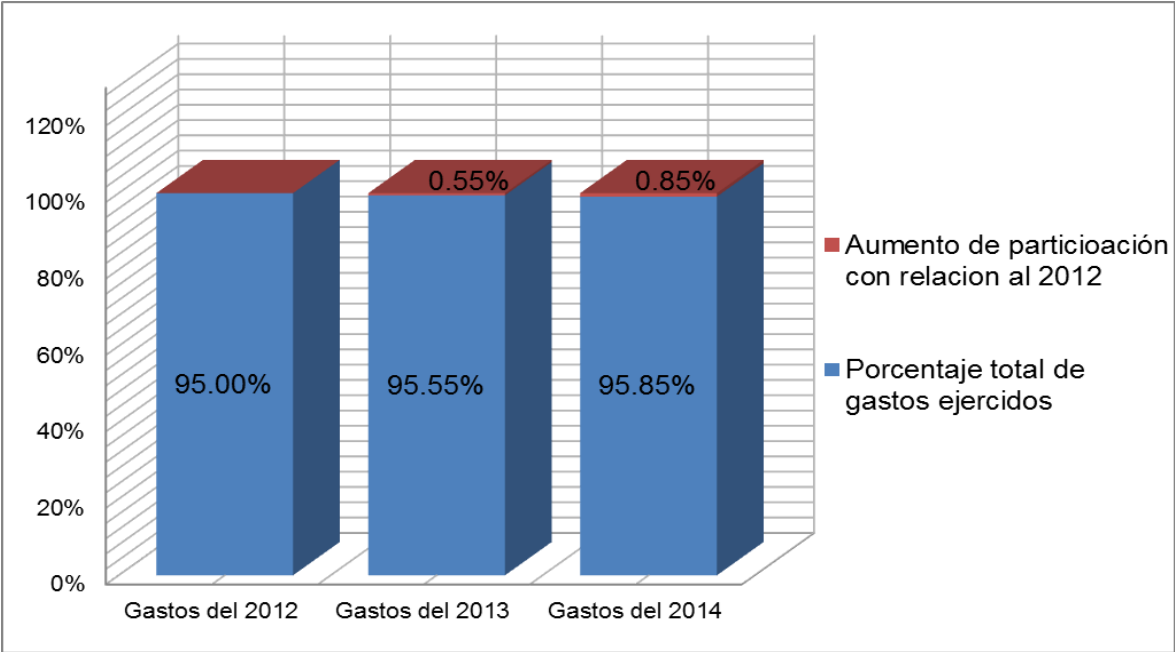
Fuente: Elaboración propia con base en la facturación de la empresa

El total de los fletes facturados no se vieron reflejados en la cuenta bancaria que fue específicamente abierta para la empresa, cabe mencionar que el 80% de los ingresos durante el ejercicio 2011 y 2012 fueron depositados en la cuenta bancaria personal de la dueña, y para 2014 sólo sucedió este fenómeno en un 20%.

La compulsión realizada entre el estado de cuenta bancario de la empresa y los documentos físicos, de gastos y facturas emitidas, indicaron un déficit como patrón de comportamiento, durante el periodo del 2012, 2013 y 2014, es decir, existen gastos mayores a los ingresos, los cuales fueron sufragados a través de los depósitos que entran en la cuenta personal de la administradora, la dueña, situación que muestra la falta de control para operar los recursos del negocio.

En relación a los gastos se reflejó un aumento en cada ejercicio: ya que para el ejercicio 2012 los gastos ascendieron a \$ 6,636,058.75 M.N. que correspondían al 95% de las ventas, y para el ejercicio 2013 se gastaron más de medio punto porcentual, patrón que se repitió para el ejercicio 2014 al incrementarse casi un punto porcentual en relación al ejercicio 2012, ver figura 42.

Figura 42. Gráfica que muestra el incremento de gastos en el 2013 y 2014 con relación a los efectuados en el año 2012



Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera de la empresa

Los gastos no deducibles representan un promedio casi del 18% del total de los gastos directos de la empresa, lo que representó dejar de deducir en cada ejercicio un 20% para el 2012, un 18% en el 2013 y para el 2014 un 18%, impacto financiero que afecta a la utilidad incrementando la carga fiscal. Los gastos principales fueron por: concepto de peajes, no pagados con monederos o medios electrónicos autorizados por el SAT, lo que además les impidió aplicar estímulos y beneficios fiscales.

Se revisaron los documentos que sustentan los gastos que generan un servicio de flete, como la hoja de liquidación de gastos, integrado por el monto depositado al operador para sufragar los gastos, y las facturas que comprueban el depósito; cada uno de los servicios cuenta con esta hoja de liquidación, sin embargo no

existe un control sobre el remanente a favor del operador o a favor de la empresa, que se genera y se ve reflejada en cada una de estas hojas de liquidación.

Los gastos que comprueban cada operador sobre el importe que les deposita la empresa para sufragar los gastos del servicio de flete, no cumplen con los requisitos fiscales, además de que no son entregados en tiempo y forma, sin que el operador tenga una consecuencia, por lo que el administrador carga con la responsabilidad y el costo que genera tener erogaciones no deducibles.

◆ **Logística**

Se debe considerar que para cada unidad motriz existe un operador, esto nos indica que si para el ejercicio 2012 se tenían seis unidades motrices, para 2013 eran cinco y para 2014 se cuentan con las mismas cinco, mínimo deben de existir esas personas como empleados de la empresa; al cierre del 2014 se contaban con seis colaboradores, sin embargo las cédulas de cuotas obrero-patronales que se emiten por parte del IMSS, muestran que sólo se tienen datos de alta a dos trabajadores, lo que indica que el 68% de los empleados son trabajadores informales sin seguridad social, a pesar de ser un requisito fundamental para ser concesionarios de DHL.

La revisión de expedientes de los trabajadores permitió identificar la información que se tienen de cada trabajador, por ejemplo: el 17% no cuenta con la investigación de confiabilidad, requerida por DHL, el 100% cuenta con su licencia tipo "C", el 67% no tiene carta de recomendación, el 33% no tiene una constancia del Numero de Seguridad Social (NSS), el 50% no cuenta con una constancia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC), el 50% no tienen comprobante de domicilio, el 50% no cuenta con la credencia de identificación como la del IFE (Instituto Federal Electoral) o INE (Instituto Nacional Electoral), el 50% no tiene CURP, el 50% no tiene acta de nacimiento, el 100% no tiene contrato laboral, la figura 43 que ilustra la situación de los expedientes, al cierre del 2014.

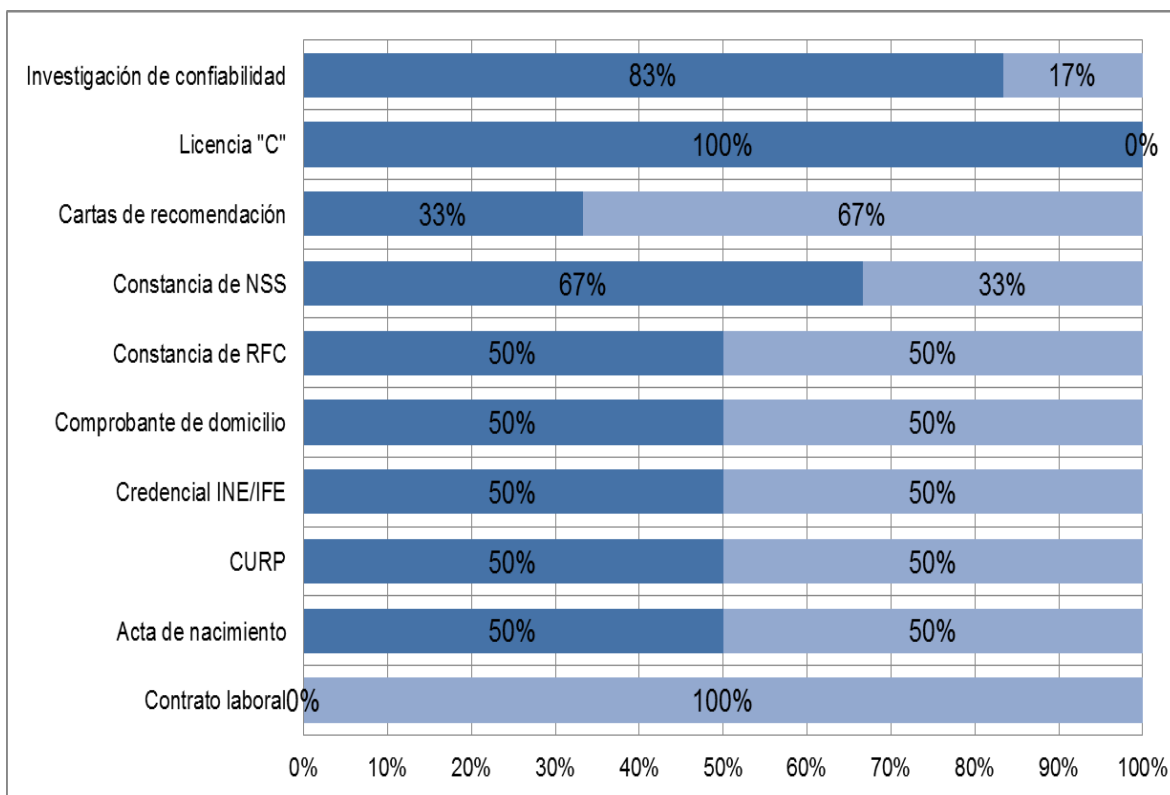


Figura 43. Gráfica que muestra estatus que guardan los expedientes de los trabajadores al cierre del 2014

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera de la empresa

Se identificó que se redujo el personal de manera paulatina a partir del ejercicio 2012, ya que para ese año se inició con una plantilla de 10, para que a finales de ese mismo año se terminara con 6 colaboradores; para 2013 se repitió el patrón iniciando con 6 empleados, y terminar con 5; y para 2014 la situación fue más crítica ya que se finalizaron con solo 2 empleados, ver tabla 18.

Tabla 18: Índice de rotación de personal y decremento del personal durante el periodo de 2012 al 2014

Número de trabajadores al inicio de año	Ingresos / Reingresos de trabajadores	Bajas de trabajadores	Número de trabajadores al final del año	Índice de Rotación de personal	Índice de decremento de personal entre inicio y fin de año
10	3	8	6	-50.00%	40.00%
6	17	18	5	-16.67%	16.67%
5	5	8	2	-60.00%	60.00%

Fuente: Elaboración propia con base en las cédulas de determinación de cuotas obrero-patronales emitidas por el IMSS, de la empresa de los años 2012, 2013 y 2014

El índices de rotación de personal ha existido un patrón de comportamiento, durante los últimos tres años, mostrando que el ejercicio con el índice de rotación más alto fue el 2013 con un -16%; sin embargo el año en el que la plantilla de personal decreció drásticamente fue 2014, ver tabla 18.

El salario de los trabajadores de manera real y efectivamente cobrado, es competitivo dentro del mercado, sin embargo los registros ante el IMSS, reflejan que el sueldo de los trabajadores representa solo el 33% de lo que realmente perciben, ver tabla 19.

Tabla 19: Compulsa del salario realmente pagado y el resgistrado ante el IMMS de los trabajadores

	Salario mensual ante el IMSS	Percepción mensual promedio neta	Diferencia	
Operador	\$ 4,195.00	\$ 12,474.00	\$ 8,279.00	66%

Fuente: Elaboración propia con base en la compulsas realizadas entre las cedulas de determinación de cuotas obrero-patronales emitidas por el IMSS, y las trasferencias efectuadas a los operadores del negocio durante los años del 2012,2013 y 2014

De manera informativa se menciona el impacto que tiene que la empresa maneje este criterio, tanto para le empresa como para el trabajador:

- Para el trabajador: tiene como ventaja que la diferencia que percibe además de ser libre de impuestos y libre de las cuotas de seguridad social; sin embargo el impacto a largo plazo es mayor, ya que las prestaciones sociales a las que tiene derecho se ven disminuidas, es decir, un préstamo de INFONAVIT será menor al que tendría derecho si el sueldo registrado ante el IMSS fuera el real, al igual que el pago de incapacidades, pensión o jubilación incluyendo sus aportaciones al AFORE.
- Para la empresa: tiene como ventajas disminuir el pago de las cuotas obrero-patronales, estas desventajas son mayores desde una perspectiva global, porque deja de deducir la diferencia que le paga al trabajador de manera informal, considerando que esta situación implica problemas legales de índole laboral, por no tenerlos con el sueldo real y de manera correcta.

Con lo que respecta a la revisión documental, los resultados arrojados permiten identificar la situación que guardan las áreas de la organización, sin embargo para corroborar e identificar los procesos que pueden ser sujetos de mejora como una estrategia de la organización, se realiza una evaluación en escala Likert.

La aplicación de la evaluación en escala Likert se generó primero para los dos encargados, utilizando el anexo 14, y que arrojaron los siguientes datos:

→ Tanto el administrador como el encargado aceptan que pocas, o algunas veces se realiza un proceso administrativo estándar, para generar las facturas que se emiten por cada flete, ver tabla 20.

Tabla 20: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 1
Se realiza un proceso administrativo estándar para la generar las facturas que emite la compañía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	1	50.0	50.0	50.0
	Alguna veces	1	50.0	50.0	100.0
	Total	2	100.0	100.0	

Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ Por cada servicio que efectúa la compañía debería emitir una factura, proceso que no siempre se realiza, por lo que algunos servicios no son facturados, ver tabla 21.

Tabla 21: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 2
Por cada servicio que hace la compañía se realiza el proceso para generar una factura.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ Para realizar un servicio se requiere una proyección de los costos directos e indirectos necesarios, por lo que la empresa genera un documento al que le llama

“presupuesto”, en donde se incluye el costo proyectado de inversión para la realización de cada servicio, cabe mencionar que la administradora y el encargado de logística, coinciden con que casi siempre este documento es fiable, ver tabla 22, por lo que la existencia de excedentes o remanentes de los recursos asignados para sufragar los gastos, son mínimos; sin embargo no se tiene un seguimiento y control de estas diferencias, ya sea a favor o en contra de la empresa.

Tabla 22: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 3

El proceso para realizar un presupuesto, hace de este un documento fiable para asignar los recursos, directos e indirectos, necesarios para realizar un servicio de flete.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Casi siempre	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ La asignación de los recursos, nunca se realiza en un medio propio de la empresa, es decir los recursos para erogar los gastos que genera un servicio, son depositados a su cuenta personal del operador, ver tabla 23.

Tabla 23: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 13

El operador cuenta con un medio específico para poder ejercer el dinero que se le asigna por concepto de erogaciones para la realización del flete (como viáticos estadías y maniobras).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ El proceso de asignación de recurso para efectuar los gastos necesarios para cada flete, pocas veces son asignados en tiempo, ver tabla 24; a pesar de que casi siempre se genera un presupuesto, según lo que se refleja la tabla 22 en los resultados de la prueba en el ítem número 3.

Tabla 24: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 4
El proceso de asignación de recursos financieros para los gastos que se generan por cada flete se realiza en tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pocas veces	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→El 100% de los gastos de un flete están compuestos por un 80% de costos directos y el resto por costos indirectos, los costos directos están integrados por el combustible, y los peajes; gastos que según los datos arrojados en la evaluación en escala Likert, no son pagados mediante monederos electrónicos, medios electrónicos o cheques nominativos, medios de pago obligatorios para efectuar este tipo de erogaciones

En la tabla 25, se ve reflejado que no se utilizan monederos electrónicos para el pago del combustible.

Tabla 25: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 5
Se utilizan monederos electrónicos para el abasto de combustible.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

En la tabla 26, se ve reflejado que no se utilizan monederos electrónicos para el pago de peajes

Tabla 26: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 6
Se utilizan monederos electrónicos para el pago de peajes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ Los dueños de la empresa, pocas o algunas veces solicitan al operador la comprobación, mediante factura, de los recursos asignados para realizar un flete, es decir se acepta la comprobación con notas simples, tickets, notas de remisión e inclusive relaciones de gastos realizadas por los mismos operadores, ver tabla 27.

Tabla 27: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 7
Se solicitan facturas de todas las erogaciones efectuadas por el conductor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	1	50.0	50.0	50.0
	Alguna veces	1	50.0	50.0	100.0
	Total	2	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ En relación a la comprobación de gastos, cabe mencionar que estos, pocas veces se realizan en tiempo, ver tabla 28, es decir que la mayoría de las veces el operador es quien decide el momento o disponibilidad para poder realizar los procesos de comprobación de manera adecuada y oportuna.

Tabla 28: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 10

El proceso de comprobación de las erogaciones efectuadas por los operadores de los costos directos e indirectos necesarios para la realización de un flete es en tiempo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→ Con respecto a los operadores, afirma la empresa que el proceso para la contratación no está estandarizado, ver tabla 29; además de tener a personal de manera informal en la empresa, afirmando los dueños que nunca, o muy pocas veces los trabajadores cuentan con seguridad social, ver tabla 30.

Tabla 29: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 8
El proceso de contratación para cada operador de las unidades es estándar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pocas veces	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

Tabla 30: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 9
Los conductores cuentan con seguridad social.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	50.0	50.0	50.0
Pocas veces	1	50.0	50.0	100.0
Total	2	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→Referente al proceso para solicitar los cobros de cada factura emitida por la empresa, se afirma que nunca se es estándar, por lo que el criterio de cobro es de acuerdo a las necesidades inmediatas de la organización o del propio cliente, ver tabla 31.

Tabla 31: Resultados de la evaluación en escala Likert “A”, ítem 12
El proceso de cobro de las facturas esta estandarizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	2	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a la administradora y encargado de logística de la empresa

→El área de logística encargada de la verificación del kilometraje recorrido por cada unidad, es realizada pocas o algunas veces, lo que impide tener la certeza del pago por kilómetro recorrido al operador, el gasto de combustibles y peajes.

Después de haber analizado los datos que generó la aplicación de la prueba a los dueños del negocio, ahora se analizará la aplicación de la evaluación en escala Likert, a los cinco operadores de las unidades motrices, según el Anexo 14 que nos indicaron los siguientes datos:

→ Con lo que respecta a la operación y la ejecución de un servicio de flete, sólo tres de los cinco operadores dicen conocer el proceso necesario y mínimo para efectuar un flete, ver tabla 32.

Tabla 32: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 2
Conoces el proceso para realizar un servicio de flete

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alguna veces	4	80.0	80.0	80.0
	Siempre	1	20.0	20.0	100.0
Total		5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ El 60% de los operadores dicen que siempre cuentan con la documentación requerida para efectuar un servicio de flete, como es: la factura del propio servicio y la factura que ampara los bienes o mercancías que se transportan, y en su caso permisos aduanales, ver tabla 33; sin embargo el otro 20% afirma que sólo pocas o algunas veces esto sucede, esto indica que pueden existir riesgos al transportar la mercancía sin la toda la documentación necesaria, que además demuestre su legalidad y pertenecía.

Tabla 33: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 15
Cada flete que realizas está amparado con la documentación necesaria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	1	20.0	20.0	20.0
	Alguna veces	1	20.0	20.0	40.0
	Siempre	3	60.0	60.0	100.0
Total		5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ En cuanto a la forma en que se reciben los recursos, todos los operadores reciben el dinero en una cuenta personal, que no es propiedad de la empresa, es decir no existe un medio único, intransferible, verificable y propio de la compañía para asignar fondos, como: los monederos o medios electrónicos, ver tabla 34.

Tabla 34: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 14
Todos los recursos financieros que recibes para realizar gastos de la empresa los recibes en una cuenta propiedad de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ La asignación de los recursos además de no recibirlos en forma, según la tabla 34, no son recibidos en tiempo, ya que el 60% de los operadores de las unidades motrices, afirma que esta asignación ocurre pocas o algunas veces de manera oportuna, ver tabla 35.

Tabla 35: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 4
Recibes los recursos necesarios para realizar un servicio en tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pocas veces	3	60.0	60.0	60.0
Alguna veces	2	40.0	40.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ En cuanto a la comprobación de los gastos que realiza un operador, este afirma que pocas o algunas veces solicita una factura como medio de comprobación de los recursos que se le asignaron para realizar un servicio, ver tabla 36.

Tabla 36: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 9
Solicita facturas de todos los gastos que se generan durante el servicio de flete.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	20.0	20.0	20.0
Pocas veces	2	40.0	40.0	60.0
Alguna veces	2	40.0	40.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ La tabla 36, afirma acerca de que el proceso de comprobación en su mayoría no se hace de forma correcta y aunado a esto, el 100% de los operadores afirman que el proceso de comprobación de gastos se realiza fuera de tiempo, ver tabla 37.

Tabla 37: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 12
El proceso de comprobación del recurso asignado para efectuar los gastos de cada flete, se realiza en tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pocas veces	3	60.0	60.0	60.0
Alguna veces	2	40.0	40.0	100.0
Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ Por lo que respecta a la manera en que se deben de devengar los costos directos que genera un flete, los cuales abarcan el 80% del costo total para realizar un servicio de flete que están integrados por: la gasolina y el pago de peajes, no son erogados de manera correcta ya que todos los operadores, es decir el 100%, afirma no utilizar los monederos o medios electrónicos como forma de pago, ver tabla 38 y 39.

Tabla 38: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 8
Utiliza monedero electrónico para el pago de peajes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ Con respecto a si conocen estos dispositivos, cabe mencionar que sólo uno de los cinco operadores dice conocer que existen estos medios de pago para la erogación de gastos por concepto de combustible y peajes, utilizados para realizar un servicio, ver tabla 38 y 39.

Tabla 39: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 6

Se utilizan monederos electrónicos para el abasto de combustible.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ Respecto a la verificación del kilometraje recorrido de cada flete realizado, 3 de 5 operadores afirman que sólo se verifican pocas o algunas veces, ver tabla 40.

Tabla 40: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 13

Se realiza el proceso de verificación física del kilometraje recorrido en cada servicio de flete.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	3	60.0	60.0	60.0
	Siempre	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→ Los operadores de las unidades motrices, en su mayoría, con un 80% de participación, es decir cuatro trabajadores, afirman que pocas o algunas veces conocen el proceso de contratación de la compañía, incluyendo sus derechos y obligaciones como empleado de la organización, por otro lado sólo un empleado acepta conocer estos aspectos, ver tabla 41.

Tabla 41: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 1

Conoces el proceso de contratación, tus derechos y obligaciones como empleado de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	3	60.0	60.0	60.0
	Alguna veces	1	20.0	20.0	80.0
	Siempre	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→En relación a la tabla 42, se muestra el poco conocimiento por parte del trabajador acerca de que cuenta o no con seguridad social por parte de la empresa, ya que de acuerdo a la prueba, en su ítem 11, el 60% de los trabajadores lo afirmó, esto ubica al trabajador como un empleado informal dentro la organización.

Tabla 42: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 11

Cuenta con seguridad social.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	2	40.0	40.0	40.0
	Alguna veces	2	40.0	40.0	80.0
	Siempre	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

→El 60% de los operadores afirma que pocas veces el pago de su salario es regular, además de no tener un fecha determinada, por lo que se encuentra fuera de tiempo y como consecuencia de forma incorrecta, situación que se confirma por que no se les hace entrega de un comprobante de pago, con respecto al resto de los trabajadores, es decir el 40%, afirma que el proceso de pago de sus salario es regular, en tiempo y forma, además de que recibe un comprobante por el pago de sus pago de sus salario, ver tabla 43.

Tabla 43: Resultados de la evaluación en escala Likert “B”, ítem 3

El proceso de pago de tu salario es regular, en tiempo y forma, recibiendo tu comprobante de pago.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	3	60.0	60.0	60.0
	Alguna veces	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación en escala Likert, analizada mediante el sistema IBM SPSS, aplicados a los 5 operadores de las unidades motrices de la empresa

5.2 Interpretación de resultados

Los resultados de la revisión documental permitieron identificar factores que presenta la empresa, como resultado de la repetición de patrones, mismos que afectan la manera en que se hacen los procesos; los resultados de los ejercicios 2013 y 2014, están comparados con el 2012 en resumen muestran lo siguiente:

- Se reflejó una reducción de ventas del 50% del 2012 con respecto al 2014.
- Hubo una disminución de la utilidad en casi un punto porcentual del 2012 al 2014. Se redujeron las unidades motrices.
- Reducción de fletes mensuales alrededor del 50% con respecto del 2012.
- Flujo de efectivo con déficit.
- Aumento de costos directos en 1.5% en relación al 2012.
- La comprobación de gastos no se efectúa en tiempo.
- La comprobación de gastos, de manera general no es comprobada en forma, ya que existen comprobantes fiscales sin requisitos, como notas de remisión, tickets o relaciones de gastos.
- El 80% de costos que genera un flete, en su mayoría no es pagado con medios autorizados por la normatividad vigente (emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público).
- El 60% del personal está en la empresa de manera informal.
- Los expedientes de los trabajadores están incompletos en más del 50%.
- Se disminuyó el personal en un 50% en relación al 2012.
- Existe un alto índice de rotación de personal.
- El salario no es realmente competitivo, al recibir alrededor del 66% de su sueldo de manera informal.

El análisis de la evaluación en escala Likert aplicadas a los integrantes de la empresa, permitió identificar los procesos que afectan la operatividad de la empresa, situación que afirma los resultados de la revisión documental realizada, que identificó factores que afectan los procesos administrativos así como las situaciones de cada uno de ellos, los cuales se describen a continuación:

- Proceso de facturación: la generación de una factura por cada servicio no es estándar, es decir existen servicios que se realizan, por los cuales no se emite una factura, pero si existe un cobro reflejado en bancos, y viceversa, existen facturas por las cuales no se ve un cobro reflejado en la cuenta bancaria, ya que es recibido en efectivo sin ingresar a bancos; en el proceso de facturación es importante considerar que la falta de un comprobante fiscal que avale el servicio de flete, provoca que los operadores no siempre cuenten con la documentación necesaria y requerida para efectuar un traslado de mercancía correcto.
- Proceso para generar un presupuesto: la generación de este documento, que tiene como finalidad determinar los costos necesarios para la realización de un servicio, casi siempre es realizado, sin embargo se considera laxo, ya que siempre existen remanentes o faltantes.
- Proceso de asignación de recursos: permite depositar los recursos necesarios que sufragarán los costos directos e indirectos para realizar un flete; esta asignación no se efectúa en tiempo, y con respecto a la forma, no se realiza correctamente, según la normatividad vigente para la erogación de gastos específicos, como: el combustible, el pago de peajes, y el pago de consumos en restaurantes, los cuales deben ser sufragados con medios electrónicos autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como por ejemplo: monederos electrónicos, cheques, tarjeta de crédito o débito o transferencias.
- Proceso de cobranza: no se encuentra uniforme ni generalizado, ya que los cobros se pueden recibir en efectivo o en la cuenta bancaria, considerando que la cuenta bancaria puede ser la personal o la de la empresa, con un uso indiscriminado.
- El proceso de contratación es laxo, e indefinido, ya que pocos de los empleados conocen sus derechos y obligaciones como trabajadores de la empresa, además de que las condiciones laborales no son generales para todo el personal, incluyendo que el salario no se muestra realmente competitivo.

Cada una de las pruebas aplicadas permitió identificar los procesos que tienen que ver directamente con el área de logística y la administración de la empresa sujeto de estudio.

Lo que nos permitirá en párrafos sucesivos sugerir propuestas para generar una mejora en los procesos administrativos identificados, de los cuales ya se identificaron los factores que intervienen, así como sus áreas de oportunidad, a través de herramientas sustentadas en el marco teórico de la presente investigación.

CONCLUSIONES

La finalidad de crear estrategias permite mejorar las áreas de oportunidad que puedan existir en un negocio o empresa, ya sea con una administración de tipo familiar o no, considerando que toda implementación de una estrategia requiere de una planeación, para que esta se encuentre plasmada, pueda ser ejecutada de manera correcta y genere los resultados esperados.

El objetivo principal de esta investigación emanó de un primer análisis FODA, que se realizó de la empresa sujeto de estudio, afirmándose a través de la recolección de datos, realizada mediante los dos instrumentos enunciados en la estrategia metodológica, el primero, la revisión documental y segundo la aplicación del cuestionario en escala Likert.

El presente trabajo propone estrategias para mejorar los procesos administrativos de una microempresa familiar del sector transporte, permitiendo así cumplir con el objetivo principal de esta investigación.

Al darle cumplimiento al objetivo general de manera desagregada le estamos dando cumplimiento a los objetivos específicos, que ven a detalle cada una de las variables que integran el objetivo de la presente investigación.

Las estrategias sugeridas para cada proceso, que de manera empírica o laxa ya realizaba la compañía, permiten asegurar que la empresa incremente su utilidad de manera inmediata hasta en alrededor de 15 puntos porcentuales de manera directa, lo que permite elevar las expectativas de esta investigación.

Con lo que respecta a los objetivos específicos enunciados en el presente trabajo, se describe el alcance y en el cumplimiento en cada uno de ellos:

1. Con lo que respecta a la identificación de los procesos administrativos de la empresa familiar, sujeto de estudio, se indican y describen los cinco procesos de índole administrativa, los cuales son: el proceso de 1) facturación, 2) generación de un presupuesto, 3) asignación de recursos, 4) cobranza, sin olvidarse de los recursos humanos, es decir la 5) contratación.

Se identifica que cada proceso tiene una relación estrecha entre las dos áreas del negocio existentes, que son el área de administración y la de logística.

2. Respecto al segundo objetivo que fue analizar y describir los factores que intervienen en cada uno de los procesos administrativos identificados en la organización, en relación al área de logística y administración, se identifica la existencia y la repetición de patrones que hacen que se ejecute una administración empírica, laxa, constante y de manera continua año con año, sin tomar en cuenta que el entorno interno y externo, que rodea a la organización cambió.

Como otro factor se identifica la propia naturaleza que presenta la empresa al ser de administración familiar, en este caso se definen roles laxos e indefinidos con una línea de mando informal, lo que conlleva a tener procesos informales y no estandarizados.

La descripción y análisis de estos factores permite el alcance así como el cumplimiento del segundo objetivo específico de la presente investigación, que va de la mano con el primero.

3. Referente al tercer objetivo específico, se propone algunas estrategias para mejorar los procesos de logística y de administración de una microempresa familiar dedicada al autotransporte de carga general foráneo, las cuales se describen y detallan para cada uno de los procesos definidos, en párrafos sucesivos.

Se genera un valor agregado al alcance de este objetivo, ya que se asegura y muestra el beneficio monetario que se obtendría por aplicar las estrategias sugeridas para el **Proceso**: "Asignación de recursos con

medios estandarizados, formales y propios de la empresa para realizar un flete”.

Con base a la investigación realizada en el presente trabajo, la revisión de un marco teórico, que sirvió como fundamento de la investigación, así como la revisión documental de la empresa sujeto de estudio y la aplicación del cuestionario con escala Likert, se puede definir la importancia que tienen los procesos administrativos de una empresa, tomando en cuenta que toda mejora, implementación, o desarrollo de procesos, sugiere una estrategia, la cual conlleva una planeación previa, de cualquier tipo y de cualquier nivel, según sean las necesidades de la organización.

Las empresas y en particular las microempresas que son de administración familiar, suelen tener similitudes con lo que respecta a sus áreas de oportunidad, los procesos administrativos por lo regular no son vistos con importancia, todo lo contrario son vistos como actividades cotidianas que pueden ser ejecutados de cualquier manera, forma o tiempo.

Si tomamos en cuenta que cualquier acción que ejecute una persona dentro de una organización es parte de un proceso que puede cambiar el rumbo del negocio, probablemente las organizaciones micro pasarían a ser pequeñas, medianas o hasta grandes empresas; esto lo confirman las grandes corporaciones que hoy en día conocemos, tanto en México como en el mundo.

La empresa se encuentra actualmente en una fase de declive, sin embargo el repunte de los indicadores financieros y no financieros, a través de las sugerencias de la presente investigación en cada uno de los procesos identificados, permitirá tener a la organización dentro del mercado, dejando de ser parte de la lista de mortalidad de la microempresas familiares en México y en el Mundo, y recuperar la fase de crecimiento dentro del ciclo de vida de una empresa.

La aplicación de las propuestas sugeridas en la investigación, como su principal objetivo, permitirá a la empresa sujeto de estudio crear un valor agregado en sus servicios, así como la posibilidad de acceder a un mercado más competitivo, como lo es el de las medianas y grandes organizaciones, que estandarizan y formalizan cada uno de sus procesos para poder así generar un crecimiento organizacional y una madurez institucional, creando una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

PROPUESTA

De acuerdo al análisis y la interpretación de resultados que se generó a través de los instrumentos de recolección utilizados como parte de la estrategia metodológica, el primer análisis FODA, que definió de primer instancia la situación de la empresa, y junto con el marco teórico integrado en la presente investigación, se proponen las siguientes estrategias para mejorar los procesos administrativos de la empresa, sujeto de estudio.

Propuesta:

Cualquier estrategia debe de emanar de la razón de ser de la organización, ya que las estrategias corporativas van de la mano de las funcionales de las cuales se derivan las operativas. Por lo que si no tenemos definida la razón de ser la empresa sujeto de estudio, las estrategias sugeridas para poder mejorar los procesos administrativos de la organización, no tendrán una directriz y una razón de ser

La primer sugerencia propuesta para la organización sujeto de estudio es la definición de su misión y su visión, lo que le dará identidad y dirección, a las metas y objetivos, incluyendo la propuesta de una estructura organizacional que permita la definición de roles dentro de la empresa de manera formal, para evitar que las funciones sea ejecutadas de manera indiscriminada por cualquiera de las áreas del negocio.

Misión:

Generar un servicio de autotransporte efectivo que contribuya al éxito de la organización, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, a través de nuestras soluciones de logística, transportación y distribución.

Visión:

Ser una empresa que promueva la competitividad, y la permanencia dentro del sector, de manera contante y sostenida.

Estructura organizacional:

Con lo que respecta a la estructura organización retomaremos la estructura que se presentó como laxa e informal dentro de la descripción de la empresa sujeto de estudio, en el capítulo 1, pero que se formalizará, definiendo sus procesos funcionales, los cuales emanan de la recolección de datos, de la investigación documental y de la escala Likert aplicada a la población, ver figura 44.

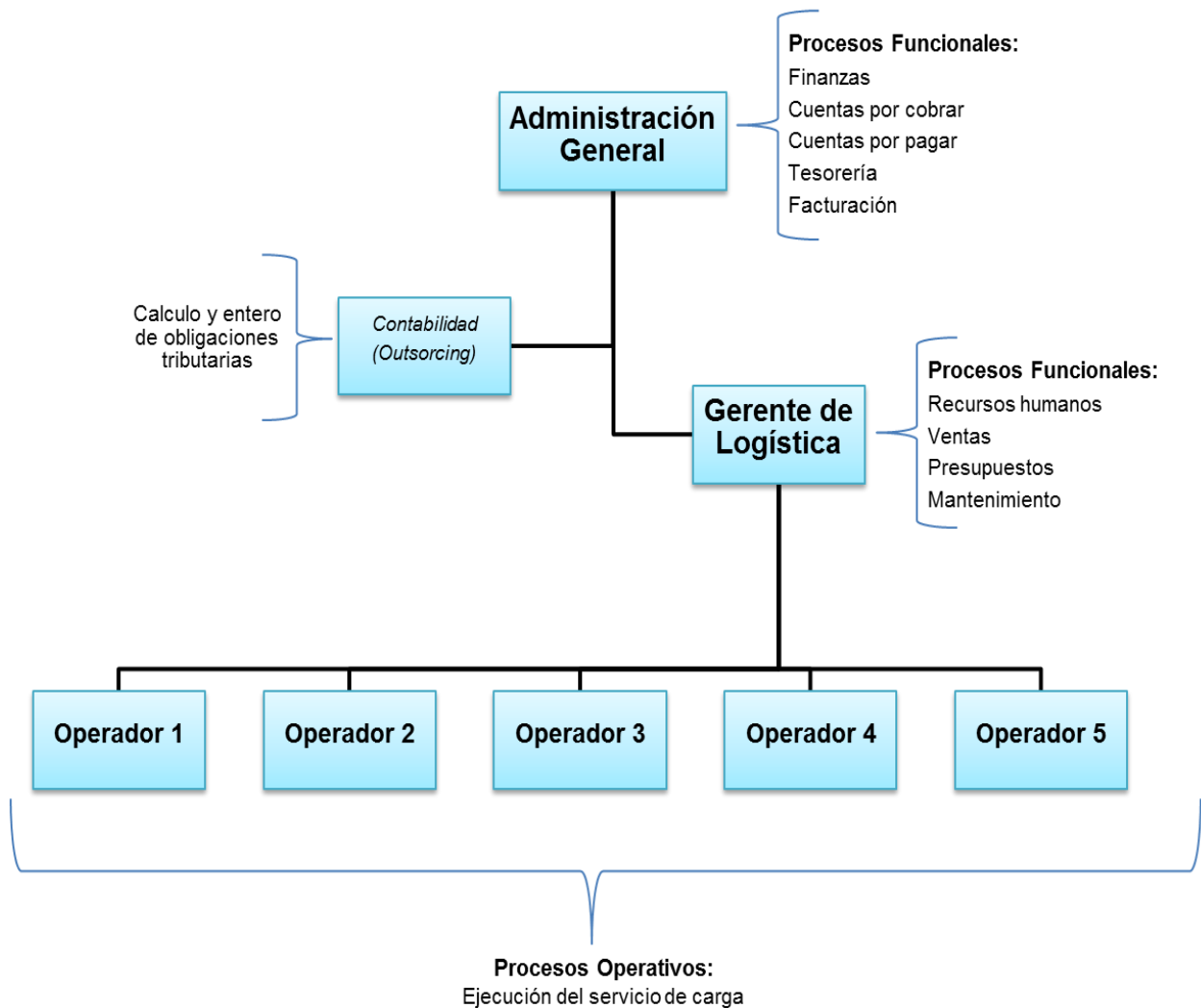


Figura 44. Propuesta de una Estructura organizacional para la empresa sujeto de estudio
Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera de la empresa

Considerando que se tiene una razón de ser de la organización, con líneas de acción y ejecución definidas a través de su misión, visión y estructura organizacional, se pueden plantear estrategias que mejoren de manera específica los procesos administrativos del negocio.

Se sugieren estrategias a nivel funcional, con una planeación táctica, es decir que tenga la finalidad de operar en un horizonte de tiempo mayor a un año y hasta cinco años, en donde las áreas de administración y logística optimicen los recursos de los que disponen, para repuntar los indicadores financieros y no financieros que traían durante el ejercicio 2012, entre los cuales se encuentran:

- ✓ Elevación de las ventas.
- ✓ Aumento de servicios de flete.
- ✓ Incremento de utilidad.
- ✓ Disminución de costos directos e indirectos, optimizando recursos disponibles.
- ✓ Disminución al mínimo de erogaciones que no sean deducibles para la empresa, es decir que no cumplen con los requisitos fiscales, vigentes en normatividad.
- ✓ Aprovechamiento de los estímulos fiscales y facilidades administrativas, de las que se es sujeto por la actividad y régimen fiscal de la empresa.
- ✓ Contar con personal formal, en su totalidad.
- ✓ Tener un sueldo competitivo y real para los empleados.

La propuesta de estrategias tácticas-funcionales a través de herramientas de mejora en los procesos administrativos, permitirán cumplir con el objetivo principal de esta investigación, así como sus objetivos específicos.

Las estrategias propuestas, al definir las como tácticas-funcionales, las describiremos por áreas, las cuales son: la Administrativa y la Logística, de acuerdo a la estructura actual y la propuesta sugerida, que se ilustra en la figura 44.

El uso de herramientas como la filosofía Six-Sigma y el mapeo de procesos, servirán como técnicas para llevar a cabo las estrategias que se plantean en cada uno de los procesos, de las áreas funcionales de la empresa, comenzando con la el área de logística y después con el área administrativa.

Estrategias para el área de Logística

→ **Área:** Logística.

→ **Función:** Contratación de los Recursos Humanos.

→ **Objetivo de la función:** Contar con el personal adecuado, que vaya encaminado al objetivo de la organización, el cual cuente con las condiciones laborales razonables y al alcance por la compañía, disminuyendo el índice de rotación de personal.

→ **Estrategia:** Establecer la contratación como un proceso estándar y formal, sugiriendo la integración del expediente por cada trabajador de la empresa, como un proceso.

→ **Proceso:** Contratación estandarizada y formal.

Objetivos específicos del proceso: dar a conocer al empleado las condiciones laborales, incluyendo sus sueldo y las prestaciones a las que es sujeto, así como sus derechos y obligaciones dentro de la organización, de manera formal y estandarizada.

Herramientas del proceso: contrato laboral, como instrumento para formalizar la relación Patrón-empleado, que al estar firmado por cada uno de los trabajadores, hará de este instrumento una herramienta estandarizada.

Técnica: realizar el mapeo del proceso, para definir los pasos que se llevarán a cabo para realizar una contratación, especificando en el mapeo las herramientas necesarias, en este caso las descritas en el párrafo anterior.

→ **Proceso:** Integración del expediente de cada trabajador.

Objetivos específicos del proceso: tener un instrumento de control de los empleados, tomando en cuenta que servirá como medio para conocer sus, capacidades, antecedentes así como su desarrollo dentro de la compañía.

Herramientas del proceso: Solicitud de documentos: de identificación, experiencia laboral, solicitud de Licencia Tipo C y el reporte de evaluación, como elemento de confiabilidad, emitido por la compañía Recurso Confiable¹⁴.

Técnica: integrar el expediente mediante la filosofía del Six-Sigma, la cual se basa: 1) Definir: los documentos necesarios para la integración del expediente, 2) Medir: permitirá tener el conocimiento del beneficio que se obtiene al contar con un expediente de cada trabajador, 3) Analizar: acción que permitirá conocer más al empleado, sus antecedentes y capacidades, 4) Mejorar: ir actualizando de acuerdo a las necesidades de la empresa, los documentos que son o no necesarios, además de incluir la actualización de cada expediente, 5) Controlar: permite verificar datos de cada uno de los trabajadores contando siempre con la información necesaria.

→ **Área:** Logística.

→ **Función:** Presupuestos.

→ **Objetivo de la función:** Hacer del presupuesto un instrumento fiable para definir los recursos necesarios para la realización de cada servicio que efectúa la empresa.

→ **Estrategia:** Definir al presupuesto como un instrumento de determinación de costos confiable de los gastos directos e indirectos de cada flete que realiza la compañía.

→ **Proceso:** Presupuestar cada servicio.

Objetivos específicos del proceso: determinar costos reales, que eviten los remanentes a favor o en contra del operador, al momento de asignarle recursos necesarios para ejecutar un flete, tomando en cuenta lo siguiente:

Determinar los kilómetros que se recorrerán desde el punto de partida hasta el punto de entrega y el regreso a la empresa, para que de esta manera se determine el costo del combustible, por medio del rendimiento por kilómetro de

¹⁴ Recurso confiable es una empresa que cuenta con una base de datos de mas más de 190,554 expedientes que ayuda a tener información completa acerca de los antecedentes que tiene un operador, aun cuando él no quiera proporcionar dicha información, emitiendo un reporte de confiabilidad para las empresas que así lo requieran, permitiendo tener personal de confianza, además de que este tipo de reportes son en algunas ocasiones solicitados por algún cliente, para verificar que su carga va segura; esta herramienta ya ha utilizado la empresa sujeto de estudio de esta investigación.

la unidad motriz¹⁵, así como las del costo de los peajes, por lo cuales se necesita cruzar, incluyendo los costos indirectos como estadías, y alimentos cuando aplique, dependiendo cada servicio.

Herramientas del proceso: uso de las aplicaciones en línea de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Petróleos Mexicanos, y fichas técnicas de la unidad motriz.

Técnica: generar un presupuesto mediante la filosofía del Six-Sigma, la cual se basa en: 1) Definir: los insumos necesarios para generar un servicio, 2) Medir: los costos de cada uno de los recursos necesarios para realizar el presupuesto, 3) Analizar: acción que permitirá conocer el presupuesto y determinar su viabilidad y disponibilidad de los recursos, 4) Mejorar: acción que permitirá, considerar de acuerdo a las necesidades de la empresa, la inclusión de nuevos gastos o disminución de conceptos, 5) Controlar: permite verificar que los gastos presupuestados hayan sido los efectivamente pagados.

Estrategias para el área de Administración

→ **Área:** Administración.

→ **Función:** Facturación.

→ **Objetivo de la función:** Generar facturas de cada servicio que realiza la compañía.

→ **Estrategia:** Determinar la estandarización del proceso de facturación como medio de control para medir las ventas y los servicios de la compañía.

→ **Proceso:** Facturar.

Objetivos específicos del proceso: generar facturas por todos los servicios que se presten incluyendo los servicios por los que el propio cliente no solicite factura, lo que permitirá tener un correcto balance de ingresos y gastos reales.

¹⁵ El rendimiento por kilómetro recorrido se determina con base a la ficha técnica de la unidad motriz, considerando variables como el modelo, potencia y el peso de la carga, el tipo de carga, las vialidades utilizadas, etc., en este caso la empresa sujeto de estudio, de acuerdo al modelo de las unidades y el peso de la carga su rendimiento promedio es de 2.5 litros de diésel, por kilómetro.

Herramientas del proceso: normatividad vigente que obliga a emitir comprobantes fiscales de todos los servicios que se realicen, de manera específica el Artículo 29-A, fracción IV, segundo párrafo del Código Fiscal de la Federación, así como facilidades administrativas para facturar a clientes que no proporcionen su Registro Federal de Contribuyentes, siendo este XAXX010101000 de acuerdo a la regla 2.7.1.25 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2015, lo que representará la emisión de facturas, que incluyan la representación impresa y la representación en XML.

Técnica: realizar el mapeo del proceso, para definir los pasos que se llevarán a cabo para realizar la facturación de cada uno de los servicios que la compañía realiza incluyendo dentro del mapeo el uso de las herramientas, que en este caso serían la representación impresa de las facturas y su almacenamiento en medios ópticos.

→ **Área:** Administración.

→ **Función:** Tesorería, cuentas por cobrar de los servicios prestados.

→ **Objetivo de la función:** Unificar el proceso de cobranza a todos los clientes, creando una concentración del flujo de efectivo, permitiendo su control y optimización.

→ **Estrategia:** **Controlar el flujo de efectivo a través de su concentración en una cuenta o cuentas bancarias específicas a nombre de la compañía.**

→ **Proceso:** Cobranza estandarizada.

Objetivos específicos del proceso: concentrar los cobros de cada factura emitida por la compañía, permitiendo así la concentración de los recursos financieros en cuentas específicamente a nombre de la empresa¹⁶, con la finalidad de tener un control total de la cobranza.

Herramientas del proceso: contrato bancario de la cuenta el cual debe de encontrarse a nombre de la compañía, utilizar y colocar las referencias de pago en cada factura emitida por la compañía.

¹⁶ La compañía, sujeto de estudio es una persona física, por lo que al recomendar que la concentración de los recursos se realice en una cuenta a nombre de la compañía implica que esta sea a nombre de la persona física, pero con la finalidad de captar exclusivamente los recursos obtenidos por la actividad empresarial, sin que esta sea usada para fines personales de la propia dueña o administradora.

Técnica: realizar el mapeo del proceso, para definir los pasos que se llevarán a cabo para realizar el proceso de cobranza de cada servicio que presta la compañía, y por lo cuales la compañía emite una factura.

→ **Área:** Administración.

→ **Función:** Tesorería, cuentas por pagar generados por cada servicio de flete.

→ **Objetivo de la función:** definir la asignación, ejercicio y comprobación de recursos en tiempo y forma, unificando medios electrónicos que permitan su control.

→ **Estrategia:** Usar medios de control para la asignación, ejercicio y comprobación de los recursos asignados, necesarios para realizar cada servicio que efectúa la compañía.

→ **Proceso:** Asignación de recursos con medios estandarizados, formales y propios de la empresa para realizar un flete.

Objetivos específicos del proceso: tener un control y unificación de medios propios para asignar los recursos necesarios para generar un flete, los cuales permitirán cumplir con las disposiciones fiscales vigentes, y obtener beneficios fiscales por la erogación de combustibles y peajes con medios autorizados, teniendo como finalidad principal un incremento de la utilidad.

Herramientas del proceso: monederos electrónicos, transferencias o cheques nominativos, utilizados como medios autorizados para la ejecución de gastos por concepto de combustibles y peajes; incluyendo también medios propios, como los monederos electrónicos para la asignación de recursos por concepto de alimentos y estadías.

Técnica: mapeo de proceso que incluya cada uno de los pasos para poder asignar los recursos, incluyendo todas las herramientas mencionadas en el párrafo anterior.

→ **Proceso:** Ejercicio de los recursos asignados mediante medios estandarizados, formales y propios de la empresa para realizar un flete.

Objetivos específicos del proceso: utilizar los recursos, solicitando un comprobante fiscal digital de cada uno de los gastos que se realicen, durante

el servicio, además de que sean pagados con los medios especificados para cada concepto o tipo de gasto.

Herramientas del proceso: monederos electrónicos, transferencias o cheques nominativos, utilizados como medios autorizados para la ejecución de gastos por concepto de combustibles, y peajes; incluyendo también medios propios, como los monederos electrónicos para la asignación de recursos por concepto de alimentos y estadías.

Técnica: mapeo de proceso que incluya cada uno de los pasos para poder ejercer los recursos asignados, incluyendo todas las herramientas mencionadas en el párrafo anterior, y que sean conocidos por cada uno de los operadores, incluyendo una explicación amplia acerca de los comprobantes fiscales, y sus requisitos; incluyendo la necesidad de proporcionar a cada operador la dirección de correo electrónico necesaria para la recepción de cada uno de los comprobantes fiscales, que amparan el ejercicio de los recursos.

→ **Proceso:** Comprobación de los recursos asignados mediante medios estandarizados, formales y propios de la empresa para realizar un flete.

Objetivos específicos del proceso: analizar los comprobantes que amparan la asignación y ejercicio de los recursos asignados, para comprobar que se cuenta con comprobante fiscal digital de cada uno, además de que se hayan erogado con los medios especificados para cada concepto o tipo de gasto.

Herramientas del proceso: estados de cuenta de los monederos electrónicos autorizados para la ejecución de gastos por concepto de combustibles, y peajes, incluyendo monederos electrónicos para el pago por concepto de alimentos y estadías, así como los comprobantes fiscales digitales, con sus respectivos archivos XML y PDF.

Técnica: generar el análisis de la comprobación de los recursos mediante la filosofía del Six-Sigma, la cual se basa en: 1) Definir: los requisitos que deben de contar cada uno de los documentos que amparan el ejercicio de los recursos, 2) Medir: acción que permitirá tener datos financieros del total de los recursos ejercidos, 3) Analizar: acción que permitirá compulsar los recursos

asignados con los comprobantes que amparan los gastos, 4) Mejorar: identificar las erogaciones que no cuenten con un comprobante fiscal deducible, para buscar soluciones de comprobación e ir disminuyendo este patrón hasta a cero, 5) Controlar: permite verificar que los gastos sean comprobados en tiempo y forma, así como que se hagan de manera estandarizada, formal y en tiempo.

La propuesta acerca de definir el rumbo de la organización para después partir a las estrategias de mejora en los procesos administrativos permitirá tener una línea de acción más concreta, una identidad y roles específicos para ejecutar acciones.

La estrategia propuesta en los procesos que tiene que ver con los recursos humanos permitirá evadir problemas de índole legal, al contar con un instrumento formal como lo es un contrato laboral, permitiendo así, definir sus obligaciones y derechos como empleado; además de tener la certeza de que contamos con personal fiable para la empresa, al estandarizar y formalizar su evaluación de confiabilidad.

Con lo que respecta a la estrategia sugerida para la función de “Tesorería, cuentas por pagar generadas por cada servicio de flete”, se asegura de manera inmediata que a través de sus aplicación, se vea reflejado un incremento en la utilidad, ver anexo 16 el cual incluye la visualización y comparación del beneficio económico, ya que la aplicación de la estrategia propuesta, la cual incluye el uso de los medios autorizados para el pago de peajes y combustibles, gastos que superan el 80% del costo total de un flete y considerando la actividad económica de la empresa, permite que estos factores se conviertan en una oportunidad para el negocio, ya que la empresa es sujeto de estímulos y beneficios fiscales, además de facilidades de comprobación fiscal, que provocarían una disminución de la carga tributaria generando un incremento en la utilidad neta que reflejaría un beneficio económico de manera inmediata, considerando que sería un disponible de efectivo en la cuenta bancaria de la organización, generando liquidez.

La aplicación de las estrategias antes mencionadas en los procesos identificados, que tienen que ver con el área de logística y al mismo tiempo con el área de administración de la empresa sujeto de estudio, sugiere una mejora; con la finalidad de volver a los indicadores financieros y no financieros que tenía en el año 2012. Las estrategias propuestas permitirán mejorar los procesos laxos que ya existían, creando fortalezas de sus debilidades y oportunidades de sus amenazas.

SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente trabajo de investigación permitió identificar, procesos, verificar su importancia, y el impacto que tienen, así como estrategias para mejorarlos, sin embargo se sugiere dirigir la investigación analizando la implementación de la norma ISO-9001, enfoque basado en procesos y la gestión de calidad, ya que esta certificación, tiene una relevante importancia dentro de muchas empresa, pues existen empresas dentro del sector autotransporte que ya cuentan con ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (1991). **Rediseñando el futuro**. México: Limusa.
- Agnolucci, P., & Bonilla, D. Reino **Unido Freight demanda: elasticidades y Desacoplamiento** en Revista de Economía del Transporte y Política (JTEP), 43(3) Septiembre de 2009, 337-344.
- Álvarez, T. M. (1996). **Manuales para elaborar manuales de políticas y procedimientos**. México: Panorama Editorial SA de CV.
- Álvarez, T. M. (2006). **Manual de planeación Estratégica**. México: Panorama Editorial.
- Amaya, A. J. (2007). **Gerencia: Planeación & Estrategia**. Bucaramanga, Colombia: Impresor PubliArte.
- Baca, U. G., Rodríguez, P. N., Pacheco, E. A., Reyes, G. J., Alcántar, M. M., Prieto, G. A., y otros. (2014). **Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos**. México: Grupo Editorial Patria.
- Baraybar, F. A. (2010). **El Cuadro de Mando Integral**. España: ESIC Editorial.
- Barbero, J. A. (2011). **La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina**. Bogotá, Colombia: Corporación Andina de Fomento.
- Basco Rodrigo, J. (2006). **La Investigación en la Empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente"**. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(1), 33-54.
- Bernal Torres, C. A. (2006). **Metodología de la investigación**. México: Pearson Educación.
- Carriñon, J. M. (2007). **Estrategia De la Visión a la acción** (2da ed.). España: ESIC Editorial.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernandez, M. d., Rus Rufino, S. I., & Vázquez Sánchez, A. (2014). **La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones**. España: Paraninfo.
- Cedeño, G. Á. (2005). **Administración de la empresa**. En Á. C. Gómez, Administración de la empresa (3era Edición ed.). Costa Rica: UNED (Universidad Estatal a Distancia).

- Club-BPM. (2010). **2010 El libro del BPM**. España: Club BPM.
- Dalkmann, H., & Huizenga, C. (2010). **Advancing Sustainable Low-Carbon Transport Through the GEF, A STAP**. Washington, D.C.: Scientific and Technical Advisory Panel (STAP) of the Global Environment Facility.
- Damelio, R. (1995). **The Basics of Benchmarking**. Taylor & Francis.
- Díaz, L. F. (2005). **Análisis y planteamiento**. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED.
- Diccionario de la lengua española** (22 ed.). (2001). España.
- Economía, S. d. (30 de Junio de 2009). **ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas**. Diario Oficial de la Federación.
- Esteban Fernández Sánchez, Beatriz Junquera Cimadevilla, Jesús Ángel del Brío González. (2009). **Iniciación de los negocios. Aspectos directivos**. España, Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- (2003). **Concepto de administración estratégica**. En D. R. Fred. México : Pearson Educación.
- Gonzalo, G. B. (2006). **Son iguales las Empresas Familiares**. . Colombia, Bogotá: Norma.
- Griffin, R. W. (2011). **Administración**. Cengage Learning Editores.
- Haime, L. L. (2009). **Planeación Financiera, en la Empresa moderna**. Ediciones Fiscales ISEF.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). **Estrategias para el liderazgo competitivo, De la división a los resultados**. Argentina: Granica.
- Hitt, M. A. (2006). **Administración**. México: Pearson Educación.
- ISO, S. C. (15 de 11 de 2008). **Norma Internacional ISO 9001**. Recuperado el 27 de 01 de 2015
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). **El Cuadro de Mando Integral** (3a. ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- López, T. M., & Correa, O. J. (2007). **Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información**. Manizalez-Colombia: Universidad de Caldas.
- Luna, G. A. (2014). **Proceso Administrativo. México**: Grupo Editorial Patria.

- Luz, R. A., Espinosa Mosqueda, R., Martínez Campos, O., Albarrán Martínez, M. Y., & Arroyo Ramírez, B. E. (2008). **Emprendedurismo, ciclo de vida, fortalezas y debilidades, responsabilidad social y vinculación de las empresas de Celaya**. eumet.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). **Empresas familiares: Reto al destino**. Argentina: Ediciones Granica México.
- Mascaraque Muñoz, J. M. (s.f.). **Economía. 1º bachillerato**. España: Secretaría del Estado de Educación y Formación Profesional.
- Medina, H. U., & Correa, R. A. (2010). **Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica**. Díaz de Santos.
- Membrado, M. J. (2007). **Metodologías avanzadas para la planificación y mejora**. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mercado, S. (2004). **Administración aplicada, Teoría y práctica, Primera parte**. México: LIMUSA SA DE CV.
- Mintzber, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). **El proceso estratégico**. México: Pearson Prentice hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrans, B., & Lampel, J. (1998). **Strategy Safari- A Guide Tour Throught the Wilds of Strategic Management**. Free Press.
- Ocaña, J. A. (2006). España, Madrid: Editorial Club Universitario.
- Pais, C. J. (2013). **Business Process Management**. España: BPMteca.com.
- Pallares, M. A. **México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial**. *El Financiero* del 22 de Octubre de 2013
- Paniagua, G. C. (2005). **Principales escuelas del pensamiento admnistrativo**. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Paris, R. F. (2005). **La planificación Estratégica en las organizaciones deportivas**. España: Paidotribo.
- Pearl, J. A., & Leah, K. (2008). **The World´s Largest Family Businesses**. Family Business Magazine.
- Pérez Rodriguez, J. M., Basco, R., García, J., Ronda, T., Gímenez Sánchez, J., & Sánchez Quirós, I. (2007). **Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia**. Thomson.
- Porter, M. E. (Noviembre-Diciembre de 1996). **What is Strategy**. *Harvard Business Review*, 62-78.

- PWC. (09 de 2014). **Up Closed and Professional the family factor Global Family Business Survey**".
- Rajadell, C. M., & Sánchez, G. J. (2010). **Lean Manufacturing La evidencia de una necesidad**. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Reyes, P. A. (2004). **Administración Moderna**. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). **Administración. México**. Pearson Educacion.
- Sampieri, R. (. (2006). **Metodología de la Investigacion**. México: Mc Graw Hil.
- Santiago, G. E. (1994). **Introducción a la economía de la empresa**. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Santiago, G. E. (1994). **Teoría Económica de la Empresa**. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos SA de CV.
- Stettinius, W., Wood Jr, D. R., Doyle, J. L., & Colley Jr, J. L. (2009). **Plan de negocio cómo diseñarlo e implementarlo**. Profit editorial.
- Stiglitz E., J. (2009). **Microeconomía**. España: Ariel SA.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). **Administración. México**: Pearson Prentice Hall.
- Torres, H. Z., & Torres, M. H. (2014). **Planeación y control una visión integral de la administración**. Grupo editorial patria.
- Vallejo, M. M. (2005). **Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de Empresa Familiar**. Jaen Andalucía, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Documentos en línea

- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). **Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica**. Málaga, Málaga, España: en Cuadernos de Economía y dirección de Empresas. Recuperado de: <http://zl.elsevier.es/es/revista/cuadernos-economia-direccion-empresa-324/evolucion-literatura-empresa-familiar-como-disciplina-cientifica-90020269-articles-2011#bib0040> el 23 de Febrero del 2014
- Posada, G. M. **Lanza Televisa izzi Telecom; busca ganar mercado a Axtel y TotalPlay**. Recuperado de La jornada: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/10/29/lanza-televisa-izzi->

[telecom-busca-ganar-mercado-a-axtel-y-totalplay-5409.html](http://www.telecom-busca-ganar-mercado-a-axtel-y-totalplay-5409.html) el 29 de Octubre de 2014

Segall, G. **Danco was a leading expert on family businesses: news obituary.** Cleveland, Estados Unidos de América. Recuperado de http://www.cleveland.com/obituaries/index.ssf/2013/02/leon_a_danco_was_a_leading_exp.html el 15 de Febrero de 2013

www.bal.com.mx. (2014). **Información Corporativa.** Recuperado de <http://www.bal.com.mx/espanol/somos.htm> el 12 de Noviembre de 2014

www.cemex.com/ES/Index.aspx. **Información Corporativa.** Recuperado de <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx> el 11 de Noviembre del 2014

www.cargill.com. **Worldwide** Recuperado de: <http://www.cargill.com/worldwide/index.jsp> el 20 de Abril de 2014

www.carso.com.mx. **Grupo Carso SA de CV.** Recuperado de www.carso.com.mx el 07 de Agosto de 2014

www.corporate.ford.com. **List of Operations Worldwide.** Recuperado de: <http://corporate.ford.com/our-company/operations-worldwide/global-operations-list> el 20 de Abril de 2014

www.corporativo.walmart.com. **Mapa interactivo-Nuestros Centros.** Recuperado de: <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/centros/80p/estados-unidos> el 20 de Abril de 2014

www.chedraui.com.mx/. (2014). **Informe-Anual-2013.** Recuperado de <http://chedraui2013.com/> el 12 de Noviembre de 2014

www.elcorteingles.es. **Información Corporativa.** Recuperado de <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglscorporativo/portal.do?IDM=22&NM=1> el 12 de Noviembre de 2014

www.fcc.es. **Información Corporativa** Recuperado de: <http://www.fcc.es/fccweb/informacion-corporativa/presencia-en-el-mundo/index.html> el 20 de Abril de 2014

www.gruma.com/. **Informe-Anual-2013.** Recuperado de http://www.grumair.com/documentos/seccion_4/categoria_644/ia_gruma_2013.html el 12 de Noviembre de 2014

www.grupobimbo.com. **Informe-Anual-2013.** Recuperado de: <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2013/> el 12 de Noviembre de 2014

- www.hyundai.com. **Worldwide.** Recuperado de:
<http://worldwide.hyundai.com/WW/Worldwide/index.html> el 20 de Abril de 2014
- www.inditex.com. **Información Institucional.** Recuperado de:
<http://www.inditex.com/home> el 20 de Abril de 2014
- www.kochindustriesinc.com. **Información Institucional.** Recuperado de:
http://www.kochindustriesinc.com/About_Koch/default.aspx el 12 de Noviembre de 2014
- www.lg.com. **Operaciones a nivel mundial.** Recuperado de:
<http://www.lg.com/mx/informacion-de-la-compania/descripcion-general/operaciones-a-nivel-mundial> el 20 de Abril de 2014
- www.mercadosoriana.com. **Información Institucional.** Recuperado de:
<http://www.mercadosoriana.com/site/default.aspx?p=9628&temprefer=12124752> el 12 de Noviembre de 2014
- www.mercadona.es. **Informacion Institucional.** Recuperado de:
<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/empresa.html> el 20 de Abril de 2014
- www.samsung.com. **Información Institucional.** Recuperado de:
<http://www.samsung.com/es/aboutsamsung/samsung/performance/performance.html> el 20 de Abril de 2014
- www.santander.com. **Principales Datos.** Recuperado de:
http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Principales-datos.html el 20 de Abril de 2014

ANEXOS

Anexo 1: Herramienta para la determinación de los "Principios.....	170
Anexo 2: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)	171
Anexo 3: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)	172
Anexo 4: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)	173
Anexo 5: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)	174
Anexo 6: Diagnóstico estratégico: Diagnostico estratégico.....	175
Anexo 7: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	176
Anexo 8: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	177
Anexo 9: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	178
Anexo 10: Diagnostico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	179
Anexo 11: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	180
Anexo 12: Diagnóstico estratégico: 5 fuerzas de Porter (Diagnóstico estratégico según el enfoque de Michael Porter).....	181
Anexo 13: Diagnóstico estratégico: Acciones de la compañía en relación a cada estrategia de Porter (Diagnóstico estratégico según el enfoque de Michael Porter)	182
Anexo 14: Evaluación en escala Likert "A" en escala Likert, para determinar indicadores del caso de estudio	183
Anexo 15: Evaluación en escala Likert "B" en escala Likert, para determinar indicadores del caso de estudio	184
Anexo 16: Beneficio monetario al aplicar la estrategia sugerida en el proceso: "Asignación de recursos con medios estandarizados, formales y propios de la empresa para realizar un flete".....	185

Anexo 1: Herramienta para la determinación de los "Principios Corporativos"

**Herramienta para la determinación de los "Principios Corporativos"
Matriz axiológica para determinar los Principios Corporativos**

Principios / Grupo *	Sociedad	Estado	Familia	Cliente	Proveedor	Colaborador	Dueño o accionista	Total
Principio								
Principio								
Principio								
Principio								
Principio								
Principio								
Total								

* En cada celda se coloca un "1" si es que el grupo hace referencia al principio enlistado

Grupos	Principios (Estos se colocan en la columna de Principios de la Matriz axiológica)
Sociedad	
Estado	
Familia	
Cientes	
Proveedores	
Colaboradores	
Dueños o accionistas	

Principios Corporativos (Se enuncian y se describen)

Anexo 2: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)

**Diagnóstico estratégico
Perfil de capacidad interna (PCI)**

I. Capacidad Directiva		Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen corporativa - Responsabilidad social									
2	Uso de análisis y planes estratégicos, análisis estratégico									
3	Evaluación y pronóstico del medio									
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
5	Flexibilidad de la estructura organizacional									
6	Comunicación y control gerencial									
7	Orientación empresarial									
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante									
10	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas									
11	Agresividad para enfrentar la competencia									
12	Sistemas de control									
13	Sistemas de tomas de decisiones									
14	Sistemas de coordinación									
15	Evaluación de gestión									
16	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 3: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)

Diagnóstico estratégico Perfil de capacidad interna (PCI)

II. Capacidad Competitiva		Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza de producto, calidad, exclusividad									
2	Lealtad y satisfacción del cliente									
3	Participación del mercado									
4	Bajos costos de distribución y ventas									
5	Uso de la curva de experiencia									
6	Uso del ciclo de vida del producto y ciclo de reposición									
7	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos									
8	Grandes barreras de entrada de productos en la compañía									
9	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado									
10	Fortaleza de proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
11	Concentración de consumidores									
12	Administración de clientes									
13	Acceso a organismos público o privados									
14	Portafolio de productos									
15	Programa postventa									
16	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 4: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)

Diagnóstico estratégico Perfil de capacidad interna (PCI)										
III. Capacidad Financiera		Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere									
2	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento									
3	Facilidad para salir del mercado									
4	Rentabilidad, retorno de la inversión									
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
6	Comunicación y control gerencial									
7	Habilidad para competir con precios									
8	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda									
9	Estabilidad de costos									
10	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda									
11	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios									
12	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 5: Diagnóstico estratégico: Perfil de capacidad interna (PCI)

Diagnóstico estratégico Perfil de capacidad interna (PCI)										
IV. Capacidad Tecnológica		Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Habilidad técnica y de manufactura									
2	Capacidad de innovación									
3	Nivel de tecnología utilizada en productos									
4	Fuerza de patentes y procesos									
5	Efectividad de la producción y programas de entrega									
6	Valor agregado al producto									
7	Intensidad de mano de obra en el producto									
8	Economía de escala									
9	Nivel tecnológico									
10	Aplicación de tecnologías informáticas									
11	Nivel de coordinación e integración con otras áreas									
12	Flexibilidad de la producción									
13	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 6: Diagnóstico estratégico: Diagnostico estratégico

**Diagnóstico estratégico
Perfil de capacidad interna (PCI)**

V. Capacidad de talento humano		Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento humano									
2	Experiencia técnica									
3	Estabilidad									
4	Rotación									
5	Ausentismo									
6	Pertenencia									
7	Motivación									
8	Nivel de remuneración									
9	Accidentalidad									
10	Retiros									
11	Índices del desempeño									
12	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 7: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Diagnóstico estratégico										
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)										
I. Factores económicos		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acuerdos de libre comercio									
2	Tasa de cambio									
3	Recesión económica									
4	Tasa de interés									
5	Problema fiscal del país									
6	Política fiscal y los impuestos									
7	Política cambiaria									
8	Política laboral									
9	Inflación									
10	Competencia global desigual									
11	Dependencias del costo del petróleo									
12	Subsidios de otros país en el sector									
13	Sobrecostos inesperados									
14	Inestabilidad en el sector									
15	Incentivos gubernamentales									
16	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 8: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

**Diagnóstico estratégico
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)**

II. Factores políticos		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Política del país									
2	Política de seguridad del país									
3	Manejo de la clase política									
4	Participación activa de la gerencia									
5	Participación ciudadana									
6	Acuerdos de comercio internacionales									
7	Coordinación entre lo económico y lo social									
8	Costumbres políticas del país									
9	Credibilidad en las instituciones									
10	Iniciativa a la pequeña y mediana empresa									
11	Política tributaria fiscal									
12	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 9: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Diagnóstico estratégico										
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)										
III. Factores sociales		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Desempleo									
2	Reformas a la seguridad social									
3	Desplazamiento									
4	Violencia									
5	Nivel de educación en la sociedad									
6	Aumento de inversión en seguridad									
7	Índice de inseguridad y delincuencia									
8	Debilidad del sistema educativo									
9	Políticas salariales									
10	Crisis de calores en la sociedad									
11	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 10: Diagnostico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

**Diagnóstico estratégico
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)**

IV. Factores tecnológicos		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Telecomunicaciones									
2	Internet y comercio electrónico									
3	Facilidad de acceso a la tecnología									
4	Globalización de la información									
5	Nuevas tecnologías industriales									
6	Velocidad del desarrollo tecnológico									
7	Investigaciones									
8	Resistencia al cambio tecnológico									
9	Nuevas tecnologías computacionales									
10	Flexibilidad en la producción									
11	Disminución de los riesgos laborales									
12	Otros									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 11: Diagnóstico estratégico: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Diagnóstico estratégico										
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)										
V. Factores geográficos		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Transportes aéreos y terrestres									
2	Calidad de las vías									
3	Condiciones climáticas y ambientales									

A (3) = Alto M (2) = Medio B (1) = Bajo

Anexo 12: Diagnóstico estratégico: 5 fuerzas de Porter (Diagnóstico estratégico según el enfoque de Michael Porter)

Diagnóstico estratégico
5 fuerzas de Porter (Diagnóstico estratégico según el enfoque de Michael Porter)

Las 5 fuerzas de Porter		Diagnóstico de la compañía
1	La amenaza de entrada de nuevos competidores	
2	La rivalidad de los competidores	
3	El poder de negociación de los proveedores	
4	El poder de negociación de los compradores	
5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	

Anexo 13: Diagnóstico estratégico: Acciones de la compañía en relación a cada estrategia de Porter (Diagnóstico estratégico según el enfoque de Michael Porter)

**Diagnóstico estratégico
Acciones de la compañía en relación a cada estrategia de Porter (Diagnóstico estratégico según el enfoque de Michael Porter)**

Estrategias de barrera de Porter		Acciones que se proponen
1	Economías a escala	
2	Diferenciación del producto	
3	Inversiones de capital	
4	Desventaja de costos, independientemente de la escala	
5	Acceso a los canales de distribución	
6	Política gubernamental	

Anexo 14: Evaluación en escala Likert “A” en escala Likert, para determinar indicadores del caso de estudio

Evaluación de aplicación al Administrador y encargado de logística de la empresa

Lea las siguientes afirmaciones y seleccione algunas de las alternativas presentadas.

Afirmaciones		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
		Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Se realiza un proceso administrativo estándar para generar las facturas que emite la compañía.					
2	Por cada servicio que hace la compañía, se realiza el proceso para generar una factura.					
3	El proceso para realizar un presupuesto, hace de este un documento fiable para asignar los recursos, directos e indirectos, necesarios para realizar un servicio de flete.					
4	El proceso de asignación de recursos financieros para los gastos que se generan por cada flete se realiza en tiempo.					
5	Se utilizan monederos electrónicos para el abasto de combustible.					
6	Se utilizan monederos electrónicos para el pago de peajes.					
7	Se solicitan facturas de todas las erogaciones efectuadas por el conductor.					
8	El proceso de contratación para cada operador de las unidades es estándar.					
9	Los conductores cuentan con seguridad social.					
10	El proceso de comprobación de las erogaciones efectuadas por los operadores, de los costos directos e indirectos necesarios para la realización de un flete, es en tiempo.					
11	Se realiza el proceso de verificación física del kilometraje recorrido en cada servicio de flete.					
12	El proceso de cobro de las facturas esta estandarizado.					
13	El operador cuenta con un medio específico para poder ejercer el dinero que se le asigna por concepto de erogaciones para la realización del flete (como viáticos estadías y maniobras).					

Anexo 15: Evaluación en escala Likert “B” en escala Likert, para determinar indicadores del caso de estudio

Evaluación de aplicación a operadores de las unidades motrices de la empresa

Lea las siguientes afirmaciones y seleccione algunas de las alternativas.

Afirmaciones		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
		Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Conoces el proceso de contratación, tus derechos y obligaciones como empleado de la empresa.					
2	Conoces el proceso para realizar un servicio de flete.					
3	El proceso de pago de tu salario es regular, en tiempo y forma, recibiendo tu comprobante de pago.					
4	Recibes los recursos necesarios para realizar un servicio en tiempo y forma.					
5	Sabes que existe un proceso específico para sufragar los gastos de abasto de combustible.					
6	Se utilizan monederos electrónicos para el abasto de combustible.					
7	Sabes que existe un proceso específico para sufragar los gastos de peajes.					
8	Utiliza monedero electrónico para el pago de peajes.					
9	Solicita facturas de todos los gastos que se generan durante el servicio de flete.					
10	El proceso de investigación que realiza la empresa para comprobar su confiabilidad le causa algún inconveniente contratado.					
11	Cuenta con seguridad social.					
12	El proceso de comprobación del recurso asignado para efectuar los gastos de cada flete, se realiza en tiempo					
13	Se realiza el proceso de verificación física del kilometraje recorrido en cada servicio de flete.					
14	Todos los recursos financieros que recibes para realizar gastos de la empresa los recibes en una cuenta propiedad de la empresa.					
15	Cada flete que realizas está amparado con la documentación necesaria.					

Anexo 16: Beneficio monetario al aplicar la estrategia sugerida en el proceso: “Asignación de recursos con medios estandarizados, formales y propios de la empresa para realizar un flete”.

Determinación de la utilidad neta de un flete México-Tijuana				
	Escenario actual		Escenario sugerido	
Especificaciones:				
	<i>Flete México-Tijuana</i>			
	<i>Kilómetros: 2,711.69</i>			
	<i>Pago por kilometro recorrido \$1.15 Mn</i>			
	<i>Rendimiento por kilometro: 2.5</i>			
Ingresos				
<i>Ingreso por flete</i>	37,300.00		37,300.00	
<i>Otros ingresos (estimulo fiscal)</i>		0%	2,843.00	8%
Subtotal	37,300.00	100%	40,143.00	108%
Costos				
Directos:				
<i>Combustible</i>	13,000.00	35%	13,000.00	35%
<i>Peajes</i>	5,686.00	15%	5,686.00	15%
<i>Pago por km recorrido</i>	6,237.00	17%	6,237.00	17%
Subtotal	24,923.00	67%	24,923.00	67%
Indirectos:				
<i>Estadías</i>	400.00	1%	400.00	1%
<i>Alimentos</i>	1,500.00	4%	1,500.00	4%
<i>Sueldo del operador</i>	2,000.00	5%	2,000.00	5%
Subtotal	3,900.00	10%	3,900.00	10%
Utilidad bruta	8,477.00	23%	11,320.00	30%
<i>Gastos de venta y Adm</i>	3,110.00	8%	3,110.00	8%
Utilidad de operación	5,367.00	14%	8,210.00	22%
<i>Gastos y productos fina.</i>	120.00	0%	120.00	0%
<i>gastos no deducibles</i>	6,386.60	17%	-	0%
Utilidad antes de impue	11,633.60	31%	8,090.00	22%
<i>Impuestos (30 % ISR)</i>	3,490.08	9%	747.00	2%
<i>Estímulos artículo 16, A</i>	-	0%	324.00	1%
<i>Estímulos artículo 16, A</i>	-	0%	1,356.00	4%
Utilidad neta	1,756.92	5%	7,343.00	20%