



---

---

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOGÍSTICA DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA

José Elías Jiménez Sánchez  
Arturo Emiliano Gonzali Trujillo

**Publicación Técnica No. 565**  
**San Fandilla, Qro, 2019**



---

**SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**  
**INSTITUTO MEXICANO DEL TRANSPORTE**

**Planeación estratégica y logística del  
autotransporte de carga**

**Publicación Técnica No. 565**  
**Sanfandila, Qro, 2019**

---



Esta investigación fue realizada en la Coordinación de Transporte Integrado y Logística, del Instituto Mexicano del Transporte, por el Dr. José Elías Jiménez Sánchez con la colaboración del alumno Arturo Emiliano Gonzali Trujillo, que cursa 10° cuatrimestre en la Universidad Politécnica de Tapachula, durante su estancia profesional. Se agradecen los comentarios del Dr. Carlos Martner Peyrelongue, Coordinador del área.

Este documento es el producto final del proyecto de investigación interna TI-15/17 Planeación estratégica y logística del autotransporte de carga.

Como citar esta fuente:

Jiménez, Elías y Gonzali, Emiliano. (2019). Planeación estratégica y logística del autotransporte de carga. Publicación Técnica No. 565. Instituto Mexicano del Transporte. México.

# Contenido

---

Índice de figuras y cuadros	iii
Sinopsis	v
Abstract	vii
Resumen ejecutivo	ix
Capítulo 1 Introducción	1
1.1 Justificación	1
1.2 Objetivo general	3
1.3 Metodología	3
1.4 Alcance	4
Capítulo 2 Análisis del entorno	7
2.1 Entorno general del autotransporte de carga en México	7
2.2 El mercado del autotransporte de carga	10
Capítulo 3 Misión, visión y objetivos estratégicos del autotransporte de carga	13
3.1 Misión del Estado	13
3.2 Misión instituciones corporativas	14
3.3 Misión empresarial	14
3.4 Visión del Estado	16
3.5 Visión cámaras corporativas	16
3.6 Visión empresarial	16
3.7 Objetivos estratégicos	17
Capítulo 4 Formulación de estrategias	19
4.1 Desarrollo de la auditoria interna	19
4.1.1 Debilidades y fortalezas	20

4.1.1.1 Debilidades	20
4.1.1.2 Fortalezas	26
4.1.2 Matriz de evaluación del factor interno	27
4.2 Desarrollo de la auditoria externa	28
4.2.1 Variables económicas	30
4.2.2 Variables sociales, culturales, demográficas, y geográficas	31
4.2.3 Variables normativas	31
4.2.4 Variables de competitividad	31
4.2.5 Variables tecnológicas	32
4.2.6 Amenazas y oportunidades	32
4.2.6.1 Amenazas	32
4.2.6.2 Oportunidades	34
4.2.7 Matriz de evaluación del factor externo	36
4.3 La matriz DOFA	37
4.3.1 Estrategias DO	39
4.3.2 Las estrategias FO	40
4.3.3 Las estrategias DA	41
4.3.4 Las estrategias FO	43
4.4 La matriz de la gran estrategia	43
4.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)	45
Capítulo 5 Conclusiones	51
5.1 Conclusiones sobre la técnica de planeación estratégica	51
5.2 Conclusiones sobre los resultados	51
Bibliografía	55

# Índice de figuras y cuadros

---

## Figuras

Figura 1.1 Modelo de la planificación estratégica de Fred David	3
Figura 4.1 Matriz de la gran estrategia	44

## Cuadros

Cuadro 4.1. Matriz de evaluación del factor interno	29
Cuadro 4.2. Matriz de evaluación del factor externo	37
Cuadro 4.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias DO	47
Cuadro 4.4 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias FO	48
Cuadro 4.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias DA	49
Cuadro 4.6 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias FA	50
Cuadro 5.1 Jerarquización de estrategias	52
Cuadro 5.2 Jerarquización global de estrategias	55



## **Sinopsis**

---

El presente trabajo de investigación describe las estrategias más importantes que pueden instrumentarse en el sector del autotransporte de carga y en las empresas que lo integran. Dichas estrategias se definieron a partir del uso de la técnica de planeación estratégica, aplicando el modelo de Fred David, el cual permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector. Específicamente, se desarrollaron treinta estrategias que fueron jerarquizadas por medio de la matriz de cuantitativa de planeación estratégica. Entre los principales hallazgos, se identificó que las principales estrategias apuntan hacia lograr una mayor optimización de los recursos y la construcción de relaciones de colaboración de largo plazo con los clientes, para organizar planes de desarrollo duraderos. Como conclusión principal, puede afirmarse que el sector del autotransporte está fuertemente influenciado por su entorno, por tanto, a pesar de que las empresas hagan su mejor esfuerzo para realizar su trabajo, su entorno les afectando en su desarrollo.



# Abstract

---

This research paper describes some of the most important strategies that can be implemented in the freight transport sector and their integration within the industry. Strategies were formulated based on the use of the strategic planning technique, applying Fred David's model; which allows to identify the weaknesses, strengths, opportunities and threats of the sector. Specifically, thirty strategies were developed that were hierarchized through the strategic planning quantitative matrix. Among the main findings, it was identified that the main strategies aim to achieve greater optimization of resources and the construction of long-term collaborative relationships with customers, to organize lasting development plans. As a main conclusion, it can be said that the motor transport sector is strongly influenced by its environment; therefore, although companies do their best to do their job, their environment is affecting their development.



## Resumen ejecutivo

---

La planeación estratégica es una técnica que permite establecer sinergias entre todos los componentes de un sistema, ya sean del sector industrial o el empresarial. Ayuda a definir el rumbo y alcanzar los objetivos trazados. En principio, la planeación estratégica permite visualizar el entorno interno y externo de los sistemas, destacar cuáles son las fortalezas y debilidades reales para construir una ruta a seguir para aprovechar las oportunidades, y eliminar las amenazas.

En un mercado tan abierto y competitivo como el sector del autotransporte, continuamente entran y salen empresas, por la falta de claridad en su planeación estratégica y en su logística operativa. Hoy, las grandes empresas del autotransporte han entendido muy bien estos conceptos, a tal grado que cada vez se ven organizaciones más grandes en detrimento de las pequeñas. Generalmente, las empresas del autotransporte de carga surgen sin ningún tipo de planeación organizacional y operativa, como consecuencia del crecimiento de una demanda derivada de los procesos productivos y por la necesidad urgente de disponer de servicios para la distribución. En la práctica, generalmente todas sus decisiones son tomadas de manera empírica o a la ligera, muchas veces soportadas solo por la experiencia de un individuo, sin tener en cuenta los objetivos departamentales ni globales de la compañía, ni el efecto que puede provocar en otras áreas de la misma; incluso, aplicando diversos criterios para toma de decisiones similares, y sin considerar las variables más adecuadas para su evaluación, a partir de lo cual, sobrevienen graves problemas de operación.

Por dichos motivos, esta investigación pretende contribuir a la articulación de la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico y la innovación, y lograr así una sociedad más justa y próspera a través del desarrollo de técnicas, herramientas, y sistemas avanzados de gestión que ayuden a mejorar los sistemas operacionales y toma de decisiones, para consolidar las mejores prácticas de administración en las empresas de autotransporte de carga y, con ello, apoyarlas a alcanzar un progreso económico y social sustentable, así como aportar al desarrollo de uno de los sectores más estratégicos del país, tal y como lo perciben las autoridades en la materia, que buscan desarrollar integralmente y a largo plazo al sector del autotransporte con la creación y adaptación de tecnología y la generación de capacidades nacionales en las empresas de este sector. Es importante reconocer que el autotransporte de carga se encuentra constituido por alrededor de 145 mil empresas, y se caracteriza por una estructura empresarial basada en las micro y pequeñas empresas que representan alrededor del 97% del sector; y por empresas medianas y grandes que representan apenas 2.0% y 0.6% del total respectivamente.

Por lo anterior, el objetivo general de este trabajo estuvo encaminado a identificar las estrategias más relevantes para el desarrollo del sector del autotransporte de carga, a través del uso de un modelo de planeación estratégica, con el fin de mejorar los sistemas operacionales y toma de decisiones para consolidar las mejores prácticas de administración en las empresas de autotransporte de carga.

Para alcanzar el objetivo general, se utilizó el Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David (2003). Dicho modelo se caracteriza por representar un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias en sistemas dinámicos y continuos, como es el caso de los sistemas de transporte.

En la esfera de la teoría micro-económica, la estructura atomizada del mercado del autotransporte de carga es un sistema en constante evolución, que presenta un alto signo de competencia perfecta debido al gran número de empresas que proporcionan el mismo servicio, independientemente del segmento al que pertenezcan. Debido a la atomización de este mercado, se estima que el nivel de facturación de la empresa de transporte más grande del país apenas cubre 0.62% del total nacional con una flota de un poco más de dos mil unidades, lo que indica que la empresa más grande es demasiado pequeña para influir en el precio del mercado.

Lo anterior es una característica más del mercado del autotransporte de carga, el cual se encuentra envuelto en una ambiente de competencia perfecta, donde los macro empresarios conocen muy bien los costos de producción de sus servicios, y no así los microempresarios que apenas conocen las variables fundamentales del costo; no obstante esta situación, los transportistas pueden evaluar grosso modo los costos de la mano de obra y sus insumos cuando establecen su tarifa, aunque a veces de manera no muy correcta. Por su parte, los clientes poseen cierto grado de conocimiento del comportamiento del mercado y de los precios. Los análisis realizados señalan que el sector del autotransporte de carga está inmerso en una fuerte competencia y en un mercado de lento crecimiento.

Acerca de la retribución económica, en general se percibe como insuficiente, sobre todo porque el transportista no conoce su estructura de costos y no sabe definir bien su utilidad. Las micro y pequeñas empresas regularmente no llevan a cabo un análisis estadístico de la información de su operación, por lo general toman decisiones sobre la marcha y de manera empírica.

En el campo de la gestión administrativa las empresas de transporte llegan a presentar problemas agudos, sobre todo porque existe un alto grado de centralización de las actividades; es decir, en micro y pequeñas empresas casi todo recae en el director (designación de viajes, cobranza, pagos, etc.) y, en segundo lugar, debido a la falta de políticas específicas procedimientos a seguir sobre dichas actividades.

La misión del Estado mexicano busca promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco jurídico, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de la economía y el desarrollo social equilibrado del país, ampliando la cobertura y accesibilidad de los servicios, logrando la integración de los mexicanos y respetando el medio ambiente.

Con la claridad de la misión del Estado, y basado en la auditoría interna del sector, se identificó que las debilidades más importantes de las empresas son la productividad, el poder de negociación, la coordinación e integración con clientes, y en los procesos logísticos; en tanto, las fortalezas más importantes que deben aprovechar las empresas para mitigar dichas debilidades, son: la iniciativa empresarial, la experiencia y las innovaciones tecnológicas.

Por su parte, la auditoría externa identificó que la atomización, la entrada de nuevos competidores, los regresos en vacío y la crisis económica pueden convertirse en graves amenazas; en tanto que el mercado del transporte, la capacitación y la oferta académica, y el desarrollo logístico, se vislumbra que las empresas tienen abundantes oportunidades en estos campos.

Con el modelo de Fred David, se derivaron 30 estrategias potenciales por desarrollar, a partir de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas identificadas en el sector y en las empresas de autotransporte de carga.

Los resultados indicaron que las estrategias para vencer debilidades, aprovechando oportunidades, sugieren la diversificación de clientes para superar periodos de baja demanda y no depender de uno solo. También, se recomienda construir relaciones de colaboración y de largo plazo con clientes, para organizar planes de desarrollo a largo plazo.

Por lo que respecta a las estrategias de usar las fortalezas para aprovechar oportunidades, sugieren que las empresas de transporte deben consolidar la asociación sectorial con fines de capacitación y apoyo a la profesionalización de los trabajadores, aprovechando el desarrollo logístico y la oferta académica para capacitar al personal -en especial a operadores y coordinados de flota y tráfico- pero también, proponen promover la asociación del sector del autotransporte con organismos de investigación, para fomentar el desarrollo empresarial y tecnológico.

Dentro de las estrategias para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas, resultó muy importante el que deben llevarse a cabo análisis de prospectiva para atenuar los desequilibrios de la demanda, y establecer una capacidad instalada acorde, con el fin de optimizar los recursos ante las crisis económicas mejorando la logística de los servicios, a través de una mejor organización de los procesos logísticos.

Finalmente, la estrategia para el uso de las fortalezas para evitar amenazas busca aprovechar la experiencia del sector, llevar acuerdos con los clientes para conocer

sus demandas con anticipación para planificar sus necesidades de transporte con miras a llevar a cabo cuerdos de largo plazo y enfrentar crisis económicas y la temporalidad de los servicios.

A partir de la jerarquización de las estrategias detectadas, puede concluirse que las estrategias que atienden las fortalezas para atacar las amenazas y las estrategias para reducir conocer las debilidades para aprovechar las oportunidades resultaron ser las dos mejor evaluadas del total las cuales están relacionadas con temas de optimización de los recursos y la construcción de relaciones de colaboración de largo plazo con los clientes, para organizar planes de desarrollo duraderos. Por otro lado, se concluye también que el mayor impacto viene del exterior del sector, y no del interior de las empresas. Esto permite deducir la siguiente conclusión: el sector del autotransporte está fuertemente influenciado por su entorno; por tanto, a pesar de que las empresas hacen su mejor esfuerzo para realizar su trabajo; su entorno les está afectando en su desarrollo.

# 1 Introducción

---

Este capítulo describe la justificación del presente estudio, cuyos resultados buscan incidir (repercutir) en el desarrollo del sector del autotransporte de carga, a través de un cambio de paradigmas basado en estrategias. Indica el objetivo que se pretende alcanzar, la metodología que explica cómo se desarrolló el trabajo, y su alcance.

La planeación estratégica es una técnica que permite establecer sinergias entre todos los componentes de un sistema, ya sea sector industrial o empresa; ayuda a definir el rumbo y alcanzar los objetivos trazados. En principio, la planeación estratégica permite visualizar el entorno interno y externo de los sistemas; destacar cuales son las fortalezas y debilidades reales, para construir una ruta a seguir para aprovechar las oportunidades, y eliminar las amenazas.

## 1.1 Justificación

Dada las fortalezas de México, mucho se dice que puede consolidarse como una potencia emergente, mediante la eliminación de las trabas que limitan el potencial productivo del país. Bajo esta perspectiva, el diseño de la planeación estratégica de la logística de las empresas del autotransporte de carga adquiere gran relevancia por su enorme influencia en los procesos productivos; por tanto, la anulación de los obstáculos que restringen el crecimiento de las empresas de este sector se convierte en un punto neurálgico. El México próspero planteado, requiere de un sector transporte fuerte y sano que le permita impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve patrimonio natural y al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo.

Como ya se mencionó, el autotransporte de carga se encuentra constituido por alrededor de 145 mil compañías, y se caracteriza por una estructura empresarial basada en las micro y pequeña empresa que representan alrededor del 97% del sector; y por medianas y grandes que representan apenas 2.0% y 0.6% del total, respectivamente. Por lo general, las empresas del autotransporte de carga surgen sin ningún tipo de planeación organizacional y operativa como consecuencia del crecimiento de una demanda derivada de los procesos productivos y por la necesidad urgente de disponer de servicios para la distribución; específicamente, son administradas por personal que no cuentan con el perfil idóneo para este tipo de actividad y que van aprendiendo sobre la marcha, lo que hace que este tipo de empresas sean vulnerables ante las adversidades de la economía y la feroz competencia que existe en este sector. En la práctica, generalmente todas estas decisiones son tomadas de manera empírica o a la ligera, muchas veces

soportadas solo por la experiencia del individuo, sin tener en cuenta los objetivos departamentales ni globales de la compañía, ni el efecto que puede provocar en otras áreas de la misma; incluso, aplicando diversos criterios para toma de decisiones similares, y sin considerar las variables más adecuadas para su evaluación; a partir de lo cual, sobrevienen graves problemas de operación.

Como consecuencia de lo anterior, la incorrecta administración y operación de una flota de transporte suele generar importantes inconvenientes que afectan el abasto oportuno de productos en la cadena de suministro; por ejemplo el incremento en los tiempos de entrega, las demoras, y las fallas de coordinación entre los socios comerciales están asociados a la toma de decisiones incorrectas, derivado de la falta de comunicación, información, y conocimiento; las cuales, a su vez, afectan de manera directa al sistema de producción, y de inventarios de los clientes del transportista.

Por otro lado, en el sector del autotransporte existen muchas empresas que presentan una organización basada en la estructura familiar, donde es muy común que existan conflictos por la falta de un claro rol de las actividades y la toma de decisiones. PWC (2012), señala que “la gran mayoría de las empresas familiares en México pertenece a la primera generación, en la que coexisten padres e hijos; en la que los primeros son dueños y administradores únicos, y los hijos se desempeñan en posiciones gerenciales y directivas. No obstante, los padres aún sienten que los hijos no poseen las habilidades ni experiencias necesarias para hacerse cargo de la administración de su empresa”. Este tipo de desconfianza preexiste en las empresas del sector transporte debido a la supuesta falta de visión y capacidad de los hijos, o por la miopía del dueño de la empresa que se niega a ceder el mando a las nuevas generaciones.

Sea cual fuere el caso, el resultado de los problemas planteados, invariablemente ha llevado a muchas empresas a la quiebra. En un mercado tan abierto y competitivo como el sector del autotransporte, continuamente entran y salen empresas por la falta de claridad en su planeación estratégica y en su logística operativa. Hoy en día, las grandes empresas del autotransporte han entendido muy bien estos conceptos, a tal grado que estas compañías son cada vez más grandes, pero aun así no alcanzan a cubrir toda la demanda, por tanto, es muy importante que las pequeñas empresas sean eficientes, en tal virtud, esta investigación pretende contribuir a la articulación de la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico y la innovación, para lograr una sociedad más justa y próspera, a través del desarrollo de técnicas, herramientas, y sistemas avanzados de gestión, que ayude a este tipo de empresas a mejorar sus sistemas operacionales y toma de decisiones para consolidar las mejores prácticas de administración del autotransporte de carga, y con ello apoyar a las empresas de este sector a alcanzar un progreso económico y social sostenible, así como aportar al desarrollo de uno de los sectores más estratégicos del país, tal y como se percibe por las autoridades en la materia, que busca desarrollar integralmente y a largo plazo al sector del autotransporte con la creación y adaptación de tecnología y la generación de capacidades nacionales en las empresas de este

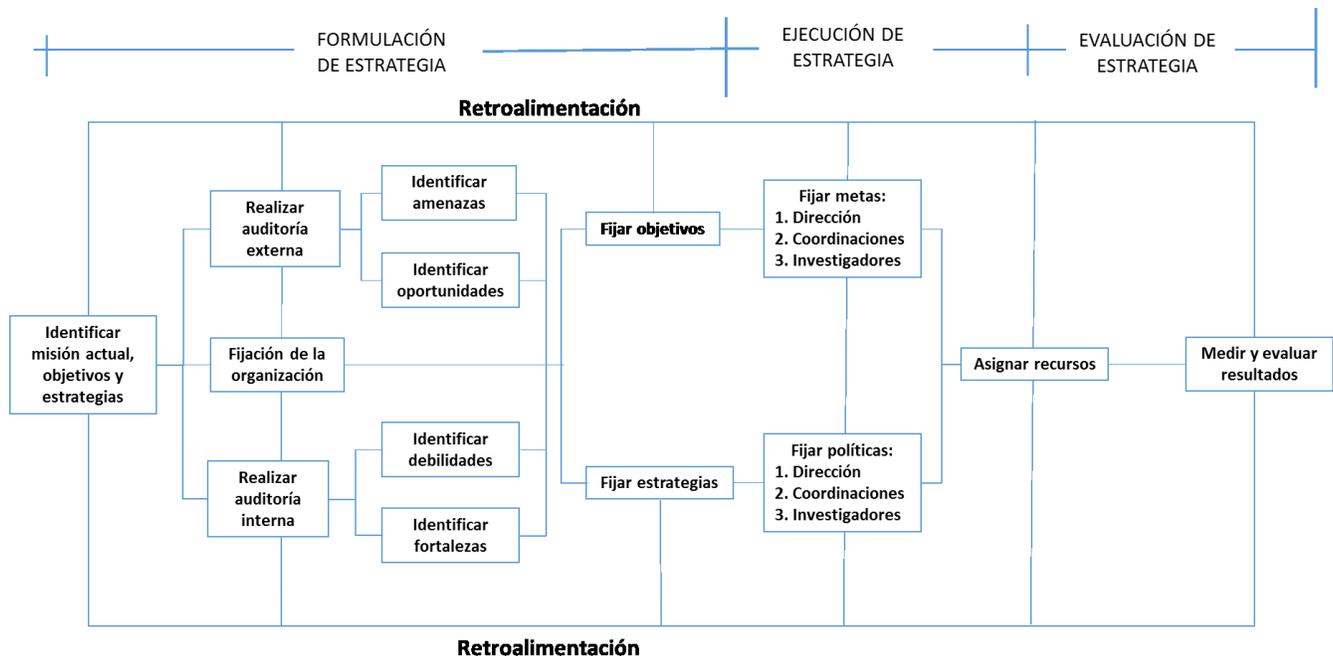
sector. Por todo lo anterior, es muy importante desarrollar el marco cognoscitivo y de orientación técnica para planeación estratégica, y plantear las estrategias que requiere el sector y sus empresas, a fin de que empresarios emprendedores y consolidados detonen la administración y gestión logística de sus empresas de transporte.

## 1.2 Objetivo general

Identificar las estrategias más relevantes para el desarrollo del sector del autotransporte de carga, a través del uso de un modelo de planeación estratégica, con el fin de mejorar los sistemas operacionales y toma de decisiones para consolidar las mejores prácticas de administración en las empresas de autotransporte de carga, y con ello, apoyarlas a alcanzar un progreso económico y social sostenible, con el fin de promover planes integrales de desarrollo para uno de los sectores más estratégicos del país.

## 1.3 Metodología

Para alcanzar el objetivo general, se tomó la decisión de utilizar el Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David (2003). Dicho modelo se caracteriza por representar un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias, dinámico y continuo (Figura 1.1).



Fuente: David (2003)

Figura 1.1 Modelo de la planificación estratégica de Fred David

Dicho modelo es un proceso que está compuesto por tres etapas: 1) Formulación de la estrategia; 2). Implantación de estrategias; y 3) Evaluación de la estrategia. Para este autor, "...la dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso". En su concepción, David afirma que "...la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción" (véase Figura 1.1).

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo porque en cualquier momento un cambio de los componentes importantes del modelo podría obligar un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la tecnología podría representar una opción relevante, por tanto, implicaría reformular los alcances de los objetivos anuales; o el cambio constante del precio de los insumos podría implicar un cambio en la política tarifaria. De esta manera, Fred David (2003), señala que "...las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año o semestralmente".

Para definir las estrategias y su jerarquización, se elaboraron las matrices correspondientes a cada una de las etapas de la planeación estratégica (matriz de evaluación del factor interno y externos, matriz DOFA, y Matriz de la gran estrategia), la cuales fueron remitidas a doce expertos<sup>1</sup>, previo envío del análisis del entorno del sector del autotransporte de carga. Cada matriz, incluía la pregunta correspondiente para facilitar la respuesta por parte de los encuestados. Las respuestas se orientaron a cuantificar y ponderar los resultados del análisis (factores clave). Los cuestionarios fueron contestados de manera sucesiva, de tal manera que los expertos invitados habían sido informados de los resultados de la primera matriz y debían dar una nueva respuesta a la siguiente, para lograr resultados congruentes.

## 1.4 Alcance

Tomando en consideración el modelo de Fred David (2003), el alcance de este proyecto se centró en desarrollar la primera etapa de *formulación de estrategias* para el sector del autotransporte de carga, de la cual se derivan y jerarquizan un conjunto de potenciales estrategias para el sector y las empresas que lo componen. Por tratarse de aspectos prácticos, las etapas dos y tres —*de ejecución y evaluación de estrategias*, respectivamente— se deja a las autoridades y empresas que deseen utilizar la planeación estratégica, como técnica para lograr sus objetivos estratégicos.

---

<sup>1</sup> Los expertos llenaron los formatos en línea; seis fueron transportistas, tres académicos, y tres funcionarios del Gobierno Federal.

En concreto, la presente investigación busca establecer una perspectiva que permita —a las autoridades que regulan el sector del autotransporte de carga, y en particular a las cámaras y empresas de este sector industrial— disponer de una pauta que les facilite la aplicación versátil y desarrollo de estrategias de gestión operativa y de administración, con el fin de promover planes de desarrollo integrales para el sector del autotransporte de carga.

Es muy importante que el transportista desarrolle modelos de gran visión y estratégicos, para elevar la calidad de sus servicios; y así consolidar los requisitos y principios de su modelo de negocio más apropiado. Las más de 115 mil pequeñas y medias empresas, incluidos los microempresarios (“hombre camión”), merecen contar con una guía que integre un pensamiento estratégico y oriente su toma de decisiones; enfocada en alcanzar un alto nivel de servicio a clientes y rentabilizar sus servicios.

Es preciso señalar que hay una escasez alarmante de literatura especializada para orientar al transportista sobre las estrategias que permitan mejorar la productividad operativa y financiera de sus empresas.



## 2 Análisis del entorno

---

De acuerdo con el *Oxford Dictionaries*<sup>2</sup>, el entorno es un “conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo”. El autotransporte de carga es un sistema de servicios que se ve fuertemente influenciado por su entorno, que está compuesto por un conjunto de actores, instituciones y normas que direccionan sus operaciones logísticas, hacia eventos positivos y, en ocasiones, también negativos.

En este capítulo se lleva a cabo un análisis del entorno general que rodea al sector del autotransporte de carga, con el fin de establecer el marco conceptual necesario para desarrollar las estrategias de gestión relevantes para este sector y sus empresas, destacando algunas de las condiciones que prevalecen en su mercado.

### 2.1 Entorno general del autotransporte de carga en México

El autotransporte de carga en México se ha constituido como un factor estratégico en la cadena de suministro. Su importancia reside en el auge que ha logrado en los últimos años y por los volúmenes de carga que mueve y, sobre todo, por el alto nivel de encadenamiento productivo dentro de todos los sectores económicos del país. Es un gran sistema de transporte rodeado por instituciones públicas, empresas públicas y privadas, asociaciones camarales y una importante cantidad de clientes y proveedores que conforman su cadena de suministro, que operan bajo una normatividad específica y sobre una significativa red de carreteras cercana a los 400 mil kilómetros de longitud.

Entre las instituciones encargadas de establecer la política pública en materia de los servicios de autotransporte de carga se encuentran, desde luego, las cámaras de senadores y diputados que establecen la Ley de Vías Generales de Comunicación; la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT), a través de la Subsecretaría de Transporte (ST) y la Dirección General de Autotransporte Federal (DGAF), encargadas de establecer las normas y reglamentos que deberán observar el autotransporte de carga sobre caminos y puentes de jurisdicción federal. Estas dependencias se complementan con la Secretaría de Economía, en

---

<sup>2</sup> <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/entorno>

lo referente al desarrollo de empresarial y comercial de los servicios; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones fiscales; la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) que fiscaliza el cumplimiento de la libre competencia entre las empresas del sector; la Policía Federal, encargada de la seguridad y cumplimiento de la normatividad delineada para regular al autotransporte de carga, así como Transparencia que asegura sean aplicadas las leyes en este sector conforme a derecho; como las más importantes.

El sector del autotransporte de carga se divide en servicio público estatal, federal, y privado. Por lo que se refiere a la estructura empresarial del transporte público federal, según la DGAF, en 2017 se registraron un poco más de 145 mil empresas, de las cuales, 117.6 mil son microempresas (1 a 5 camiones) que operan un poco más de 221 mil camiones; 23.7 mil son pequeñas empresas (6 a 30 camiones) con un parque vehicular de 272.7 miles de camiones; 2,976 son medianas empresas (31 a 100 camiones) con más de 151 mil unidades; y se tiene tan solo 970 grandes empresas (con 100 o más camiones) que operan una flota vehicular cercana a las 272 mil unidades. Como es evidente de estas cifras, la estructura de este sector implica un gran nivel de atomización debido a que 97% son micro y pequeñas empresas que agrupan el 53% del total de la flota nacional, que es de 917,381 vehículos. El servicio de transporte privado pertenece a las empresas productivas que mueven sus mercancías con flota propia. A nivel nacional, la DGAF reporta que en 2017 existían 84 mil unidades destinadas a este tipo servicio.

De acuerdo con el Instituto Mexicano del Transporte (2017), se estima que en 2019 el transporte carretero moverá 87% del total de las toneladas de carga doméstica (558 millones aproximadamente) y 83% de las toneladas kilómetro, es decir, un poco más de 261 mil millones de ton-km. Cabe señalar que el parque vehicular crece a un ritmo de 6% anual, en tanto, la carga lo hace a un ritmo de 2% anual.

Por su parte, organismos como la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR), la Confederación Nacional de Transportistas Mexicanos, A.C. (CONATRAM), la Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP) y el Consejo Mexicano de Transporte (CMET) trabajan de la mano con el Gobierno para diseñar la política pública de transporte, con el propósito de hacer crecer el sector de una manera sana.

Ciertamente, la política pública puede afectar las actividades de las empresas, por tanto, cambios en la Ley o en la normatividad tienen un efecto directo en el crecimiento de las empresas del sector. En este sentido, las reglas de operación y cambios legislativos deben ser tomadas con miras a estimular la actividad. El Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes es el plan oficial para desarrollar este sector, algunas acciones con mayor incidencia en el autotransporte de carga son las siguientes:

- ✓ Promover la modernización del transporte de carga, para reducir costos de operación y emisiones e incrementar su competitividad y seguridad.
- ✓ Propiciar una mejor integración logística del autotransporte de carga internacional.
- ✓ Contribuir a la modernización del transporte terrestre, aéreo y marítimo, implementando un sistema espacial basado en tecnología satelital de navegación global.
- ✓ Reordenar el autotransporte federal, promover la formalización de las unidades económicas y modernizar y agilizar la realización de trámites.
- ✓ Impulsar el desarrollo del transporte de carga multimodal.
- ✓ Fomentar relaciones de largo plazo con el sector privado para la prestación de servicios en el transporte de carga.
- ✓ Establecer soluciones de largo plazo que den respuesta a la creciente demanda de traslado de mercancías y potencien la competitividad
- ✓ Fortalecer la generación y desarrollo de los recursos humanos especializados del sector transporte
- ✓ Diseñar esquemas fiscales y financieros que fomenten la renovación de la flota vehicular del transporte público.

Entre los diferentes planes que influyen en las decisiones de las empresas del autotransporte de carga se encuentran el Programa Nacional de Infraestructura Carretera (PNIC) y el Plan Nacional de Carreteras Federales (PNCF), los cuales pretenden alcanzar una mayor cobertura de los servicios; así como el Programa de Prevención de Accidentes, que incluye acciones concretas sobre la operatividad del autotransporte de carga; por su parte, la CONUEE (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía) traza el Plan Nacional de Eficiencia Energética.

De acuerdo con la CANACAR, el sector del autotransporte de carga atiende 71 ramas de la actividad económica y representa el 3.25% del PIB, con una tasa de crecimiento de 5.9%, casi el doble de la registrada por la economía nacional, que fue de 3.1%. Este organismo señala que aproximadamente seis millones de familias dependen directa e indirectamente de este sector. Este modo de transporte llevó a cabo un poco más de 8.2 millones de cruces por la frontera norte. Es importante señalar que 62% del valor de las exportaciones nacionales fueron transportadas por carretera, la cual significó casi los 255 mil millones de dólares; mientras que las importaciones se ubicaron alrededor de los 204 mil millones de dólares con el 48% del total.

## **2.2 El mercado del autotransporte de carga**

En la esfera de la teoría microeconómica, la estructura atomizada del mercado del autotransporte de carga presenta un alto signo de competencia perfecta debido al gran número de empresas que producen el mismo servicio, independientemente del segmento al que pertenezcan. Debido a la atomización de este mercado, se estima que el nivel de facturación de la empresa de transporte más grande del país apenas cubre 0.62% del total nacional, con una flota de un poco más de dos mil unidades, lo que indica que la empresa más grande es demasiado pequeña para influir en el precio del mercado. Especialmente, en el sector del autotransporte de carga, proveedores y demandantes (clientes) consideran el precio como dado, donde cada cual actúa como un tomador de precios, por tanto, es muy común que, para un origen y destino específico, ambos agentes económicos están en posibilidad de determinar el precio del servicio independientemente de la calidad del mismo (Jiménez, 2018).

Lo anterior es una característica más del mercado del autotransporte de carga, el cual se encuentra envuelto en una ambiente de competencia perfecta, y se manifiesta porque los macro empresarios conocen muy bien los costos de producción de sus servicios; no así los microempresarios que apenas conocen las variables fundamentales del costo; no obstante esta situación, los transportistas pueden evaluar a groso modo los costos de la mano de obra y sus insumos cuando establecen su tarifa, aunque a veces de manera no muy correcta. Por su parte, los clientes poseen cierto grado de conocimiento del comportamiento del mercado y de los precios; también tienen la ventaja de que pueden establecer un precio bajo de negociación, y partir de ahí hasta donde el transportista “aguante”. Por este hecho, y por los diferentes tipos y calidad de servicios que se ofrecen, no existe un precio uniforme de mercado o un precio estándar.

El mercado del autotransporte de carga se destaca por las facilidades de entrada y salida. Las entradas se dinamizaron por el cambio del modelo de concesiones por el de permisos, fundamentado en la libre competencia impulsada en México; mientras que las salidas son el resultado de la ardua competencia que prevalece en el sector, en un marco donde el poder de negociación de los transportistas es muy bajo, sobre todo de los microempresarios que entran y salen del sector casi siempre por las desventajas que encuentran en la negociación de sus tarifas o por la mala administración de sus recursos.

Otro factor que caracteriza la competencia perfecta de este mercado se manifiesta por la alta movilidad que gozan los recursos. Por ejemplo, los operadores de camión cambian libremente de empresa y se van a donde se ven más favorecidos; los coordinadores de flota hacen lo mismo, a pesar de que hoy se exigen ciertas habilidades, destrezas y conocimientos. En este caso los empresarios están haciendo grandes esfuerzos para retenerlos.

Por otra parte, los insumos del autotransporte no están monopolizados, y existe una gran cantidad de oferentes de camiones, llantas, combustibles, aceites, entre

otros. Esto último ha permitido la formación de la cadena de suministro del autotransporte que, de alguna manera, regula el crecimiento empresarial en el mercado. Por ejemplo, si una empresa de autotransporte aumentase el número de camiones de manera unilateral, seguramente no podrá ejercer una influencia en el precio del mercado y sobre su cliente, pero sí sobre su precio en particular derivado de un aumento de sus costos, en tal virtud, se verá en la necesidad de captar una cuota mayor del mercado que dependerá de la demanda de los clientes.

Como los clientes no están interesados en aumentar su producción, no habrá mayor cantidad de viajes para el transportista, por lo tanto, la demanda deriva de transporte no se verá incrementada. Esto conlleva a establecer que mientras el mercado o la industria no realicen ajustes para aumentar su producción y maximizar sus beneficios, el autotransporte no lo podrá hacer de manera unilateral.

Ante la falta de exigencia e interés del cliente, se observa que muchos transportistas se concretan a considerar el cumplimiento de las entregas a tiempo y la tarifa como factores de calidad. En otros rubros, el cliente pocas veces evalúa la edad de la flota, capacitación del operador, medidas de seguridad, accidentabilidad y tecnología empleada, entre otros. Esto conlleva a percibir que la calidad de los servicios de transporte vaya de regular a mala, sobre todo, porque la flota de transporte presenta condiciones deplorables, con una edad promedio por arriba de los 17 años. En parte, esto puede deberse a que el cliente desconoce del tema o porque no desea que ello le incremente el precio del servicio. Ciertamente, la falta de exigencia al transportista puede provocar baja en calidad y seguridad de los servicios.

Acerca de la retribución económica, en general es percibida como insuficiente, sobre todo porque el transportista no conoce su estructura de costos y no sabe definir bien su utilidad. Las micro y pequeñas empresas regularmente no llevan a cabo un análisis estadístico de la información de su operación, de forma habitual toman decisiones sobre la marcha y de manera empírica.

En el campo de la gestión administrativa, las empresas de transporte llegan a presentar problemas agudos, sobre todo porque existe un alto grado de centralización de las actividades; es decir, en micro y pequeñas empresas casi todo recae en el director (designación de viajes, cobranza, pagos, etc.) y, en segundo lugar, debido a la falta de políticas específicas y procedimientos a seguir sobre dichas actividades.

En términos generales, dentro de las empresas de autotransporte se percibe un grado de motivación excelente, debido principalmente, a la influencia moral positiva del director o dueño de la empresa, por lo cual, puede diagnosticarse que estas personas son líderes naturales del grupo. Sin embargo, la falta de un sistema de compensaciones adecuado puede resultar un efecto contrario, debido a que es normal que las personas se plantean metas, y que, para su logro, la

organización deberá proporcionar los medios para ello; por ejemplo, sistema de evaluación del desempeño y compensaciones.

Por lo que respecta a la capacitación de los operadores, en este sector es considerada de regular a buena, pues en el mercado coexisten operadores pocos experimentados y los de excelente preparación y experiencia, e incluso certificados. Sin embargo, ante la percepción de la falta de operadores calificados en el mercado, algunas instituciones como el Instituto Estatal de Capacitación de Guanajuato, los Centro de capacitación para operadores del transporte en México —auspiciados por la SCT— y los centros de capacitación de las mismas empresas de autotransporte, están llevando a cabo cursos de capacitación para operadores, para posibilitar el desarrollo personal y crecimiento empresarial.

En general, los problemas de las empresas del autotransporte de carga no difieren mucho de otras organizaciones en sectores industriales diferentes, y tienen solución en la medida que se dé la participación de todo el grupo. Sin embargo, quizá uno de los problemas que más dificultades puedan presentar es una reestructuración, debido el grado de exigencia que se presenta. En este contexto, es común que las personas muestren cierta oposición o dificultad para asimilar nuevas disposiciones, pues es normal que sientan afectados sus intereses o su estado de ánimo, debido al nivel de exigencia. Sin embargo, tratándose de empresas de autotransporte de carga, se asume que este sector siempre está plagado de presiones, por tanto, todo el personal debe adaptarse lo más rápido posible para cumplir con las metas.

### **3 Misión, visión y objetivos estratégicos del autotransporte de carga**

---

La misión puede asumirse como “...una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares”. Es una especie de compendio de la razón de ser de una empresa o institución, es imprescindible para determinar objetivos y generar estrategias. Interesante es que un gran número de empresas e instituciones no tengan formulada su misión por escrito y que, en otras muchas, aunque existe, no la publican. Lo importante es que todas tienen una razón de ser, pero para el proceso y éxito de la planeación estratégica es indispensable su formulación por escrito y de lo que es igualmente importante que toda la organización la conozca.

Las instituciones se crean por alguna razón, y si dicha razón se considera su misión, resulta relevante definir cuál es el propósito, filosofía o principios de las organizaciones que conforman el sistema del autotransporte de carga, de ahí que resulta interesante saber cuál es la misión del Estado con el sector del autotransporte de carga, cuál debe ser la misión de las cámaras empresariales del sector del autotransporte de carga y cuál debe ser la misión de las empresas del sector del autotransporte de carga.

#### **3.1 Misión del Estado**

En materia de planeación, la Ley de Caminos, Puentes, y Autotransporte Federal —en su artículo 5, del Capítulo II de Jurisdicción y Competencia— señala que “...Es de jurisdicción federal todo lo relacionado con los caminos, puentes y los servicios de autotransporte que en ellos operan y sus servicios auxiliares”, y que corresponden a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), entre otras atribuciones, “Planear, formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo de los caminos, puentes, servicios de autotransporte federal y sus servicios auxiliares”. De igual modo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 36, señala que la SCT le corresponde “Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país”.

Por lo anterior, la SCT establece como misión la siguiente:

Promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco jurídico, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de la economía y el

desarrollo social equilibrado del país; ampliando la cobertura y accesibilidad de los servicios, logrando la integración de los mexicanos y respetando el medio ambiente.

## **3.2 Misión instituciones corporativas**

Por lo que respecta a la misión de las cámaras del autotransporte de carga, existen las siguientes:

### **ANTP**

Su misión es, “Representar y defender los intereses comunes del transporte de carga y empresas con flota propia, y así contribuir permanentemente al desarrollo integral de los sistemas de transporte y su entorno, para que sean seguros, competitivos y sustentables”.

### **CANACAR**

“Tiene como Misión representar los intereses de la industria del autotransporte nacional de carga, proyectando y promoviendo su integración, profesionalización y desarrollo”.

### **CONATRAM**

Su misión es, “Brindar a sus agremiados la interlocución ante las instancias federales, estatales y municipales, con el fin de mejorar la competitividad del sector”.

## **3.3 Misión empresarial**

Por lo que respecta a la misión de las empresas de autotransportes de carga, a continuación, se describen cinco ejemplos para ilustrar los diferentes enfoques que existen en el medio:

### **Transportes FEMA.**

Proporcionar un servicio de transporte de carga altamente competitivo, brindando atención personalizada a nuestros clientes, atendiendo sus necesidades, asesorándolos y siendo parte de su solución para el proceso de trámite, cruce y/o transportación de sus Mercancías.

#### Transportes Tres Guerras, S.A. de C.V.

Proporcionar servicios en la cadena de suministro con calidad de clase mundial, manteniendo una estrecha relación con los clientes, promoviendo el desarrollo integral de su personal, consolidando el liderazgo en todo el país y lograr reconocimiento internacional.

#### Transportadora EGOBA, S.A. de C.V.

Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes con personal comprometido y confiable, basados en nuestra estructura y experiencia.

#### TRACUSA

Brindar soluciones logísticas en la República Mexicana, con excelente nivel de servicio y alta rentabilidad, para mejorar la calidad de vida y la seguridad de nuestro personal, clientes y proveedores con responsabilidad social y ambiental. Así como, ofrecer un servicio de calidad es nuestro motor diario y para ello nos apoyamos en la capacitación continua de nuestro personal, la tecnología y la renovación constante de nuestras unidades.

#### Transportes Garduño, S.A. de C.V.

Existe para ser una de las mejores empresas de transporte a nivel nacional; proporcionando el equipo adecuado, con el personal calificado y capacitado para la operación de unidades de transportes y materiales, garantizando un servicio de excelencia en calidad de tiempo y seguridad, protegiendo al medio ambiente.

Como puede observarse, la declaración de la misión de los agentes normativos como la SCT está enfocada hacia la promoción de la competitividad del sector, apoyada en el marco jurídico y el desarrollo de estrategias, para ampliar los servicios de transporte, buscando una mayor integración de la población como principal preocupación de sus actividades y respetando el medio ambiente.

Por otro lado, las misiones de las cámaras del autotransporte de carga se enfocan a representar los intereses de sus agremiados, sin manifestar los servicios que ofrecen, destacando la necesidad de profesionalizar el sector para lograr mayor competitividad y desarrollo.

Las empresas de autotransporte basan su misión principalmente en el servicio que ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes. Dos empresas establecen en su misión el nivel de cobertura de sus servicios, mientras que otras señalan a la

tecnología como un componente importante en el cumplimiento de la misma; y solo una aspira a lograr un reconocimiento internacional.

### **3.4 Visión del Estado**

Visión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Ser una dependencia eficiente en su gestión rectora del Sector, que garantice al país infraestructura de comunicaciones y transportes moderna y suficiente, que promueva la prestación de servicios de calidad y competitivos, que responda a las expectativas de la ciudadanía y a las tendencias de la globalización, contribuyendo con ello al desarrollo sustentable del país, preservando el medio ambiente y la seguridad.

### **3.5 Visión cámaras corporativas**

Visión ANTP.

Ser la organización líder nacional de los usuarios del transporte de carga con reconocimiento internacional, que mediante procesos de mejora continua influyan significativamente en su entorno.

Visión de la CANACAR.

La visión de la cámara es ser reconocida como la institución representativa de todo el autotransporte de carga a nivel nacional, ejerciendo la interlocución ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales, participando activamente en la formulación y aplicación del marco jurídico, y proporcionando servicios de calidad a nuestros asociados para fortalecer la competitividad de la industria.

Visión CONATRAM.

Unificación del autotransporte de carga y turismo a nivel nacional.

### **3.6 Visión empresarial**

Transportes FEMA.

Ser reconocidos por nuestros valores, nuestro personal y nuestro servicio; convirtiéndonos en la compañía de transporte más competitiva de México, cuya capacidad, gestión y liderazgo, nos permita duplicar el valor de la empresa cada cinco años.

#### Visión Transportes Tres Guerras, S.A. de C.V.

Ser la empresa líder en el transporte de carga terrestre en México con servicios multimodales. Innovadora de clase mundial con cobertura internacional, dando solución a las necesidades logísticas dentro de la cadena de suministros de los clientes en forma integral. Con personal, socios, clientes y proveedores comprometidos y orgullosos de pertenecer a la empresa. Lograr que sus integrantes vivan en una cultura de calidad y prevención de riesgos y están unidos como una gran familia. Se prevé la estimulación del desarrollo del potencial humano y profesional de todos sus integrantes. Ser una empresa socialmente responsable, y ejemplar, generosa, como símbolo de integridad, calidad y excelencia, reflejo de sus integrantes.

#### Transportadora EGOBA, S.A. de C.V.

Cumplir será nuestra identidad, clientes satisfechos nuestra característica, ser una empresa sustentable con personal competente y realizado, nuestra razón de ser.

#### Visión TRACUSA

Tracusa la Ruta del Sol, trabaja para ser la empresa mexicana líder y la mejor opción para nuestros clientes; brindando soluciones logísticas integrales de manera confiable, eficiente e innovadora.

#### Visión Transportes Garduño

Ser una empresa de transporte de carga, confiable y competitiva hacia el cliente, a través de unidades de carga seguras y adecuadas, cumpliendo con las regulaciones federales y con el personal competente.

Cumpliendo con los requisitos del cliente en tiempo y forma, utilizando tecnología de punta.

Manteniendo a nuestros clientes satisfechos para que nos consideren como su mejor proveedor.

### **3.7 Objetivos estratégicos**

En términos generales, el Plan Sectorial de Comunicaciones y Transportes tiene como objetivos principales los siguientes:

1. Desarrollar una infraestructura de transporte y logística multimodal que genere costos competitivos, mejore la seguridad e impulse el desarrollo económico y social.
2. Contar con servicios logísticos de transporte oportunos, eficientes y seguros que incrementen la competitividad y productividad de las actividades económicas.
3. Generar condiciones para una movilidad de personas integral, ágil, segura, sustentable e incluyente, que incremente la calidad de vida, y
4. Ampliar la cobertura y el acceso a mejores servicios de comunicaciones en condiciones de competencia.

#### Objetivos CANACAR

1. Ejercitar los derechos de petición ante las autoridades correspondientes para, en su caso, solicitar la expedición, modificación o derogación de leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que afecten o impidan la modernización, fomento, realización y desarrollo de nuestra industria.
2. Participar en todo foro o comisión que se relacione con la legislación, operación, desarrollo y fomento del autotransporte de carga.
3. Defender los intereses generales y particulares de los autotransportistas de carga y prestar los servicios que nuestros estatutos establecen.

#### Objetivos ANTP

1. Promover en todo momento el desarrollo de las mejores prácticas seguro y sustentable en beneficio del país.
2. Coadyuvar permanentemente con el gobierno Legislativo, Federal, Estatal, y Local, para encontrar conjuntamente las mejores soluciones en la logística de los negocios en beneficio del país.
3. Disminuir los costos de operación en la logística de los negocios, que permitan mayor competitividad para atender los diferentes mercados, bajo un esquema de ganar-ganar.

## **4 Formulación de estrategias**

---

La formulación de estrategias sigue un proceso de desarrollo basado en el análisis de una auditoría interna y otra externa. La evaluación interna es indispensable en el proceso de planeación estratégica, ya que el realizarla da como resultado el conocimiento de las debilidades y fortalezas de las empresas. Esta auditoría es el preámbulo necesario para la construcción de las estrategias. La auditoría externa consiste en evaluar hechos incontrolables para las empresas, tales como las fluctuaciones del tipo de cambio, el crecimiento poblacional, nivel educativo de la población, una sociedad más comunicada y madura, la apertura comercial, el desarrollo tecnológico, entre otros que puedan presentarse. Todos estos elementos constantemente están modificando las condiciones de los mercados y las organizaciones.

En términos generales, las estrategias son por naturaleza complejas, porque son resultado de un examen muy minucioso en términos de muchas variables, tales como, las financieras, capacidad de dilución, política gubernamental, económicas, tecnológicas, por mencionar algunas.

Cada proceso de formulación de estrategias en cada organización o institución es único, ya que involucra una combinación diferente de valores y criterios; potencialidades políticas y sociales; relaciones interpersonales y habilidades; fortalezas y debilidades de la organización; valores directivos, etcétera. Debe considerarse que las estrategias exitosas, son en realidad un grupo de estrategias interrelacionadas.

En este apartado se sugiere un conjunto de estrategias susceptibles de llevarse al campo de la práctica, las cuales surgen de un análisis somero de lo que sucede en el sector del autotransporte de carga, y que pueden servir de partida para la elaboración de planes de acción para consolidar este importante sector en términos económicos, tecnológicos, y sociales.

### **4.1 Desarrollo de la auditoría interna**

En esta etapa del proyecto, se lleva a cabo un análisis y evaluación de las interrelaciones existentes entre las debilidades y fortalezas típicas de las empresas de autotransporte. Dicho análisis incluye los siguientes cuatro aspectos clave al interior de las empresas: (I) Auditoría administrativa y de organización, (II) auditoría de satisfacción de los clientes, y (III) auditoría operativa.

## 4.1.1 Debilidades y fortalezas

Las debilidades y fortalezas de la empresa son todos aquellos factores internos que la organización puede controlar. Específicamente; las debilidades son aquellas inexactitudes, vicios, incapacidades y rasgos negativos que la empresa posee; en tanto, las fortalezas se refieren a los aspectos fuertes de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos. La auditoría interna incluyó el análisis de las debilidades y fortalezas típicas que el autor ha identificado dentro de las empresas del autotransporte de carga.

### 4.1.1.1 Debilidades

#### I. Auditoría administrativa y de organización

Se analiza las siguientes actividades clave: a) Planeación, b) Organización, c) Selección de personal, d) Productividad, e) Profesionalización, f) Aspectos financieros, g) Control y análisis de datos y h) Motivación.

##### a) Planeación

Son todas aquellas actividades que preparan a la empresa para enfrentar el futuro. En una empresa de autotransporte de carga, es muy común que las actividades de planeación se den únicamente en el corto plazo; es decir, generalmente no se plantean actividades con un horizonte mayor a un año. Pocas son las empresas que diseñan modelos de prospectiva para intuir el comportamiento de su mercado en el futuro, por tal motivo se convierte en una debilidad que amenaza su sustentabilidad.

##### b) Organización

Respecto al nivel de organización de las empresas de autotransporte, es muy común que este tipo de empresas no cuenten con organigramas y funciones bien definidas, sobre todo, la micro, pequeña y mediana empresa. Es importante mencionar que, generalmente las empresas de autotransporte surgen de la iniciativa de una persona, que pasa por empresa familiar, hasta convertirse en una compañía formal. Esto da pie a que exista un sinnúmero de formas de estructuras de organización; desde la microempresa, donde el dueño lleva a cabo todas las funciones, hasta la gran empresa, donde existen Consejo de Administración. En este sentido, deben ser analizadas todas las actividades que producen la estructura de relaciones tarea-autoridad, y cuyo propósito es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones.

##### c) Selección de personal

La selección de personal es un esfuerzo conjunto entre la unidad de recursos humanos y los responsables de las áreas. Las necesidades de personal de las empresas de autotransporte son muy variables, y lo peor es que actualmente se esté presentando un problema de alta rotación, lo que obliga a las empresas de transporte a tomar decisiones precipitadas en la selección del personal. Es importante señalar que en la empresa de transporte casi siempre está ausente un programa de reclutamiento que incorpore al

personal idóneo a cada puesto, y que vaya acompañado con un plan de vida para garantizar la permanencia del trabajador por muchos años. Bajo un nuevo contexto, actualmente se requiere de buen trato, buena paga y reconocimientos, como parte fundamental del desarrollo personal y empresarial. En una auditoría interna, estos aspectos están ausentes, e impiden que los empleados y candidatos estén conscientes de la importancia de pertenecer a la empresa.

#### **d) Productividad**

La evaluación de este apartado se refiere a la medición de la productividad de la fuerza de trabajo; la cual es mejor valorada cuando existen normas de trabajo y técnicas de motivación. La productividad implica “hacer más con menos”, aprovechando las capacidades de los trabajadores; no obstante, la falta de profesionalización y capacitación del personal que trabaja en el sector, merma la productividad de las empresas que, dicho sea de paso, también se ven afectadas por las ineficiencias del cliente, tal y como se describe más adelante. Cabe mencionar que el trabajo de los operadores es el más sencillo de medir, porque puede ser dimensionado en kilómetros recorridos, toneladas transportadas, rendimiento que le proporciona la unidad, el gasto de llantas y mantenimiento, entre otros. Al personal administrativo, en general, puede medírsele el promedio de ventas, el número de viajes que contrata y el gasto total por kilómetro de la flota, entre otros.

#### **e) Profesionalización**

En general, la distribución de recursos humanos dentro de las empresas de autotransporte nunca ha sido un problema. El personal que participa en este tipo de empresas toma responsabilidades de manera natural cuando se trata de micro y pequeñas empresas; y cuando son medianas y grandes empresas, por lo general, la asignación de recursos humanos se lleva a cabo por selección. Con respecto a la asignación de materiales y —en este caso en particular— la asignación de los camiones de carga a los operadores, casi siempre se realiza bajo criterios de habilidades y confiabilidad en la conducción; sin embargo, la falta de capacitación de los recursos humanos es uno de los factores más comunes que prevalece en las empresas de autotransporte de carga. Ciertamente, dentro de este sector escasea la profesionalización de los puestos de trabajo, sobre todo de aquellos que competen a las operaciones logísticas; sean gerentes de logística, administradores y coordinadores de flota, entre otros. Los operadores no se actualizan, y menos se certifican; en general, se ha observado que las empresas de este sector improvisan en este renglón.

#### **f) Aspectos financieros**

Generalmente, los recursos financieros están limitados. Las empresas no tienen liquidez para renovar su flota vehicular, por tanto, ven afectadas sus operaciones. Las empresas de autotransporte son muy débiles en sus negociaciones antes sus clientes, sobre todo, la MPyME. Un problema cotidiano que se presenta en las empresas de transporte es la falta de circulante, debido al ya caduco modelo de cobranza, el cual solo descompensa al transportista por los largos períodos de cobro y pago a proveedores. Esto es, mientras el

transportista, en el mejor de los casos, llega acordar con sus proveedores pagos a 15 días; los clientes llegan a pagarle de 30 a 60 días, y a veces hasta 90. Esta descompensación es una mala práctica del sector y sus clientes, dado que la costumbre en otros negocios es pagar en el momento que se compra un bien o servicio, o cuando éste ha terminado; al menos que se extienda un crédito, con sus respectivos intereses, lo que aquí no sucede; en este mismo orden de ideas, otra mala práctica del sector —y que afecta a sus finanzas— es la de aceptar las tarifas que el cliente impone. Regularmente, dichas tarifas apenas rebasan los costos de operación del transportista, lo que implica cierto desplome financiero por el bajo poder de negociación.

### **g) Control y análisis de datos**

Se evalúan las actividades realizadas para asegurar que los resultados reales coincidan con los planeados. En este apartado, la auditoria se enfoca a evaluar los siguientes cuatro componentes básicos: fijar normas de rendimiento, medir el rendimiento real, comparar el rendimiento real contra el esperado y realizar acciones correctivas. En el sector del autotransporte de carga nacional, muchas empresas se han abocado a establecer medidas de control, pero aún hacen falta muchas otras que no utilizan. Entre las medidas de control más importantes en el autotransporte de carga está el consumo de combustible. En este caso, se establecen rendimientos máximos y mínimos a los operadores, para reducir el costo del consumo energético. El análisis del ciclo vehicular es un factor de suma importancia que determina la logística de transporte y el potencial de productividad de la empresa. El costo por kilómetro y los costos por tonelada-kilómetro son las medidas de productividad que toda empresa debe saber para lograr un mejor control de sus costos operativos. De no existir medidas de control o normas, no habrá una evaluación precisa de comparación que permita las acciones correctivas.

### **h) Motivación**

En este renglón, se analizan todos los esfuerzos dirigidos a modelar el comportamiento humano. La función motivadora incluye los siguientes componentes importantes por analizar: liderazgo, dinámica del grupo, flujos de comunicación, y el cambio organizativo. Por ejemplo, en las empresas de autotransporte es muy común que esté comandada por un líder natural, el cual ha servido como catalizador para el crecimiento del grupo; sin embargo, en la actualidad ello ya no ha sido suficiente catalizador para provocar el crecimiento empresarial dado el fuerte nivel de competitividad, pero sí para el desarrollo de una comunicación más expedita entre integrantes para fomentar la dinámica de grupo. Aparentemente, en algunas empresas, esto último se ha podido lograr incorporando sistemas de incentivos y tecnologías que ayudan a modelar el comportamiento de los empleados de la empresa; desde los operadores, los coordinadores de flota, hasta los directivos, basándose en una misión y visión más clara.

## **II) Auditoria de satisfacción de los clientes**

Se analiza las siguientes actividades clave: a) Poder de negociación; b) Análisis de los clientes; c) Difusión de servicios; d) Coordinación e Integración; e) Investigación de posibles clientes; f) Análisis de decisión; y g) Responsabilidad social.

**a) Poder de negociación**

En muchos países, la atomización es un signo característico del autotransporte de carga. En este sector predominan la micro y la pequeña empresa, que en su conjunto representan más de 95% de las 140 mil registradas actualmente. En este contexto, el autotransporte público federal de carga mexicano presenta un alto signo de competencia perfecta debido al gran número de empresas que producen el mismo servicio, independientemente del segmento al que pertenezcan. Debido a la gran atomización del sector, se estima que el nivel de facturación de la empresa de transporte más grande del país apenas cubre 0.62% del total nacional, con una flota de un poco más de dos mil unidades; lo que indica que la empresa más grande es demasiado pequeña para influir en el precio del mercado (Jiménez, 2018). Ante esta situación, el poder de negociación de las empresas de este sector es una gran debilidad, debido a la proliferación de empresas que “hacen lo mismo”; en primer lugar, porque son consideradas como empresas funcionales y no estratégicas y, en segundo lugar, el transportista suele abdicar ante la amenaza de perder el flete en caso de no ajustar su tarifa a lo solicitado por el cliente, a pesar de estar consciente de que se encuentra por debajo de sus costos operativos.

**b) Análisis necesidades de los clientes**

En este inciso, son evaluados los deseos y necesidades de los clientes; implica elaborar una encuesta entre ellos. Dentro de las necesidades que generalmente se han detectado entre los usuarios del transporte están las entregas a tiempo del producto y en las condiciones que se envían; independientemente de que existen necesidades de lugar, se requieren diferentes tipos de servicios o servicios especializados, con el más alto nivel. Hay que tener en mente que los clientes requieren diferentes tamaños de capacidad de los vehículos, para atender los pedidos. De manera particular, los clientes llegan a tener necesidades especiales, tales como las condiciones de higiene de las unidades de transporte, al grado que exigen unidades fumigadas como medidas de inocuidad y seguridad para el traslado de productos alimenticios, o medios refrigerados, climatizados para el traslado de animales vivos. Es muy común que el cliente esté satisfecho con el servicio, mas no con el costo; en efecto, el cliente del autotransporte cataloga esta actividad como un gasto, y no como una inversión que —a final de cuentas— el costo del transporte se integra indirectamente al precio del producto, por lo tanto, el cliente debe facilitar las actividades de transporte para que su costo sea el más bajo posible y no impacte en su competitividad. De esta forma, la información que generan las encuestas es de vital importancia para una formulación efectiva de la misión.

**c) Difusión de servicios**

En este apartado, generalmente las empresas de autotransporte de carga no llevan a cabo difusión y promoción de sus servicios de manera sostenida; casi todo ello es de boca en boca. Generalmente, las nuevas contrataciones se llevan a cabo a través de una breve presentación de la organización y de la flota de transporte. Para agilizar y evaluar este apartado, debe desarrollarse un cuestionario y aplicar una entrevista.

#### **d) Coordinación e integración con clientes**

Consiste en desarrollar los programas para llevar a cabo los servicios de transporte de maneja ágil y eficaz. Esta actividad es posible en la medida que los clientes entreguen con antelación sus necesidades de servicios; sin embargo, generalmente ello no sucede así, debido a que los clientes llevan cabo la asignación de viajes con un día de anticipación, y cuando hay poco margen de maniobra por parte del transportista, creándose un efecto de escasez. Si el cliente coloca las solicitudes de servicio con una semana de anticipación, es posible que el transportista pueda llevar a cabo la planeación de éstas; para definir prioridades y evitar la subutilización de los recursos. Es decir, por lo regular no existe una planeación integral de los servicios que demandan los clientes por la falta de coordinación e información anticipada; por esta razón, los transportistas son reactivos y no proactivos.

#### **e) Investigación de posibles clientes**

En términos generales, las empresas deben investigar y analizar quiénes pueden ser sus usuarios potenciales y cuáles sus necesidades y deseos, para planear como captarlos. Sin embargo, en las empresas de autotransporte, esta actividad normalmente no se lleva a cabo de manera sistemática, solo hasta que el cliente en turno decide prescindir de los servicios o porque cerrará el local.

#### **f) Análisis de decisión**

Consiste en la evaluación de los costos, beneficios y riesgos relacionados con una decisión estratégica. En las empresas de transporte deben evaluarse específicamente los costos de operación que implica cada servicio, cuáles son los beneficios que reportan y cuáles son los riesgos que se corren durante de la prestación del servicio. Esta actividad deja mucho que desear en el sector del autotransporte de carga, porque las empresas desconocen su estructura de costos, con lo cual se ponen en desventaja en las negociaciones para actualizar la tarifa. Por lo general, las evaluaciones de beneficios y costos son estimaciones hechas a la ligera, convirtiéndose en un problema para la toma de decisiones, sin dejar a un lado el factor riesgo que ello conlleva. La ventaja de los servicios de transporte es que la gran mayoría de sus variables son cuantificables, por tanto, la evaluación del análisis de decisiones permitirá a las empresas medir si la toma de decisiones es o no correcta sobre los servicios que oferta, dando como resultado una fortaleza o una debilidad.

#### **g) Responsabilidad social**

Es obligación de todo tipo de empresa, el ofrecer servicios útiles y prácticos que satisfagan necesidades concretas, así como el uso eficaz de los recursos para cubrir estas necesidades. En el caso de las empresas de transporte, su responsabilidad social radica la generación de empleos, la capacitación de recursos y el uso de equipo de transporte no contaminante. La evaluación de la responsabilidad social es esencial para desarrollar una declaración efectiva de su misión.

### **III) Auditoria operativa**

La función de las operaciones de las empresas de autotransporte consiste en todas aquellas actividades que transforman recursos humanos y materiales, en servicios de transporte. En la PE, es indispensable evaluar cómo se llevan a cabo las actividades de operación para determinar las fortalezas y debilidades. Los aspectos a evaluar son los siguientes: a) procesos logísticos; b) capacidad instalada; c) subutilización; y d) calidad de los servicios.

#### **a) Procesos logísticos**

Consisten en organizar todas aquellas actividades que se requieren para lograr los objetivos propuestos. El proceso principal de una empresa de autotransporte de carga es aquel en el que todas las actividades están enfocadas a organizar el transporte de mercancías; desde la solicitud del cliente hasta la entrega de producto en su almacén o lugar de destino. De este proceso pueden derivarse otros procesos de apoyo, tales como: atención al cliente, cobro de los servicios, mantenimiento de las unidades, capacitación de operadores, gestión de incidencias y logística del viaje, entre otros. Errores constantes en la toma de decisiones en las operaciones logísticas provocan elevados costos de operación que les implica una reducción de utilidad. La falla constante en las operaciones y el uso escaso de herramientas técnicas para establecer su tarifa, rutas óptimas, gestión del mantenimiento, administra la flota —entre otras— incrementa constantemente los gastos operativos.

#### **b) Capacidad instala**

Consiste en determinar la capacidad instalada de la empresa de autotransporte, en lo que se refiere al número máximo de viajes que puede realizar durante un período de tiempo específico, de acuerdo con los recursos humanos, materiales, pero principalmente de la logística de transporte que desarrolle en cada servicio. En este renglón entran en juego las eficiencias/deficiencias del cliente, que pueden impactar en la capacidad instalada del transportista. Por ejemplo, de manera negativa afecta cargar con muchas horas antes del viaje, excesivos tiempos de carga y descarga, baja frecuencia de las solicitudes, altos tiempos de entrega de los documentos, entre otros.

#### **c) Subutilización**

Consiste en llevar a cabo una relación de los materiales y equipo de transporte con los que cuenta la empresa, con el fin de calcular el costo de ellos cuando están en desuso. Eso es muy importante porque un camión o cajas remolques parados en el patio del transportista conlleva un costo por inventario y por estar fuera de servicio o inactivo, y desde luego una reducción de la capacidad instalada.

#### **d) Calidad de los servicios**

Consiste en realizar un control de los recursos humanos y materiales para lograr que los servicios se lleven a cabo cumpliendo los objetivos y alcances fijados, en el tiempo

estimado. La calidad de los servicios de transporte puede medirse a través del número de viajes que llegaron a tiempo contra el total de viajes realizados, número de llegadas a tiempo para cargar el producto contra el total de servicios proporcionados, mermas contra el total de carga transportada y unidades en operación por mes. Cabe señalar que la calidad de los servicios de transporte no solo está supeditada a la acción del transportista, también depende de su forma de pensar y del nivel de organización del cliente. Por ejemplo, el cliente que solicita el precio de transporte más bajo del mercado incita a promover empresas de transporte despreocupadas por la modernización de su flota, innovaciones tecnológicas y capacitación a operadores, entre otros efectos; por otro lado, las ineficiencias del cliente por grandes tiempos de carga/descarga y de espera en origen y en destino provocan la entrega tardía de los productos, accidentes, subutilización del equipo, entre otros problemas; y todo ello no ayuda a mejorar la calidad de los servicios.

#### **4.1.1.2 Fortalezas**

Las fortalezas típicas de las empresas de transporte de carga, se definen a partir de las ventajas competitivas que pueden lograr a partir de los recursos que dispongan y que hagan buen uso de ellos. En este apartado, se analizan las siguientes variables: a) Iniciativa empresarial; b) experiencia; c) adaptación; d) ubicación; e) innovaciones tecnológicas; y f) asociación sectorial.

##### **a) Iniciativa empresarial**

En términos generales, la principal fortaleza de las empresas de autotransporte de carga es el carácter emprendedor de los dueños o accionistas. Este tipo de empresas nacen de la iniciativa de alguna persona, y casi siempre se desarrollan en el seno familiar, hasta que evolucionan a empresas consolidadas. El trabajo es intenso y de alto riesgo, pero siempre están en la mejor disposición de desempeñar sus labores y ofrecer los servicios.

##### **b) Experiencia**

La experiencia que existe en el sector del autotransporte de carga es una clara fortaleza para el movimiento de mercancías. En este sector suelen estar presentes empresas con más de 80 años de servicio y personal con más de 40 años de trabajo, y por generaciones han capacitado personal que ha diseminado el conocimiento en la administración y operación de este tipo de empresas.

##### **c) Adaptación**

La adaptación a las necesidades del cliente es una de las fortalezas más importantes que poseen las empresas de este sector. La flexibilidad con la cual adaptan sus procesos logísticos, permite a los clientes lograr ventajas competitivas en la distribución de sus productos.

#### **d) Ubicación**

En general, la ubicación de las empresas de autotransporte se desarrolla a un costado de la demanda; esto es, las empresas crecen donde se encuentra el cliente, por tanto, su ubicación regularmente es adecuada a los servicios que ofrece.

#### **e) Innovaciones tecnológicas**

Evaluar este aspecto en las empresas de autotransporte de carga es determinante para la formulación de estrategias. No cabe duda que la tecnología ha permeado muchos sectores industriales y en este caso no es la excepción. Ahora se cuenta con sistemas para la administración de la flota, controles para el gasto y robo de combustible, controles para el seguimiento o rastreo de las unidades de transporte, alarmas para la apertura de puertas y paro de motor a distancia, entre otros. El costo de los servicios de las tecnologías se ha reducido sustancialmente, por lo que resulta muy importante estar al día sobre las innovaciones que en su competencia existen. En la actualidad las tecnologías son muy accesibles, por lo que muchas empresas de transporte se encuentran tecnificadas; esto es, utilizan las tecnologías de la información y las comunicaciones para llevar a cabo sus actividades logísticas, así como aquellas de coordinación y seguridad.

#### **f) Asociación Sectorial**

En México existen diversas figuras administrativas, organizadas en cámaras gremiales que fueron fundadas para defender los derechos de las empresas de autotransporte y generar beneficios para los asociados. Existe plena libertad para incorporarse a las cámaras, sin importar el número de unidades que dispongan los transportistas.

### **4.1.2 Matriz de evaluación del factor interno**

Con base en las auditorías realizadas, a continuación se construye una matriz de evaluación del factor interno, la cual aporta la base para analizar las relaciones internas de las áreas funcionales de la empresa de autotransporte. También, enfatiza la debilidad y fortaleza detectada en la auditoría, e incluye los aspectos clave de la dirección, administración y operación. Esta matriz se elabora a partir de dar respuesta a las preguntas y procedimiento que se detalla a continuación:

1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la empresa?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la empresa? Asignar una ponderación a cada factor en cuanto a su éxito; sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades, los factores de mayor impacto deben recibir ponderaciones altas.
3. Asignar una calificación a cada factor. ¿Representa cada factor una debilidad importante (calificación =1); una debilidad menor (calificación =2); fortaleza menor (calificación=3); o una fortaleza importante (calificación=4)?

4. ¿Cuál es el resultado ponderado para la empresa que surge del análisis de la matriz de evaluación del factor interno?; ¿el resultado es mayor o menor al promedio ponderado? Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable para obtener el resultado ponderado para la organización.
6. Comparar el resultado ponderado contra el promedio ponderado de los factores, y el resultado ponderado global contra el resultado más alto (4.0) y más bajo que se puede obtener (1.0), con promedio 2.5.
7. Evaluar factores. Si el resultado ponderado del factor  $i$  es más alto que el promedio de ponderado de los factores, indica que dicho factor es una debilidad o una fortaleza importante para la empresa.
8. Evaluación global de la empresa. Si el resultado global de la matriz es mayor que el valor promedio (2.5), significa que la empresa es mucho más fuerte, y que las fortalezas están siendo aprovechadas del todo.

Como resultado de la auditoria de las debilidades y fortalezas, la Matriz de Evaluación del Factor Interno se muestra en el Cuadro 4.1.

Los factores seleccionados para la evaluación del factor interno, se consideran fundamentales porque representan las bases internas sobre las cuales se determinan los objetivos y estrategias de las empresas. De acuerdo con el análisis realizado, se obtuvieron los resultados que se muestran en el Cuadro 4.1. En este caso, el análisis indica que las debilidades más importantes de las empresas son la productividad, el poder de negociación, la coordinación e integración con clientes y los procesos logísticos; en tanto, las fortalezas importantes que deben aprovechar las empresas para mitigar dichas debilidades se identificaron las siguientes: la iniciativa empresarial, la experiencia, y las innovaciones tecnológicas.

A nivel global, se observa que el resultado global de la matriz es menor (1.76) que el valor promedio (2.5); lo que significa que la empresa es mucho más débil, y que las fortalezas no están siendo aprovechadas adecuadamente.

## 4.2 Desarrollo de la auditoria externa

Como en cualquier empresa, el funcionamiento de las compañías de autotransporte de carga se ve influenciado por el desempeño del sistema político, económico y social que la rodea, tanto a nivel nacional como internacional. Por este motivo, es necesario auditar los factores externos que influyen en el crecimiento empresarial.

La auditoría externa permite a las empresas formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las tendencias y los hechos

incontrolables; pero, sobre todo, estimar el nivel del impacto que se producirá sobre la empresa.

**Cuadro 4.1. Matriz de evaluación del factor interno**

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado	Comparación
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>Auditoria administrativa</b>				
Planeación a corto plazo	0.08	1	0.08	Debilidad importante
Organización y procesos no documentados	0.06	1	0.06	Debilidad menor
Rotación de personal	0.03	2	0.06	Debilidad menor
Baja productividad	0.06	2	0.12	Debilidad importante
Escasa profesionalización	0.03	1	0.03	Debilidad menor
Plazo de pago: una mala práctica	0.03	2	0.06	Debilidad menor
Control y análisis de datos	0.01	2	0.02	Debilidad menor
<b>Auditoria de satisfacción de los clientes</b>				
Poder de negociación	0.09	1	0.09	Debilidad importante
Análisis necesidades de los clientes	0.03	2	0.06	Debilidad menor
Difusión de servicios	0.01	2	0.02	Debilidad menor
Coordinación e integración con clientes	0.09	1	0.09	Debilidad importante
Investigación de posibles clientes	0.02	2	0.04	Debilidad menor
Análisis de decisión	0.03	1	0.03	Debilidad menor
Responsabilidad social	0.02	2	0.04	Debilidad menor
<b>Auditoria operativa</b>				
Procesos Logísticos	0.10	1	0.10	Debilidad importante
Capacidad instala	0.07	1	0.07	Debilidad menor
Subutilización	0.03	2	0.06	Debilidad menor
Calidad	0.03	2	0.06	Debilidad menor
<b>FORTALEZAS</b>				
Iniciativa empresarial	0.05	4	0.20	Fortaleza importante
Experiencia	0.05	4	0.20	Fortaleza importante
Adaptación	0.02	3	0.06	Fortaleza menor
Ubicación	0.02	3	0.06	Fortaleza menor
Innovaciones tecnológicas	0.03	4	0.12	Fortaleza importante
Asociación Sectorial	0.01	3	0.03	Fortaleza menor
Total	1.00	---	1.76	---
Promedio ponderado	0.04	----	0.07	---

Clasificación: una debilidad importante = 1; una debilidad menor = 2; fortaleza menor = 3; fortaleza importante = 4.

Es común que las compañías se vean afectadas por eventos disruptivos, resultante de tendencias que se habían podido predecir, y al verse sorprendidas para hacerle frente, es causa de pérdidas en las empresas, y a veces hasta la desaparición de la organización.

La aplicación efectiva de una auditoria externa consiste en identificar las variables ambientales clave que afectan al sector, y obtener información verídica de ellas, con el propósito de procesarla con técnicas y herramientas de predicción, con el fin de construir la matriz de evaluación del factor externo.

Para llevar a cabo la auditoria externa, es muy importante seleccionar las tendencias y hechos que tienen impacto directo en el desarrollo y funcionamiento de las empresas de autotransporte de carga, a las cuales se les llamará variables ambientales clave. Para el caso del autotransporte de carga pueden destacarse las siguientes variables más relevantes: económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, normativas, de competitividad y tecnológicas.

### **4.2.1 Variables económicas**

Son las tendencias que tienen efecto sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa; por ejemplo, la inflación tiene un impacto directo sobre los insumos que consumen las empresas de autotransporte; cuando es muy alta, suele incrementar los costos de operación del autotransporte repercutiendo en las utilidades de la empresa; de acuerdo con Banxico, 2018 cerró con una inflación de 4.83%. Por su parte, el crecimiento del producto interno bruto (PIB) puede influir en los ingresos de las empresas, teniendo en cuenta que el transporte atiende una demanda deriva que se produce del crecimiento de otros sectores económicos, si el PIB aumenta de manera sostenida significa que existe mayor producción de bienes, lo que estimulará una mayor cantidad de servicios de transporte. En este mismo orden de ideas, puede observarse que en los últimos cinco años, el crecimiento promedio del PIB ha sido de 2.5% anual; de acuerdo con las cifras de Banxico. Esto puede explicar por qué el sector del autotransporte mexicano muestra signos de poco crecimiento y desarrollo en lo que se refiere a la modernización de su flota. Por su parte, la política fiscal actualmente plantea estímulos por la adquisición de camiones nuevos, diésel (Art. 16 Apartado A, fracción IV) y peajes (Art. 16 Apartado A, fracción V), ello permite al transportista plantear estrategias logísticas y operativas de sus servicios. Por otro lado, recientemente el gobierno federal decidió incrementar las tasas de interés, por tanto, se abrió la posibilidad para que las empresas de transporte puedan preferir el ahorro y reducir la inversión.

Otra variable que tuvo un efecto directo en el sector del autotransporte de carga fue la política de apertura a la importación de camiones usados, para ofrecer servicios de transporte en este sector, sobre todo porque la importación se enfocó a la compra de camiones con un costo financiero y de depreciación nulo, provocando con ello una flota más vieja pero, sobre todo, la reducción tarifaria.

Recientemente la política de importación de gasolinas y diésel puede convertirse en una codependencia de proveedores extranjeros, en la cual la política de aquel país puede llegar a afectar la operación nacional del transporte, ya sea con altos costos o por escasez del insumo.

De esta manera, puede advertirse cómo estas variables pueden convertirse en amenazas para las empresas de este sector, en caso de no estar preparadas. Por este motivo, el

análisis debe estudiarse con profundidad para tratar de estimar el impacto en la empresa, y con ello plantear las estrategias a seguir para minimizar los efectos.

### **4.2.2 Variables sociales, culturales, demográficas y geográficas**

Estas variables implican a la sociedad en su forma de pensar, trabajar, consumir, producir, y vivir en una región, estado, o nación. En términos generales, este tipo de variables pueden representar oportunidades o amenazas para la empresa; por ejemplo, la escasez de operadores a nivel nacional se debe a la falta de una política pública. Al no existir los incentivos que permitan preparar operadores para ocupar las vacantes requeridas, esta situación se ha convertido en una amenaza para las empresas del autotransporte de carga. Es un problema socio-cultural más que laboral, pues se tiene la mala práctica de persuadir (“piratear”) al personal capacitado, en lugar de formar a su propio personal, socavando la iniciativa de muchos empresarios que le apuestan a la capacitación, convirtiéndose este problema en un círculo vicioso del sector. Desde luego, las empresas tienen la oportunidad de capacitar a su personal para lograr sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, las variables demográficas como geográficas pueden afectar a las empresas de transporte de carga en términos de la concentración de la población, y los fenómenos de congestión que se presentan en las ciudades del país. De igual manera dichos procesos poblacionales van condicionando las necesidades de carga en el país; entre otros aspectos que puede afectar el desempeño de las empresas.

### **4.2.3 Variables normativas**

Las variables normativas se han convertido en los grandes propósitos de las empresas de transporte. En efecto, la normatividad es una necesidad que surge para regular la administración y las operaciones de las empresas de transporte, desde su constitución hasta la prestación de los servicios, bajo los principios de seguridad y cumplimiento de las obligaciones fiscales. La no observación de la normatividad puede convertirse en una amenaza para las empresas de transporte, toda vez que pueden caer en problemas de inseguridad y de violación a la misma; por ejemplo, la norma de pesos y dimensiones que regula el peso máximo permitido con el cual los camiones pueden hacer uso de las carreteras, puede volverse en su contra si los vehículos son sobrecargados. El respeto de las horas de manejo y descanso de los operadores es de vital importancia su observancia para evitar accidentes.

### **4.2.4 Variables de competitividad**

La apertura económica trajo consigo una serie de cambios en el sector del autotransporte de carga; los cuales se tradujeron en una mayor competencia entre las empresas del sector, pero también con otros modos de transporte. Ciertamente, proliferaron las empresas de transporte y la tarifa se redujo. La gran oferta de servicios de transporte provoca que el sector se comporte como un mercado de competencia perfecta, por tanto,

ninguna empresa puede dominar el mercado y establecer sus condiciones. Los transportistas y usuarios son tomadores de precios. La competitividad es un factor decisivo y se convierte en una amenaza para las empresas de transporte, cuando no toman decisiones estratégicas.

## **4.2.5 Variables tecnológicas**

En las últimas dos décadas, los avances tecnológicos detonaron la logística y las operaciones del transporte. Hoy en día, desde las microempresas hasta las grandes compañías de autotransporte están utilizando sistemas de información para lograr la mejor comunicación para la toma de decisiones en la gestión de flotas y, de paso, lograr un mejor nivel de servicio y mayor seguridad en sus envíos. Tecnologías de rastreo basadas en sistemas de posicionamiento global (GPS) han proliferado de manera importante. Los sistemas de administración de flotas, tecnologías para agilizar el cruce y pago de peaje son algunos ejemplos que están al alcance de todo tipo de empresas. Contar con este tipo de herramientas se ha convertido en una oportunidad para las empresas para lograr ventajas competitivas.

## **4.2.6 Amenazas y oportunidades**

Las amenazas son factores del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, o incrementa los riesgos y recursos que se requieren para su implantación. También puede reducir los ingresos esperados o su rentabilidad (Ortega, 2014).

### **4.2.6.1 Amenazas**

Algunas de las amenazas más comunes del sector del autotransporte de carga son las siguientes:

#### **Atomización**

La atomización como amenaza es el mismo sector; la competencia mal entendida por parte de algunos transportistas pone en riesgo la permeancia de las empresas; reducir el flete de transporte hasta su mínima expresión erosiona las ganancias de la empresa, hasta su extinción. Si bien la inversión para ingresar al sector es mínima, el crecimiento y desarrollo empresarial es lento, ante una competencia ardua y con más presencia.

#### **Temporalidad**

Las empresas de transporte altamente especializadas están sujetas a la temporalidad; por ejemplo, los transportes refrigerados que dependen en gran medida a épocas de calor o de alta demanda pueden tener caída de sus ventas en otras épocas del año. Las mismas empresas de carga general están sujetas a la variabilidad de la demanda. Existen épocas

del año que la demanda se reduce al mínimo, lo que provoca la caída de los ingresos y de los precios del servicio de transporte.

### **Entrada de nuevos competidores**

Las facilidades administrativas para el ingreso de nuevos competidores es una amenaza constante. Desde la liberación del transporte en 1989, fue cancelada la figura de concesión y se dio paso al permiso; es decir, para entrar al sector basta con cumplir los requisitos para convertirse en transportistas. No hay límite de permisos.

### **Desequilibrio de la demanda**

Los desequilibrios de la demanda a nivel nacional generan un importante número de viajes de regreso en vacío, lo cual provoca que la flota vehicular se encuentra subutilizada. Para tratar de evitar esta situación, muchos transportistas contratan servicios de regreso a la mitad o menos de la mitad del precio normal para “recuperar sus costos operativos”; sin percatarse, o hacer caso omiso del daño que provocan al ingreso del transportista local donde se prestó el servicio.

Es una práctica que en el sector es conocida como “depredatoria” porque daña a todos los transportistas por igual, debido a que este esquema se replica en todas las regiones del país, lo que provoca realmente una contracción del precio de mercado del servicio de transporte, en detrimento de la calidad de los servicios. Cabe señalar que no solo los regresos en vacío provocan subutilización de la flota, sino también las ineficiencias que transmite el cliente a través de los excesivos tiempos de espera en los procesos de carga y descarga, que algunos casos llegan a tener una duración de hasta tres días de espera.

### **Crisis económica**

El sector del autotransporte siempre se ha visto afectado por las crisis económicas. Diversos estudios han demostrado que el crecimiento del sector es directamente proporcional al crecimiento del PIB nacional. En una crisis económica se aprecia una disminución de los volúmenes de carga, debido a una baja en la producción, como consecuencia de una baja en la demanda, cuando las personas dejan de comprar, debido a un incremento generalización de los precios.

### **Elevada presión tributaria**

Durante los últimos tiempos, el autotransporte de carga ha sido objeto de una carga administrativa tributaria creciente (impuestos como el IVA, ISR, o nuevos impuestos como IEPS), así como pago de derechos normas ambientales, permisos, IMSS, INFONAVIT, entre otros; sin embargo, vale decir que el sector también goza de ciertos beneficios tributarios para deducir impuestos, aunque no deja de existir la amenaza constante de que sean canceladas.

## **Imagen del sector**

En términos generales, el sector del autotransporte no goza de buena fama. En lo social es catalogado como un servicio peligroso con alta accidentabilidad, contaminante, ruidoso y con alto impacto en el congestionamiento vial; en lo económico, es evaluado como caro y de mala calidad. Ciertamente, no se reconoce su aportación al sistema económico y social por la generación de empleo, ni el valor agregado en términos de lugar, disponibilidad, y oportunidad que otorga al abastecimiento de productos.

Constantemente el autotransporte de carga se ve restringido en su circulación por calles y carreteras; lo que dificulta su tránsito e incrementa la congestión, contaminación; provocando una mala imagen al sector.

## **Servicios Sustitutos**

En México, cada vez más se habla de modos de transporte alternos, entre ellos el ferrocarril y el transporte de cabotaje como opciones alternas para reducir el uso de camiones. Esta situación es una amenaza constante, pues se ha estado trabajando con tecnologías que bien pueden llegar a ser un verdadero sustituto del autotransporte de carga.

## **Normatividad**

Las leyes, reglamentos y normas que aplican a sector del autotransporte, cada vez son más exigentes y complejas. La modificación constante a la que se ven sometidas, rebasa la actualización de los encargados de las empresas, y muchas veces pueden llegar a trabajar fuera de la legalidad y del incumplimiento de las normas.

### **4.2.6.2 Oportunidades**

Las oportunidades son factores positivos del entorno que aparecen y que pueden significar la diferenciación y el desarrollo de la empresa si se aplica una estrategia empresarial adecuada<sup>3</sup>. Algunas oportunidades del sector son las siguientes:

#### **Mercado del transporte**

En general, el autotransporte de carga goza de un mercado muy grande donde existen muchas oportunidades de hacer negocios. Puede decirse que casi todo se mueve por este medio de transporte; por tanto, existe una gran necesidad de mover bienes entre muy diversos orígenes y destinos. Las empresas de autotransporte han sido muy creativas y proporcionan una gran diversidad de servicios.

---

<sup>3</sup> <https://definicion.de/oportunidad/>

### **Asociación operativa**

Debido al tamaño del mercado y la baja complejidad de la estructura empresarial, las empresas de autotransporte de carga tienen la oportunidad de asociarse para lograr contratos por volumen, pero también, lograr compras consolidadas para reducir el precio de sus insumos.

### **Especialización**

Las necesidades del sector del autotransporte de carga son muy variables, y cada empresa tiene oportunidad de elegir el tipo de servicio que desea ofrecer. Esto permite la especialización de la empresa y mejorar la productividad de sus servicios, además de actuar como una barrera ante sus competidores.

### **Capacitación y oferta académica**

A la fecha, la capacitación actúa como una debilidad de las empresas de autotransporte; sin embargo —dado el crecimiento de sector y las exigencias de los clientes— se requiere de profesionales cada vez mejor calificados, a veces con estudios en logística y transporte para la administración de la cadena suministro. En México más de una docena de universidades y centro de educación continua ofrecen estudios de esta índole, por lo que existe la oportunidad de contratar personal con la formación requerida y capacitar al personal de la empresa.

### **Personalización de la tecnología**

Los avances tecnológicos de los últimos años han permitido que las empresas tengan un “traje a la medida”, al comprar sistemas adaptados a sus procesos. En el comercio mundial, la personalización se ha convertido en un principio fundamental de los negocios. Los productos se venden de acuerdo con las necesidades de los compradores.

### **Sobre oferta tecnológica**

Hasta hace unos años la tecnología era exclusiva de aquellas empresas que podían pagarla, sin embargo, hoy eso ha cambiado. Por ejemplo, los sistemas para rastreo y los destinados para la gestión de la flota, el combustible, llantas, recursos humanos se encuentran al alcance de la micro, pequeña y mediana empresa. El costo de este tipo de tecnologías se ha visto reducido, por un lado, debido a los avances tecnológicos, y por otro, a que muchas empresas reconocen que es necesaria utilizarla para mejorar su logística operativa y aumentar su seguridad.

### **Desarrollo logístico**

En las últimas dos décadas, en el ámbito de la logística y del transporte, se ha presentado el desarrollo del marco teórico de esta área de conocimiento. Ahora existe una gran cantidad de técnicas para gestionar la flota de transporte para optimizar los servicios y reducir los costos. La filosofía que enmarca la logística y la cadena de suministro involucra

tres criterios fundamentales: colaboración, objetivos alineados y la estrategia como estándares de éxito. Este desarrollo ha sido aprovechado por innumerables empresas de todos los sectores económicos.

#### **4.2.7 Matriz de evaluación del factor externo**

Después de haber realizado las auditorias previamente descritas, a continuación se elabora la Matriz de Evaluación del Factor Externo, la cual suministra una base para analizar las relaciones de los factores externos antes analizados, y que afectan al sector y a las empresas del autotransporte de carga.

En el desarrollo de la matriz de evaluación del factor externo habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo. Los pasos necesarios para la construcción de una matriz de evaluación del factor externo son:

- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas.
- Asignar ponderaciones a cada factor.
- Clasificar las variables para conocer si dicha variable representa una amenaza importante o no, o si por el contrario representa una oportunidad menor o importante.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados para cada variable, con el fin de determinar el resultado total ponderado de la empresa.
- Comparar el resultado ponderado contra el promedio ponderado de los factores, y el resultado ponderado global, contra el resultado más alto (4.0) y más bajo que se puede obtener (1.0), con promedio 2.5.
- Evaluar factores. Si el resultado ponderado del factor  $i$  es más alto que el promedio ponderado de los factores, indica que dicho factor es una amenaza o una oportunidad importante para la empresa.
- Evaluación global de la empresa. Si el resultado integrado de la matriz es menor que el valor promedio (2.5), significa que la empresa no está capitalizando muy bien las oportunidades y no minimiza los efectos negativos de las amenazas externas.

El Cuadro 4.2 muestra la matriz de evaluación de factor externo del autotransporte de carga. Dicho cuadro debe interpretarse de la siguiente manera: los factores de atomización (0.16), entrada de nuevos competidores (0.16), regresos en vacío (0.16), y la crisis económica (0.16), pueden convertirse en graves amenazas externas debido a que el resultado ponderado es mayor que el promedio ponderado (0.13); por el contrario, debido a que este promedio ponderado es menor al resultado ponderado de los factores mercado

del transporte (0.28), capacitación y oferta académica (0.24) y desarrollo logístico (0.28), se vislumbra que las empresas tienen abundantes oportunidades en estos campos. Específicamente, se podría pensar que las empresas tendrían recursos para obtener tecnología y organizar mejor sus servicios, y que poseen la fortaleza suficiente para enfrentar la competencia; sin embargo, habría que plantear estrategias para afrontar los problemas de índole económicos, competitividad, y de dispersión empresarial.

**Cuadro 4.2. Matriz de evaluación del factor externo**

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado	Comparación
<b>AMENAZAS</b>				
Atomización	0.16	1	0.16	Amenaza importante
Temporalidad	0.04	2	0.08	Amenaza menor
Entrada de nuevos competidores	0.15	1	0.15	Amenaza importante
Desequilibrio de la demanda	0.14	1	0.14	Amenaza importante
Crisis económica	0.08	2	0.16	Amenaza importante
Elevada presión tributaria	0.06	2	0.12	Amenaza menor
Imagen del sector	0.02	1	0.02	Amenaza menor
Servicios Sustitutos	0.01	2	0.02	Amenaza menor
Normatividad	0.02	2	0.04	Amenaza menor
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Mercado del transporte	0.07	4	0.28	Oportunidad importante
Asociación operativa	0.03	3	0.09	Oportunidad menor
Especialización	0.04	3	0.12	Oportunidad menor
Capacitación y oferta académica	0.06	4	0.24	Oportunidad importante
Personalización de la tecnología	0.02	4	0.08	Oportunidad menor
Sobre oferta tecnológica	0.03	4	0.12	Oportunidad menor
Desarrollo logístico	0.07	4	0.28	Oportunidad importante
RESULTADO GLOBAL	1.00	---	2.10	---
PROMEDIO PONDERADO	0.06	----	0.13	---

Clasificación: una amenaza importante = 1; una amenaza menor = 2; oportunidad menor = 3; oportunidad importante = 4.

A nivel global, el resultado conjunto de la matriz es menor (2.1) que el valor promedio (2.5), significa que el sector empresarial del autotransporte de carga no está capitalizando muy bien las oportunidades y no minimiza muy bien los efectos negativos de las amenazas externas, esto se debe claramente a las fuertes debilidades que presentan las empresas en el sector, sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas.

## 4.3 La matriz DOFA

La segunda etapa del marco analítico de formulación de estrategias es la comparativa, y está formada en este caso por las matrices DOFA (acrónimo formado por las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y la de la gran estrategia. Estas

herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada provenientes de las matrices de evaluación del factor interno, externo y del perfil competitivo. En planeación estratégica, la comparación se refiere al proceso de confrontar los factores internos contra los externos con el propósito de generar estrategias factibles.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- **Las estrategias FO:** se basan en el *uso de fortalezas con el objetivo de aprovechar oportunidades*. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA O DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.
- **Las estrategias DO:** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas; lo que es lo mismo *vencer debilidades aprovechando oportunidades*.
- **Las estrategias FA:** se basan en la utilización de las fortalezas para reducir o evitar el impacto de las amenazas.
- **Las estrategias DA:** tienen como objetivo derrotar las debilidades y eludir las amenazas. Se busca minimizar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues gran número de amenazas y debilidades pueden llevar a cualquier organización a una posición muy inestable.

**Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:**

1. Preparar una lista de fortalezas clave.
2. Preparar una lista de las debilidades clave.
3. Preparar una lista de oportunidades importantes.
4. Preparar una lista de amenazas clave.
5. Comparar fortalezas con las oportunidades y enlistar las estrategias FO resultantes.
6. Cotejar las debilidades con las oportunidades y enlistar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas con las amenazas y enlistar las estrategias FA resultantes.
8. Comparar las debilidades contra las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

Al desarrollar la matriz DOFA, es imperativo adaptarla a las necesidades específicas de la organización y no se deben emitir recomendaciones generales; por ejemplo: "...la organización de autotransporte de carga debe ampliar la cobertura", por el contrario, las

recomendaciones deben ser explícitas y concretas, por ejemplo: “la organización de autotransporte de carga debe ampliar la cobertura, optimizando su sistema de rutas”.

En este contexto —y utilizando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades— fue posible desarrollar los cuatro tipos de estrategias: DO, FO, DA, y FA; mismas que se describen a continuación.

### 4.3.1 Estrategias DO

Debilidades (D)	Oportunidades (O)
1) Planeación a corto plazo	1) Mercado del transporte
2) Organización y procesos no documentados	2) Asociación operativa
3) Rotación de personal	3) Especialización
4) Baja productividad	4) Capacitación y oferta académica
5) Escasa profesionalización	5) Personalización de la tecnología
6) Plazo de pago: una mala práctica	6) Sobre oferta tecnológica
7) Control y análisis de datos	7) Desarrollo logístico
8) Poder de negociación	
9) Análisis necesidades de los clientes	
10) Difusión de servicios	
11) Coordinación e integración con clientes	
12) Investigación de posibles clientes	
13) Análisis de decisión	
14) Responsabilidad social	
15) Procesos Logísticos	
16) Capacidad instala	
17) Subutilización	
18) Calidad de los servicios	

#### **Estrategias (DO)**

*Vencer debilidades aprovechando oportunidades*

- DO-1. Construir relaciones de colaboración y de largo plazo con clientes, para organizar planes de desarrollo a largo plazo.
- DO-2. Intensificar la contratación de cursos de capacitación para organizar la empresa y los procesos logísticos.

- DO-3. Crear sistemas motivacionales y de incentivos para reducir la rotación de personal e incrementar la productividad.
- DO-4. Incrementar la productividad, a través de la coordinación e integración de las actividades logísticas con el cliente, y mejorar la calidad de los servicios.
- DO-5. Firmar contratos donde se establezcan la forma y fechas de pago no mayores a una semana. Etiquetar cada servicio con fecha de pago y enviar correos electrónicos al cliente cuando se aproxime la fecha de vencimiento del pago.
- DO-6. Para enfrentar periodos de baja demanda, diversificarse con clientes: no depender de uno solo.
- DO-7. Para lograr lo anterior, asociarse con otros transportistas e intercambiar servicios.
- DO-8. Analizar su proceso logístico y estructura de costos para la correcta toma de decisiones, y con ello establecer su capacidad instalada.
- DO-9. Capacitar a los trabajadores con cursos de educación continua y contratar profesionales capacitados en el ramo de la logística y el transporte.
- DO-10. Intensificar el uso de las tecnologías y hacer uso de la información que generan.

### 4.3.2 Las estrategias FO:

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
1) Iniciativa empresarial	1) Mercado del transporte
2) Gran experiencia en el sector	2) Asociación operativa
3) Flexibilidad en los servicios	3) Especialización
4) Cercanía con los clientes	4) Capacitación y oferta académica
5) Empresas tecnificadas	5) Personalización de la tecnología
6) Asociación sectorial	6) Sobre oferta tecnológica
	7) Desarrollo logístico

#### Estrategias (FO)

##### *Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades*

- FO-1. Aprovechando la iniciativa empresarial, explorar nuevos clientes ante un gran mercado de trabajo.
- FO-2. Buscar la especialización del servicio aprovechando la gran experiencia y conocimiento que hay en el sector. Desarrollar servicios conexos justo a las necesidades del cliente. Por ejemplo, reportes, indicadores, etc

- FO-3. Aprovechar la tecnología con fines de diseñar servicios específicos que proporcionen ventajas competitivas a los clientes.
- FO-4. Consolidar la asociación sectorial con fines de capacitación y apoyo a la profesionalización de los trabajadores, aprovechando el desarrollo logístico y la oferta académica para capacitar al personal, en especial a operadores y coordinados de flota y tráfico.
- FO-5. Promover la asociación del sector del autotransporte con organismos de investigación para fomentar el desarrollo empresarial y tecnológico.

### 4.3.3 Las estrategias DA:

Debilidades (D)	Amenazas (A)
1) Planeación a corto plazo 2) Organización y procesos no documentados 3) Rotación de personal 4) Baja productividad 5) Escasa profesionalización 6) Plazo de pago: una mala práctica 7) Control y análisis de datos 8) Poder de negociación 9) Análisis necesidades de los clientes 10) Difusión de servicios 11) Coordinación e integración con clientes 12) Investigación de posibles clientes 13) Análisis de decisión 14) Responsabilidad social 15) Procesos Logísticos 16) Capacidad instala 17) Subutilización 18) Calidad de los servicios	1) Atomización 2) Temporalidad 3) Entrada de nuevos competidores 4) Desequilibrio de la demanda 5) Crisis económica 6) Elevada presión tributaria 7) Imagen del sector 8) Servicios sustitutos 9) Normatividad

### **Estrategias (DA)**

#### *Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas*

- DA-1. Llevar a cabo análisis de prospectiva para atenuar los desequilibrios de la demanda, y establecer una capacidad instalada acorde.
- DA-2. Conocer la estructura de costos para tomar decisiones adecuadas sobre el importe del flete; sobre todo de los viajes de regreso, a fin de evitar erosionar al sector.
- DA-3. Establecer servicios específicos a través de una mayor comunicación con el cliente, para conocer sus necesidades especiales y promover procesos logísticos basados en dichas necesidades; y así aprovechar la capacidad instalada.
- DA-4. Optimizar los recursos ante crisis económicas, para mejorar la logística de los servicios; a través de una mejor organización de los procesos logísticos.
- DA-5. Profesionalizar los servicios de transporte, para eliminar la mala imagen del sector.
- DA-6. Aprovechar beneficios tributarios, para bajar los costos de operación.
- DA-7. En crisis económica, buscar alianzas estratégicas con otras empresas de transporte, y trabajar en conjunto para evitar la sustitución de proveedores y reducir los efectos de la competencia.
- DA-8. Cumplir con la normatividad establecida, lograr certificaciones, así como capacitar trabajadores y operadores para diluir la mala imagen del sector.
- DA-9. Ante la entrada de nuevos competidores, diseñar planes de vida para los trabajadores a fin de evitar la rotación de personal y la baja productividad.
- DA-10. Aprovechar la asociación del sector para fortalecer el poder de negociación a través del establecimiento de criterios de cobro de los servicios más adecuados, ante una atomización que debilita al sector, con el fin de lograr una competitividad sana y pagos inmediatos a la culminación del servicio; así como erradicar las malas prácticas que provocan las tarifas “depredatorias” en regresos en vacío.
- DA-11. Intensificar el uso del control y análisis de datos, para atenuar el efecto de la temporalidad y la subutilización de la flota.
- DA-12. Mediante la asociación del sector buscar la difusión de los servicios, búsqueda de clientes potenciales, coordinación e integración con ellos; así como la creación de programas para fomentar la responsabilidad social e incrementar la calidad de los servicios.

### 4.3.4 Las estrategias FA:

Fortalezas (F)	Amenazas (A)
1) Iniciativa empresarial	1) Atomización
2) Gran experiencia en el sector	2) Temporalidad
3) Flexibilidad en los servicios	3) Entrada de nuevos competidores
4) Cercanía con los clientes	4) Desequilibrio de la demanda
5) Empresas tecnificadas	5) Crisis económica
6) Asociación sectorial	6) Elevada presión tributaria
	7) Imagen del sector
	8) Servicios sustitutos
	9) Normatividad

#### **Estrategias (FA)**

##### *Usar fortalezas para evitar amenazas*

- FA-1. Dada la iniciativa empresarial que existe en el sector, es recomendable la asociación entre las diferentes cámaras de transporte para diluir los efectos de la atomización y lograr una competencia sana.
- FA-2. Aprovechando la experiencia del sector, llevar acuerdos con los clientes para conocer sus demandas con anticipación y así planificar sus necesidades de transporte con miras a llevar a cabo cuerdos de largo plazo, y enfrentar crisis económicas y la temporalidad de los servicios.
- FA-3. Aprovechando la flexibilidad, desarrollar servicios especiales con valor agregado para los clientes, utilizando las tecnologías de la información; y con ello mejorar la fidelidad e imagen de las empresas de transporte.

## 4.4 La matriz de la gran estrategia

Es una herramienta para la formulación de estrategias. Es utilizada para que las organizaciones puedan ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos que la forman. Tal como muestra la Figura 4.1, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva que, para el caso de las empresas de transporte, será la capacidad de respuesta a demandas reales de los clientes en todos sus sentidos (logísticos, tecnológicos, capacidad de transporte, información y precios, entre otros); y la otra dimensión, es el crecimiento del mercado que en este caso es la atención a la demanda y necesidades de nuevos servicios que tienen los sectores económicos.

El eje horizontal representa la posición competitiva (capacidad de respuesta a demandas reales de los clientes); y en el eje vertical representa el crecimiento del mercado (la atención a la demanda y necesidades de nuevos servicios). Los cuadrantes que se forman al cruzarse estos ejes contienen en orden de atractivo las estrategias adecuadas para cada caso.

En el cuadrante I se sitúan las organizaciones que tienen una fuerte posición competitiva y su mercado crece rápidamente, lo que significa una magnífica posición estratégica.

En el cuadrante II se ubican aquellas organizaciones que tienen una posición competitiva débil y se encuentran en un mercado de crecimiento rápido.

Las organizaciones del cuadrante III se desarrollan en un mercado de crecimiento lento y poseen además una posición competitiva débil.

Finalmente, las organizaciones que se ubican en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva, pero están en un mercado de crecimiento débil.

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO				
		Cuadrante II		Cuadrante I		
		1. Desarrollo del mercado		1. Desarrollo del mercado		
		2. Penetración del mercado		2. Penetración del mercado		
		3. Privatización		3. Diversificación		
		4. Desaparición				
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL					POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE	
		Cuadrante III		Cuadrante IV		
		1. Reducción		1. Diversificación		
		2. Diversificación		2. Asociaciones		
		3. Privatización				
		4. Desaparición				
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO				

**Figura 4.1 Matriz de la gran estrategia**

Con base en lo analizado hasta el momento puede decirse que el sector del autotransporte de carga estaría en el cuadrante IV; ya que tiene una fuerte competencia y un mercado de lento crecimiento. De acuerdo con Jiménez (2016), la flota de autotransporte de carga en México crece al 6% (fuerte competitividad), mientras que la carga crece al 2% (mercado de lento crecimiento). Por lo anterior, los expertos consultados definieron que la mejor estrategia es diversificar los servicios y buscar mayor asociación con clientes y empresas del mismo sector.

## 4.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)

En esta parte del marco analítico de formulación de estrategias abarca fundamentalmente el desarrollo de la Matriz Cuantitativa de Planificación (CPE), sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas para el sector y sus empresas. Utiliza información de entrada de los análisis de la Etapa 1 (matriz del factor interno y de la matriz del factor externo), así como los resultados comparativos de los análisis de matriz FODA y de la matriz de la gran estrategia para poder decidir objetivamente sobre las estrategias alternativas.

Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas. Así como las otras herramientas analíticas de formulación de estrategia, la matriz CPE requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones. Por tanto, conviene usarla con sabiduría y no de manera indiscriminada.

El desarrollo de una matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE es muy parecido a la elaboración de las matrices del factor interno y externo, resulta necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas clave y de las amenazas y oportunidades en la columna izquierda de la matriz CPE. Esta información se toma de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las matrices de evaluación del factor interno y externo: (1) debilidad o amenaza mayor; (2) debilidad o amenaza menor; (3) fortaleza u oportunidad menor; (4) fortaleza u oportunidad mayor.
3. Analizar las matrices de la Etapa 2 (matriz DOFA y la matriz de la gran estrategia) e identificar estrategias alternativas que las empresas de autotransporte de carga pudieran llevar a cabo.
4. Determinar el puntaje de atracción. El puntaje de atracción se define como los valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de estrategias alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis del factor interno y externo, uno a la vez, y formulando la pregunta: ¿Este factor clave tiene efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?; si la respuesta es afirmativa, entonces la estrategia será evaluada sobre ese factor clave. Específicamente los puntajes de atracción deben de asignarse a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas, donde:
  - La estrategia no es aceptable
  - La estrategia es posiblemente aceptable
  - La estrategia es probablemente aceptable
  - La estrategia es aceptable.

5. Calcular los puntajes totales de atracción. Estos puntajes se obtienen multiplicando las clasificaciones (paso dos) por los puntajes de atracción (paso cuatro) en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción; en una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todo, los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas.

Un resumen de los resultados promedio obtenido de los expertos que llenaron las matrices aparece en los Cuadros 4.3 a 4.6, donde pueden observarse las estrategias que tienen mayores posibilidades de llevarse a cabo; de acuerdo con la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Para el caso de las estrategias DO; la estrategia DO-06 señala que, en periodos de baja demanda, la diversificación de clientes es la estrategia más factible de llevarse a cabo, y no depender de uno solo. La segunda estrategia más factible de este bloque es la DO-1, la cual recomienda construir relaciones de colaboración y de largo plazo con clientes, para organizar planes de desarrollo a largo plazo.

Por lo que respecta a las estrategias FO, de acuerdo con los expertos (la estrategia FO-4), las empresas de transporte deben consolidar la asociación sectorial con fines de capacitación y apoyo a la profesionalización de los trabajadores, aprovechando el desarrollo logístico y la oferta académica para capacitar al personal, en especial a operadores y coordinados de flota y tráfico. Por su parte, la estrategia FO-5 sugiere promover la asociación del sector del autotransporte con organismos de investigación para fomentar el desarrollo empresarial y tecnológico.

Dentro de las estrategias DA, la DA-1 resultó con la más alta evaluación, la cual recomienda a las empresas del sector, llevar a cabo análisis de prospectiva para atenuar los desequilibrios de la demanda y establecer una capacidad instalada acorde; esto último, casi va de la mano con la estrategia DA-4, la que busca optimizar los recursos ante crisis económicas, al mejorar la logística de los servicios a través de una mejor organización de los procesos logísticos.

Finalmente, la estrategia FA-02 busca aprovechar la experiencia del sector, llevar acuerdos con los clientes para conocer sus demandas con anticipación para planificar sus necesidades de transporte con miras a llevar a cabo cuerdos de largo plazo, y enfrentar crisis económicas y la temporalidad de los servicios.

Cuadro 4.3. Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias DO

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DO																				
	DO-1		DO-2		DO-3		DO-4		DO-5		DO-6		DO-7		DO-8		DO-9		DO-10		
	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	
<b>FACTORES INTERNOS</b>																					
Planeación a corto plazo	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Organización y procesos no documentados	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Rotación de personal	0.05	0	0.00	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
Baja productividad	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Escasa profesionalización	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	2	0.06
Plazo de pago: una mala práctica	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Control y análisis de datos	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03	3	0.03	4	0.04	2	0.02	4	0.04
Poder de negociación	0.09	1	0.09	0	0.00	0	0.00	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Análisis necesidades de los clientes	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09
Difusión de servicios	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	4	0.04	3	0.03	1	0.01	1	0.01	2	0.02
Coordinación e integración con clientes	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Investigación de posibles clientes	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Análisis de decisión	0.03	2	0.06	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.12	4	0.12
Responsabilidad social	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Procesos Logísticos	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21
Capacidad instalada	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Subutilización	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Calidad	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Iniciativa empresarial	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Experiencia	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Adaptación	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04
Ubicación	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Innovaciones tecnológicas	0.01	1	0.01	0	0.00	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Asociación Sectorial	1.00																				
<b>FACTORES EXTERNOS</b>																					
Atomización	0.16	4	0.64	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
Temperabilidad	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Entrada de nuevos competidores	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Desequilibrio de la demanda	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	1	0.14	3	0.42
Crisis económica	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24
Elevada presión tributaria	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Imagen del sector	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Servicios Sustitutos	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Normatividad	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Mercado del transporte	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Asociación operativa	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Especialización	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Capacitación y oferta académica	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12
Personalización de la tecnología	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04
Sobre oferta tecnológica	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Desarrollo logístico	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21
	1.00		4.67		3.87		3.29		4.48		3.91		4.86		4.60		4.08		3.68		4.51

PA = Puntaje de atracción; PTA: Puntaje total de atracción.

**Cuadro 4.4 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias FO**

FACTORES CLAVE	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DO									
		FO-1		FO-2		FO-3		FO-4		FO-5	
		PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*
Planeación a corto plazo	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Organización y procesos no documentados	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Rotación de personal	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
Baja productividad	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Escasa profesionalización	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09
Plazo de pago: una mala práctica	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Control y análisis de datos	0.01	2	0.02	3	0.03	3	0.03	2	0.02	3	0.03
Poder de negociación	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27
Análisis necesidades de los clientes	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09
Difusión de servicios	0.01	3	0.03	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02
Coordinación e integración con clientes	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Investigación de posibles clientes	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	1	0.02	1	0.02
Análisis de decisión	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Responsabilidad social	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04
Procesos Logísticos	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Capacidad instala	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Subutilización	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09
Calidad	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09
Iniciativa empresarial	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Experiencia	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Adaptación	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Ubicación	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	1	0.02
Innovaciones tecnológicas	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09
Asociación Sectorial	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	4	0.04	2	0.02
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	1.00										
Atomización	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	3	0.48	1	0.16
Temporalidad	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Entrada de nuevos competidores	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
Desequilibrio de la demanda	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	3	0.42
Crisis económica	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Elevada presión tributaria	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Imagen del sector	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02
Servicios Sustitutos	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Normatividad	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Mercado del transporte	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Asociación operativa	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Especialización	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Capacitación y oferta académica	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12
Personalización de la tecnología	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02
Sobre oferta tecnológica	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Desarrollo logístico	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
			3.90		4.27		4.08		4.43		4.33

PA = Puntaje de atracción; PTA: Puntaje total de atracción.

Cuadro 4.5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias DA

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS												DA-12											
	DA-1		DA-2		DA-3		DA-4		DA-5		DA-6			DA-7		DA-8		DA-9		DA-10		DA-11		
	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*		PA*	TPA*									
<b>FACTORES INTERNOS</b>																								
Planeación a corto plazo	0.08	4	0.12	2	0.16	2	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3
Organización y procesos indocumentados	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1
Rotación de personal	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1
Baja productividad	0.06	3	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2
Exceso profesionalización	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1
Plazo de pago: una mala práctica	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1
Control y análisis de datos	0.01	3	0.03	4	0.04	2	0.02	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3
Poder de negociación	0.03	3	0.27	4	0.36	2	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1
Análisis necesidades de los clientes	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1
Difusión de servicios	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1
Continuación e integración con clientes	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3
Investigación de posibles clientes	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3
Responsabilidad social	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1
Procesos logísticos	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.40	3	0.40	3	0.40	3	0.40	3	0.40	3	0.40	3	0.40	3
Capacidad instalada	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3
Subutilización	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3
Calidad	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3
Iniciativa e innovación	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2
Experiencia	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2
Adaptación	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1
Ubicación	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1
Innovaciones tecnológicas	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1
Asociación Sectorial	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1
<b>FACTORES EXTERNOS</b>																								
Atomización	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1
Temporalidad	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2
Entrada de nuevos competidores	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1
Desequilibrio de la demanda	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3
Crisis económica	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2
Elevada presión tributaria	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1
Injerencia del sector	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1
Servicios Sustitutos	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1
Normatividad	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1
Intercambio del intercambio	0.02	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3
Asociación gremial	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2
Especialización	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2
Capacitación y oferta académica	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1
Personalización de la tecnología	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1
Sobrecapacidad tecnológica	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1
Desarrollo legislativo	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>4.82</b>	<b>4.82</b>	<b>3.22</b>	<b>4.38</b>	<b>4.32</b>																		

PA = Puntaje de atracción; TPA: Puntaje total de atracción

**Cuadro 4.6 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: estrategias FA**

FACTORES CLAVE	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DO					
		FA-1		FA-2		FA-3	
		PA*	TPA*	PA*	TPA*	PA*	TPA*
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
Planeación a corto plazo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Organización y procesos no documentados	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Rotación de personal	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Baja productividad	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Escasa profesionalización	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Plazo de pago: una mala práctica	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
Control y análisis de datos	0.01	2	0.02	4	0.04	1	0.01
Poder de negociación	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18
Análisis necesidades de los clientes	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
Difusión de servicios	0.01	2	0.02	4	0.04	4	0.04
Coordinación e integración con clientes	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Investigación de posibles clientes	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04
Análisis de decisión	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06
Responsabilidad social	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
Procesos Logísticos	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Capacidad instala	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Subutilización	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06
Calidad	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12
Iniciativa empresarial	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Experiencia	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Adaptación	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Ubicación	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04
Innovaciones tecnológicas	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
Asociación Sectorial	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>1.00</b>						
Atomización	0.16	4	0.64	2	0.32	1	0.16
Temporalidad	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04
Entrada de nuevos competidores	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Desequilibrio de la demanda	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14
Crisis económica	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Elevada presión tributaria	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Imagen del sector	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Servicios Sustitutos	0.01	2	0.02	2	0.02	1	0.01
Normatividad	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Mercado del transporte	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Asociación operativa	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Especialización	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Capacitación y oferta académica	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Personalización de la tecnología	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Sobre oferta tecnológica	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Desarrollo logístico	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14
	1.00		4.06		5.35		3.46

PA = Puntaje de atracción; PTA: Puntaje total de atracción

## **5 Conclusiones**

---

La planeación estrategia es una técnica muy útil para definir las mejores estrategias. Su versatilidad permite que pueda ser aplicada a diversos sectores económicos, y en el sector del autotransporte de carga no es la excepción. Aplicando los procedimientos que incluye la planeación estratégica, pudieron derivarse una serie de estrategias que pretenden superar los problemas típicos que más afectan al sector. En esta sección se presentan las conclusiones que se derivan de este trabajo de investigación, sobre las estrategias que más podrían impactar en el sector.

### **5.1. Conclusiones sobre la técnica de planeación estratégica**

De entrada, se reconoce que la metodología del modelo de planeación estratégica de Fred David, es una excelente herramienta para soportar las estrategias que se derivaron para el sector del autotransporte. Es un modelo bastante robusto con una aplicación sencilla, lo que permite garantizar que las estrategias lograrán impactar, de manera directa, sobre la problemática operativo-administrativa de las empresas que componen el sector del autotransporte de carga.

No se utilizan cuestionarios sofisticados y se obtiene resultados inmediatos en cada etapa del proceso de planeación. Las matrices generadas dan cuenta clara de los factores que más influyen en las operaciones logísticas del autotransporte de carga; permiten destacar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que mayormente afectan al sector y a las empresas de autotransporte de carga.

### **5.2 Conclusiones sobre los resultados**

Con el modelo de Fred David, se derivaron 30 estrategias potenciales por desarrollar, a partir de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas identificadas en el sector y en las empresas de autotransporte de carga. Dichas estrategias fueron jerarquizadas de la siguiente manera:

De la jerarquización mostrada en los cuadros 4.7, puede concluirse que las estrategias FA-02 y DO-06 resultaron ser las dos mejor evaluadas del total, acompañadas de las estrategias DA-01 y DO-01, todas las cuales están relacionadas con temas de optimización de los recursos y la construcción de relaciones de colaboración de largo plazo con los clientes, para organizar planes de desarrollo duraderos.

**Cuadro 5.1 Jerarquización de estrategias**

DO-06	4.86
DO-01	4.67
DO-07	4.60
DO-10	4.51
DO-04	4.48
DO-08	4.08
DO-05	3.91
DO-02	3.87
DO-09	3.68
DO-03	3.29

FO-04	4.43
FO-05	4.33
FO-02	4.27
FO-03	4.08
FO-01	3.90

DA-01	4.82
DA-04	4.32
DA-05	4.27
DA-03	4.18
DA-09	4.09
DA-10	3.94
DA-07	3.39
DA-12	3.30
DA-06	3.30
DA-02	3.22
DA-11	3.19
DA-08	3.04

FA-02	5.35
FA-01	4.06
FA-03	3.46

En el mercado del autotransporte de carga se ha observado que las relaciones comerciales entre cliente y transportista, por lo regular, tienen una duración de corto plazo. Los clientes, constantemente tienen que estar buscando o cambiando transportistas para su distribución, sin entender que la curva de aprendizaje tiene un costo que les afecta. Desde luego, existen diversos factores por los cuales ello es así; por ejemplo: una demanda intermitente que no logra desarrollar transportistas, la quiebra de transportistas, la cancelación de servicios de los transportistas por la ausencia de pagos, procesos mal diseñados sin considerar la variable transporte en sus planes de distribución, o como producto de las pésimas relaciones interpersonales e intrapersonales de los encargados de embarques, o por la mala coordinación de las partes (proveedores-transportistas- clientes).

Por otro lado, se observa que las estrategias DO (véase Cuadro 4.8), que buscan vencer debilidades aprovechando oportunidades, resultaron ser las estrategias con mayor necesidad de realizarse, dado que fueron las de mayor puntaje del total de estrategias. De esta jerarquización puede interpretarse que las soluciones con mayor impacto vienen del exterior del sector, no vienen del interior de las empresas. Esto permite deducir la siguiente conclusión: el sector del autotransporte está fuertemente influenciado por su entorno, por tanto, a pesar de que las empresas hacen su mejor esfuerzo para realizar su trabajo, puede decirse que su entorno les está afectando en su desarrollo.

**Cuadro 5.2 Jerarquización global de estrategias**

1	FA-02	5.35
2	DO-06	4.86
3	DA-01	4.82
4	DO-01	4.67
5	DO-07	4.60
6	DO-10	4.51
7	DO-04	4.48
8	FO-04	4.43
9	FO-05	4.33
10	DA-04	4.32
11	FO-02	4.27
12	DA-05	4.27
13	DA-03	4.18
14	DA-09	4.09
1	DO-08	4.08
16	FO-03	4.08
17	FA-01	4.06
18	DA-10	3.94
19	DO-05	3.91
20	FO-01	3.90
21	DO-02	3.87
22	DO-09	3.68
23	FA-03	3.46
24	DA-07	3.39
25	DA-12	3.30
26	DA-06	3.30
27	DO-03	3.29
28	DA-02	3.22
29	DA-11	3.19
30	DA-08	3.04



## Bibliografía

---

1. Abell, Derek. (1995). Estrategias duales, CECSA. México.
2. Álvarez, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.
3. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999- 2002). Planeación estratégica. Prototipo 2.
4. Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). Planeación Estratégica. recuperado el 20 de agosto de 2008 del sitio web monografias.com. <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>
5. David, Fred. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. México.
6. IMT (2017). Manual Estadístico del Sector Transporte. Instituto Mexicano del Transporte. SCT.
7. Jiménez, E, & Jiménez, J. (2016). Logística del Autotransporte de Carga: Estrategias de Gestión. Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica 483.
8. Jiménez, Elías. (2018). Impacto del precio del diésel y otros insumos en los costos de operación del autotransporte de carga. Publicación Técnica No. 536. Instituto Mexicano del Transporte. México.
9. Kauffman González, S. H. (2003). Construcción de un modelo de planeación estratégica universitaria. IIESCA. Universidad Veracruzana.
10. Kauffman González, S. H. et al. (2005). Modelo general de Planeación mercadológica. IIESCA. Universidad veracruzana.
11. Kim, Tschangho John; Ham, Heejoo; Boyce, David E. economic impacts of transportation Network Changes: Implementation of a combined Transportation Network and Input-Output Model. Papers in regional science, 2002, vol. 81, no 2, p. 223-246.
12. Kotler, Philip y Gary Armstrong (2000). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. México.

13. Lambert Tom. (2000). Instrumentos clave para la gestión Empresarial. Editorial Folio. Barcelona.
14. Mroz, Ralph (1992). Mercadotecnia para el éxito. Promexa, México.
15. Rietveld, Piet. Spatial economic impacts of transport infrastructure supply. Transportation research part a: policy and practice, 1994, vol. 28, no 4, p. 329-341.
16. Riggs, Glenn E., et al. Transport logistics systems and methods. U.S. patent no 6,915,268, 5 Julio 2005.
17. Stanton, William J., et al. (2001). Fundamentals de marketing. McGraw hill. Maxi-co.
18. Stern, Nicholas Herbert. The economics of climate change: the stern review. Cambridge university press, 2007.
19. Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001). Administración: Una ventaja Competitiva. Irving –McGraw Hill. México.



Km 12+000 carretera estatal 431 “El Colorado-Galindo”  
Parque Tecnológico San Fandila  
Mpio. Pedro Escobedo, Querétaro, México  
CP 76703  
Tel +52 (442) 216 9777 ext. 2610  
fax +52 (442) 216 9671

[publicaciones@imt.mx](mailto:publicaciones@imt.mx)

<http://www.imt.mx/>

Esta publicación fue desarrollada en el marco de un sistema de gestión de calidad  
certificada bajo la norma ISO 9001:2015