



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM NEZAHUALCÓYOTL**

***BARRERAS AL CRECIMIENTO DE UNA MICRO,  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE  
AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA: EL CASO  
DE TRANSPORTES VALENCIA***

Modalidad de Titulación:

Tesis Colectiva

Presenta:

Cerecedo Escalante Abdeel

Valencia De Santiago Javier

Asesor de tesis:

Dr. Oliverio Cruz Mejía

## **AGRADECIMIENTOS**

Fue importante la dedicación y esfuerzo que se generó en esta tesis colectiva, sin embargo, no se hubiese logrado sin el apoyo incondicional de cada una de las personas que a continuación serán citadas.

### **Agradecimientos Abdeel y Javier:**

Agradecemos a nuestro asesor de tesis, Dr. Oliverio Cruz Mejía, gracias por su colaboración, por el tiempo invertido, las enseñanzas adquiridas y por cada una de sus aportaciones brindadas para beneficio de la tesis, así mismo, queremos agradecer a los docentes revisores, la M. en C.P. y A.P. Ma. Teresa Cruz Patiño y el Dr. Noé Gaspar Sánchez, por brindarnos su dedicación y tiempo para culminar satisfactoriamente esta tesis, y para culminar damos un agradecimiento especial a la Lic. Norma Varela Sánchez por su aporte en esta tesis.

**Abdeel Cerecedo Escalante**

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme la vida y lograr paso a paso cada uno de mis objetivos, y aún más agradecer por haber puesto en mi vida a tan valiosas personas que han brindado un gran apoyo en mi trayecto como estudiante dentro de la Universidad Autónoma del Estado de México – CU Nezahualcóyotl.

Agradezco en general a toda mi familia por estar al pendiente de mi formación profesional, aun mas quiero sumarle mayores créditos a mis Padres:

Teresa Cerecedo Escalante y Andrés Alejandro Reyes Gonzáles,

por su perseverancia y atención hacia mí, ya que este trabajo no hubiese sido realizado sin sus sacrificios para brindarme los estudios, siempre atendiendo mis ánimos y dándome fortaleza para seguir adelante.

Y para finalizar agradezco a mis compañeros y amigos que logre compartir grandes momentos durante esta etapa, y en especial agradezco a mi gran amigo, Javier Valencia de Santiago por formar parte de este gran logro mutuo que hemos finalizado satisfactoriamente y a su vez por cada momento compartido en nuestro trayecto universitario.

**Javier Valencia de Santiago**

Primeramente, quiero agradecer a mi madre Susana De Santiago Gómez y a mi padre Eduardo Valencia Medina, por su apoyo incondicional, por sus enseñanzas y por acompañarme en esta etapa de mi vida.

A todos los profesores de la Universidad Autónoma del Estado de México - CU Nezahualcóyotl, por sus enseñanzas y el apoyo que brindaros para poder culminar mis estudios universitarios.

A todos mis compañeros y amigos que tuve la oportunidad de conocer a lo largo de mi estadía en esta universidad, sin duda son parte muy importante en este logro en mi vida.

Por último, quiero agradecer a mi compañero de tesis Abdeel Cerecedo Escalante, por su amistad, por ser mi compañero en esta tesis, y por todo lo que hemos vivido a lo largo de estos años.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
IMPORTANCIA DEL PROBLEMA .....	11
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	12
HIPÓTESIS .....	12
OBJETIVO GENERAL .....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES .....	19
a) EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA .....	20
b) ESTADÍSTICAS DE CARGA EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL .....	23
c) ESTRUCTURA EMPRESARIAL NACIONAL .....	25
d) ANTECEDENTES SOBRE LAS MIPYME .....	31
CAPÍTULO 2. BARRERAS QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO EN LAS MIPYME DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA EN MÉXICO. ....	35
2.1 FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO .....	36
2.1.1 INSEGURIDAD EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA .....	36
2.1.1.1 DATOS ESTADÍSTICOS DE INSEGURIDAD EN MÉXICO Y EL IMPACTO GENERADO POR LA INSEGURIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO .....	42
2.1.2 PREPARACIÓN EMPRESARIAL .....	44
2.1.2.1 VISIÓN DEL EMPRESARIO .....	45
2.1.2.2 INDICADORES QUE PROPICIA UNA FALTA DE CULTURA EMPRESARIAL .....	46
2.1.3 CAPACITACIÓN DE OPERADORES .....	48
2.1.4 FINANCIAMIENTO PARA LA MEJORA EN EL DESARROLLO DE LAS MIPYME .....	52
2.1.4.1 EL FINANCIAMIENTO DE LAS MIPYME EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA .....	53
2.1.5 COMPETITIVIDAD DEL SECTOR .....	55
2.1.5.1 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN EL MERCADO .....	57
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO .....	59
3.1 TIPOLOGÍAS DE ESTUDIO DE CASO .....	61
CAPÍTULO 4. EMPRESA CASO: TRANSPORTES VALENCIA .....	66
4.1 DIAGNÓSTICO DE “TRANSPORTES VALENCIA” .....	66
CAPÍTULO 5. CASO DE ESTUDIO .....	77
CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	78

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
CONCLUSIONES .....	90
ANEXO 1 .....	101
ESTRUCTURA DE ENTREVISTA .....	101
ANEXO 2 .....	105
BIBLIOGRAFÍA .....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. PORCENTAJE DE TONELADAS ATENDIDO EN EL 2016. (DIRECCIÓN GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL, 2016). .....	22
GRÁFICA 2. CARGA TRANSPORTADA POR EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DESDE EL AÑO 2005 AL 2015. (DIRECCIÓN GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL, 2015). .....	23
GRÁFICA 3. DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE CONDUCTORES POR MODALIDAD DE SERVICIO EN EL 2016. (DIRECCIÓN GENERAL DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL, 2016). .....	50
GRÁFICA 4. GRÁFICA REPRESENTATIVA DE LOS INGRESOS MENSUALES DEL AÑO 2014 EN LA TRANSPORTES VALENCIA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	71
GRÁFICA 5. GRÁFICA REPRESENTATIVA DE LOS INGRESOS MENSUALES DEL AÑO 2015 EN LA TRANSPORTES VALENCIA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	72
GRÁFICA 6. GRÁFICA REPRESENTATIVA DE LOS INGRESOS MENSUALES DEL AÑO 2016 EN LA TRANSPORTES VALENCIA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	73
GRÁFICA 7. GRÁFICA REPRESENTATIVA DE LOS INGRESOS ANUALES (2014-2016) EN LA TRANSPORTES VALENCIA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	74

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ETAPAS DEL DESARROLLO DE TESIS. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	18
ILUSTRACIÓN 2 EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA POR ENTIDAD FEDERATIVA SEGÚN SU PERSONALIDAD JURÍDICA Y TIPO DE CARGA (SCT-DGAF, 2016). .....	29
ILUSTRACIÓN 3 NÚMERO DE INCIDENTES DE ROBO/ASALTO DE BIENES, MERCANCÍA O DINERO POR ENTIDAD FEDERATIVA. (ENCUESTA NACIONAL DE VICTIMIZACIÓN DE EMPRESAS, 2016). .....	38
ILUSTRACIÓN 4 . REGIONES CON EL NÚMERO TOTAL DE INCIDENTES DE ROBO/ASALTO DE BIENES, MERCANCÍA O DINERO POR ENTIDAD FEDERATIVA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	40
ILUSTRACIÓN 5. ORGANIGRAMA DE TRANSPORTES VALENCIA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	67
ILUSTRACIÓN 6. MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS: IMAGEN DE LA WEB .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TONELADAS Y PORCENTAJE POR UNIDAD MOTRIZ. (ELABORACIÓN PROPIA CON BASE A LA DEMANDA ATENDIDA DE TONELADAS TRANSPORTADAS EN EL 2016 POR LA DGAF, 2017). .....	22
TABLA 2. EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA POR ENTIDAD FEDERATIVA SEGÚN SU PERSONALIDAD JURÍDICA Y TIPO DE CARGA (SCT-DGAF, 2016).....	30
TABLA 3. NÚMERO DE MIPYME, PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN Y PORCENTAJE DE OCUPACIÓN. (ENCUESTA NACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, 2014).....	32
TABLA 4. PORCENTAJE DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTOR Y PORCENTAJE DE OCUPACIÓN POR SECTOR. (ENCUESTA NACIONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, 2014). .....	32
TABLA 5. INGRESOS QUE OBTUVIERON LAS EMPRESAS SEGÚN LOS SECTORES EN EL 2014. (INEGI-ENOPRACE, 2014)	33
TABLA 6. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA. (SCT-DGAF, 2016).....	33
TABLA 7. REGIONES CON EL NÚMERO TOTAL DE INCIDENTES DE ROBO/ASALTO DE BIENES, MERCANCIA O DINERO POR ENTIDAD FEDERATIVA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	39
TABLA 8. REGIONES CON EL NÚMERO DE INCIDENTES DE ROBO DE MERCANCÍA EN TRANSITO POR ENTIDAD FEDERATIVA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	41
TABLA 9. NÚMERO DE OPERADORES POR TIPO DE UNIDAD, DATOS DE ESTADÍSTICA BÁSICA 2016. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	51
TABLA 10. DEFINICIONES Y TIPO DE ESTUDIOS DE CASO, SEGÚN MOSTRADAS EN EL LIBRO DE METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES. (ELABORACIÓN PROPIA,2017).....	64
TABLA 11. DESCRIPCIÓN DE OPERADORES DE TRANSPORTES VALENCIA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	68
TABLA 12. DESCRIPCIÓN DE FLOTILLA VEHICULAR. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017).....	69
TABLA 13 TABLA DE INGRESOS MENSUALES Y TOTAL DE INGRESOS AL AÑO. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	70
TABLA 14. COSTOS FIJOS " TRANSPORTES VALENCIA". (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	75
TABLA 15. CUADRO DE RECOMENDACIONES. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017). .....	100
TABLA 16. PREGUNTA Y RESPUESTA. (ELABORACIÓN PROPIA, 2017).....	110

## **RESUMEN**

La presente tesis aborda el tema del crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de Autotransporte de carga (MiPymes). Se sabe que las tasas de crecimiento en estas empresas son muy bajas, y que a su vez las tasas de muerte en las mismas son muy altas. Luego, nos surge la interrogante de indagar ¿cuáles son las barreras que limitan el crecimiento de este tipo de empresas?

Para realizar la presente investigación se utilizó el método de estudio de casos intrínseco que nos permite indagar a profundidad las causas a una pregunta definida. Se comenzó con un estudio de la literatura sobre cuáles son las razones que se saben a la fecha son limitantes del crecimiento de estas empresas. Posteriormente se diseñó un cuestionario que fuera capaz de indagar nuevas razones aún no explicadas. Se aplicó el instrumento de investigación en una empresa que será el estudio de caso, de donde se derivaron conclusiones.

Se encontró que además de las barreras identificadas en el estudio de la literatura, las cuales son: 1) Inseguridad en el autotransporte federal de carga, 2) Preparación empresarial, 3) Capacitación de operadores, 4) Financiamiento, 5) Competitividad en el sector, existen otras reveladas por nuestro estudio, las cuales son: 6) Influencia familiar en el manejo de la empresa, 7) Prácticas deficientes de administración.

Las dos últimas se explican en tanto que las empresas de esta categoría normalmente son empresas familiares, donde diversos miembros de una familia forman parte de los actores principales en la toma de decisiones. Esto hace que las decisiones lejos de ser racional, sean con una carga afectiva o revelando los vínculos de amistad y esto arroja decisiones no precisamente enfocadas a los mejores resultados operativos y financieros de la empresa. Por otro lado, la misma estructura familiar hace que exista poca profesionalización en la administración de las funciones empresariales y con ello el ejercicio de malas prácticas perjudicando el desempeño empresarial, de nueva cuenta en la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día la mayoría de las entregas de mercancía son realizadas por empresas especializadas en el Autotransporte Federal de carga, lo cual ha sido de suma importancia para un buen desarrollo económico en México. La búsqueda de empresas que realice el transporte de mercancía de una forma rápida y eficaz ha generado un gran número de competidores en la búsqueda de lograr acaparar al consumidor. Por lo que el Autotransporte Federal de carga es representante de una variable importante en la economía de nuestro país. Conforme la sociedad va creciendo, el negocio de traslado de mercancías lo hace junto con ello, y con ellos se van incorporando sistemas y procesos que pasan a ser parte de la vida cotidiana en el Autotransporte Federal de carga.

El crecimiento del traslado de mercancías es mayor año con año, pues gracias a la Estadística Básica de Autotransporte Federal de los años 2015 y 2016 que expide la Dirección General de Autotransporte Federal, se identificó que el nivel de toneladas transportadas el último año (2016) ha sido un estimado de 535,548 toneladas, y un año antes (2015) se transportaron alrededor de 522,990 toneladas en nuestro país, dejando claro que esta variable se ha vuelto dependiente para el crecimiento económico. Con esto queda evidente el crecimiento del mercado de Autotransporte Federal de carga y con ello la intensificación de la competencia de empresas que realizan estos traslados.

Dado lo anterior, la demanda del mercado permite la interacción con empresas de Autotransporte Federal de carga para su satisfacción.

Queda claro que el Autotransporte Federal de carga se ha convertido en un negocio generador de buenos dividendos, como se contempla en los datos mostrados anteriormente sobre el estimado de toneladas transportadas en los años 2015 y 2016, se distinguió con una cifra mayor el año 2016 teniendo un incremento de 12,558 toneladas en ese año, sin embargo por otro lado no resulto del todo fácil para las empresas de Autotransporte Federal de carga, ya que muchas de estas comienzan a notarse rebasadas por aquellas empresas que logran sobresalir y crecer, desplazando a estas empresas de menor tamaño, que hoy en día se ubican en el grupo de Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

Todo esto deja entre ver para algunos líderes de empresas MiPyMe el ¿Por qué de su crecimiento constante de grandes empresas?, ¿Realmente que han hecho en su trayectoria laboral para crecer?, como esto y cientos de preguntas pueden surgir, pero todo los llevara al

mismo cabo, donde su crecimiento ha sido gracias al fortalecimiento de sus debilidades, de esos factores que los limitaron para crecer, pero supieron encontrar buenas estrategias para despuntar en el mercado. Sin embargo, las empresas MiPyMe de Autotransporte Federal de carga no han encontrado esta complacencia de progresar. Sin duda alguna se encontraron en el punto de visualizar su crecimiento en un corto o mediano plazo, pero las malas administraciones, los gastos fuera de la empresa, incidentes viales compartido con alguna de sus unidades, mala operación del conductor, una estructura de trabajo muy escasa por parte de los líderes de la empresa, las pocas actualizaciones en el campo, pocos servicios, alto nivel de competitividad, corrupciones por autoridades, poco apoyo financiero, entre estas y algunas más, suelen ser eventos que influyen en su transición como empresa, inclusive suelen poder ser cabos que acaban por desaparecer a una empresa.

Por las razones antes mencionadas resulta de interés el desarrollo de una investigación a fondo sobre las limitantes o barreras que restringen el avance de las MiPyMe del sector Autotransporte Federal de carga, donde a través de una investigación bibliográfica y de campo se identifiquen las variables de mayor relevancia. Inicialmente tras la revisión bibliográfica se identificaron cinco factores comunes de dicho fenómeno, los cuales son:

1. Inseguridad en el Autotransporte Federal de carga
2. Preparación empresarial
3. Operadores capacitados
4. Financiamiento
5. Competitividad en el sector

De alguna manera los factores mencionados anteriormente se han visto muy involucrados en el sector de Autotransporte Federal de carga, por lo que muchas empresas se ubican en una posición que es imposible evadir dichos factores, y por ende se ven perjudicadas en su estado monetario, arrastrando decadencias en algunas empresas MiPyMe.

Para ello se realiza un estudio de caso (Entrevista) en una pequeña-empresa de Autotransporte Federal de carga (Transportes Valencia), para indagar si dichos factores realmente influyen en su crecimiento o exista algún otro factor que limite el crecimiento y que no sea contemplado a simple vista. De esta forma, en este trabajo de investigación, se puede observar detalladamente los factores mencionados y su influencia que atraviesan en el Autotransporte Federal de carga.

## **IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

El desarrollo del tema de esta tesis “Barreras al crecimiento de una micro, pequeña y mediana empresa de Autotransporte Federal de carga: el caso de Transportes Valencia” tiene cierta complejidad, esto es debido meramente al poco acceso de información que nos permita formar un mejor criterio sobre las deficiencias que sufren las MiPyMe de Autotransporte Federal de carga, pues debido a que estas empresas no han logrado mantenerse activas, se han adjudicado esta crisis a una variedad de factores que hoy en día por dependencias gubernamentales, autoridades de transporte, empresarios, han considerado como limitantes para el crecimiento en las MiPyMe de Autotransporte Federal de carga. Donde existen varios factores que limitan el crecimiento de las mismas en México, y de las cuales se identificaron cinco variables que a través de una literatura bibliográfica fueron consideradas como factores limitantes, tales como: Inseguridad en el Autotransporte Federal de carga, Preparación empresarial, Operadores capacitados, Financiamiento y Competitividad en el sector.

Sin embargo, es arduo solventar estos factores, y tomarlo como un hecho que realmente limitan el crecimiento, ya que estos mismos se encuentran dispersos en una investigación bibliográfica, donde es imposible ser tomados como advertencia ante los empresarios dedicados al sector de transporte.

Por lo que el desarrollo de esta tesis, se indago a través de un estudio de caso cada uno de estos factores, ya que los mismos no han sido relacionados en conjunto e investigados desde la perspectiva de una empresa menor (pequeña-empresa), siendo Transportes Valencia nuestro único objeto de estudio.

Es por ello que es importante la investigación de este tema, pues el sector de Autotransporte Federal de carga es un máximo competidor en el desarrollo económico de nuestro país y sobre todo con el gran número de empleos que generan y la gran cantidad de mercancía que es transportada gracias a la misma.

Siendo un sector tan importante para la economía y la generación de empleos del país, es muy necesario realizar trabajos de investigación sobre este tipo de empresas que se encuentran dentro del déficit de crecimiento, y esto con el afán de concebir más sobre su labor, su operación y sobre todo el poseer información del por qué es tan complicado para la mayoría de las empresas el progresar año con año en un mercado tan competitivo y en el que a su vez tiene un grado de dificultad el permanecer activo.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Siendo Transportes Valencia una empresa de transporte de carga en fase de pequeña empresa resulta de utilidad el plantear la siguiente pregunta fundamental que ayude a entender la problemática que tienen las empresas de este tipo para su crecimiento:

¿Qué factores han limitado el crecimiento de la pequeña empresa Transportes Valencia?

Consideramos que el indagar sobre esta pregunta puede generar muchas ideas de solución para el crecimiento empresarial de este tipo de empresas en el segmento de Autotransporte Federal de carga.

## **HIPÓTESIS**

Si identificamos los factores que han limitado el crecimiento de las MiPyMe de Autotransporte Federal de carga, entonces se mostrara en el caso específico de Transportes Valencia, si estos han afectado su crecimiento.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar en la pequeña-empresa Transportes Valencia los factores que más influyen de forma negativa en su crecimiento, entonces así poder recomendar un esquema de trabajo que conservará la constante competitividad para su crecimiento en el mercado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Investigar sobre Autotransporte Federal de carga
2. Conocer la estructura de empresas MiPyMe en México
3. Identificar a través de una investigación bibliográfica y datos estadísticos cuales son los factores más influyentes y reconocidos en el sector de transporte.
4. Diagnóstico de la empresa Transportes Valencia (Estudio de caso)
5. Desarrollar y aplicar una entrevista al Director General de Transportes Valencia, para analizar a profundidad los factores que han limitado su crecimiento.
6. Proponer un cuadro de recomendaciones, con base a los resultados obtenidos

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder realizar el análisis sobre los factores que han formado una barrera de crecimiento en la empresa Transportes Valencia, se realizó mediante el impulso de las siguientes etapas; donde el proceso dará efecto a los objetivos de dicha investigación.

Es importante mencionar que la metodología utilizada para la investigación fue mixta, es decir, incluye método cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de fortalecer la investigación, por lo que se recaudo información bibliográfica y datos estadísticos.

### 1. Anteproyecto de tesis

En esta etapa se da comienzo al documento, el cual identificaría la idea que constituye el problema de investigación, y de qué manera se lograría argumentar la viabilidad de la investigación. La importancia de esta primera etapa es fundamental, debido a que genera el punto de inquietud de nuestro tema (teniendo en cuenta que es un tema tentativo), el cual fue relacionado con los factores que limitan el crecimiento de las MiPyMe de Autotransporte Federal de carga, con ello se desprendieron varios puntos tales como:

- **Introducción**

Únicamente se incluyó en este apartado el que se piensa hacer, como y el porqué de hacerlo y como se encontrara estructurada la tesis. Formando mayor interés en las razones para el surgimiento de la investigación.

- **Problemática**

La redacción en dicho punto instituye la trayectoria de la problemática, para ello se manifiesto de modo claro, puntual y apropiado, un planteamiento que relatará una visión de conjunto, creando las recapitulaciones oportunas o distinguidas a bordo de la investigación en el cual se explica el problema de investigación y como se hará su desarrollo.

- **Pregunta de investigación**

En este punto se manifestó la pregunta de investigación a través de las porciones que forman parte del problema, con la intención de suministrar una

interrogación lógica y coherente. Su formulación fue expresada de manera explícita para que esta consiga ser entendida, para ello se manejó términos claros en forma interrogativa.

- Hipótesis

Es significativo en una investigación este punto, debido a que se encuentra las explicaciones posibles o respuestas a la pregunta de investigación, la cual nos ofrece una opción de posible solución del problema. La fundamentación de la hipótesis debe coincidir con los conocimientos obtenidos y afirmados hechos reales.

- Objetivos generales

Posteriormente pasamos a los puntos de objetivos de la investigación, donde se divide entre generales y específicos. En este caso nuestro objetivo general es con la intención de desplegar y efectuar en el proceso de la investigación una recomendación del problema.

- Objetivos específicos

Continuando así con los objetivos específicos donde se desarrolló en breves aspectos a ejecutar en la medida que la investigación progrese. Estos aspectos favorecen al acatamiento de los objetivos generales.

- Cronograma

Para finalizar se desarrolló este último punto, donde se concretó las actividades para el logro de cada uno de los objetivos específicos y establecerles el tiempo necesario para su ejecución.

Estos puntos permitirán de alguna manera acercarse más al desarrollo de investigación, dejando claro que únicamente esta etapa forma parte de un protocolo, que como fue mencionado anteriormente, el tema es tentativo y los cambios en el proceso de investigación serían agregados para beneficio y mejor argumentación del tema.

## 2. Revisión de literatura

Previo al paso de la primera etapa, nos traslada al seguimiento de nuestra investigación, a través de una revisión de literatura de la temática, donde distinguiremos como es el desarrollo de las empresas diligentes al transporte de carga en nuestro país, cuantas empresas MiPyMe existen según los sectores (Manufactura, Comercio y Servicios), obteniendo datos relevantes para llegar al punto clave de cuantas MiPyMe subsisten en el ambiente transporte de carga y así adentrarnos más a nuestra problemática de crecimiento en estas mismas, donde esto último mencionado será descrito en la siguiente etapa.

## 3. Determinar la problemática en la empresa “Transportes Valencia”

Para lograr determinar en general cuales son los factores que limitan el crecimiento en la empresa (Transportes Valencia), se tuvo que realizar investigaciones de artículos, noticias, documentos, datos, gráficas, datos de algunas dependencias, estudios de investigadores, etc., esto arrojándonos a distinguir o conseguir los 5 factores más sobresalientes en el Autotransporte Federal de carga, que forman parte de esa barrera que no permite el crecimiento en las MiPyMe.

Continuando así con una monografía de dicha empresa, teniendo como finalidad el contar con la información y datos correspondientes, desde la misión y visión de la empresa hasta llegar a sus ingresos anuales en los últimos 3 años. Todo esto es con el fin de lograr deslumbrar más a detalle cómo se encuentra la empresa en estos tiempos y a través de los cinco factores ya analizados anteriormente poder realizar un análisis delicado sobre el tema.

## 4. Diseño de entrevista (instrumento utilizado)

El procedimiento de dicha investigación da inicio a un análisis entre los factores contemplados como limitantes de crecimiento y la pequeña-empresa Transportes Valencia, para eso, en esta etapa desarrollamos una serie de preguntas que nos permitirían alcanzar nuestros objetivos. El objetivo de la entrevista tuvo que ser fundamentado a través de un método de estudio de caso por el autor Stake (1994) quien sustentó que para realizar un estudio de caso no es obligatorio contar con un cierto número de objetos de estudio, por lo que da apertura a efectuar un estudio de caso únicamente a un objeto, en este caso Transportes Valencia.

Al ser una investigación mixta fue viable utilizar un estudio de caso intrínseco donde se menciona específicamente ese caso, sus crónicas y sus particularidades y esto puede ser a través de observaciones, análisis documental, datos estadísticos o entrevistas, como esta última será usada en nuestra investigación.

#### 5. Ejecución de entrevista

En esta etapa se tiene que realizar en las oficinas de la empresa Transportes Valencia, para aplicar la entrevista diseñada al Director General de la empresa caso.

#### 6. Interpretación de datos

Ya una vez ejecutada la entrevista se da paso a esta penúltima etapa, donde aquellas respuestas obtenidas del Director General y si fue el caso aquellas que fuesen agregadas en el momento de la entrevista, pudiesen ser interpretadas cada una, teniendo como fin si los factores contemplados realmente sí afectan o existen otros y de qué manera los enfrenta.

#### 7. Conclusiones y recomendaciones

Ya esta última etapa se deriva de los resultados obtenidos y la interpretación, para concluir sobre nuestro tema de investigación y a su vez poder dar una recomendación para beneficio de la empresa.

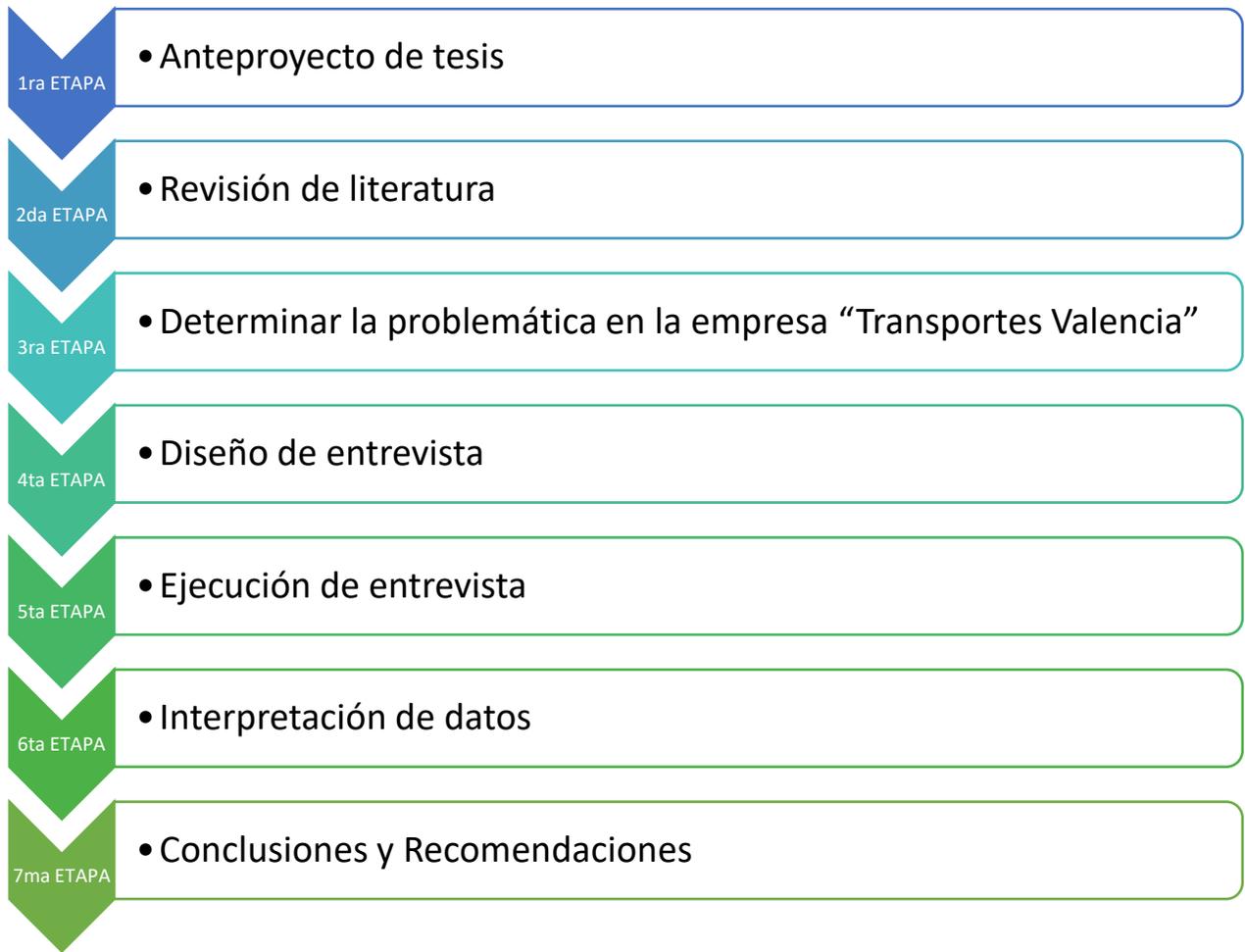


Ilustración 1. Etapas del desarrollo de Tesis. (Elaboración propia, 2017).

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES**

En una perspectiva histórica, (Pastor, 2005) comenta que el primer camino de transporte según Heródoto, fue utilizado por el faraón Keops, 300 a. de C., con fines de llevar materiales precisos con destino a la gran pirámide. Había que transportar bloques de cillería con un peso de 800 toneladas. Para disminuir el esfuerzo de tracción se regaba con aceite y agua el pavimento. En el caso de Babilonia se utilizaba el sistema más antiguo de carreteras, empleando el asfalto como material de pavimentación, por otra parte, en Roma se encuentra el sistema de comunicación más perfecto de la edad antigua, con una inmensa red de calzadas que unían la metrópolis con los extremos más apartados del mundo en esa entonces conocido. El ancho de la calzada era de 5 a 6 metros. Gotther Daimler construyo, en 1884, un motor de combustión interna adaptado a una bicicleta, en el año 1889, Panhar y Levassor lo aplicaron a un ómnibus, apareciendo el motor de gasolina, técnica que fue perfeccionada rápidamente.

Hoy en día, la economía del transporte internacional se logra con vehículos rápidos y de gran tamaño, empelando conjuntos de vehículos tractor y uno o dos remolques, consiguiendo reducciones en el precio por tonelada/hora del orden del 40% y aún mayores.

El transporte consiste en desplazar o trasladar mercancías o personas desde un lugar a otro, utilizando algún tipo de vehículo como medio para conseguirlo. Así, se habla de transporte marítimo, aéreo o terrestre, en este último engloba el transporte por ferrocarril y por carretera como sus ejes principales, dado que también se considera terrestre el fluvial y el transporte por cable.

El transporte tiene una importancia vital en la sociedad actual, en la que cada vez se produce y se consume más, pero donde los centros de producción se concentran en unas regiones determinadas y el gran consumo tiene lugar en otras áreas geográficas distintas. La producción se establece fuera de las grandes ciudades, en polígonos dotados de infraestructuras y comunicaciones adecuadas. Por otra parte, a escala internacional, como el valor añadido en el caso de las materias primas en escaso, su transporte resulta caro, de manera que la tendencia aconseja acercar los centros de producción a los lugares donde se localizan aquellas. Las industrias también se instalan en países donde la fiscalidad les es más favorable y la mano de obra más barata, aprovechando las facilidades que proporcionan estos países en el marco de los procesos de globalización en que se encuentran inmersa la economía y la producción mundial. (Rodriguez, 2011)

El transporte es un sector estratégico para la economía nacional e internacional, pues permite la movilidad de personas y mercancías, la cohesión territorial, la libertad de circulación y el desarrollo económico. Entre los distintos modos de transporte, el de carretera tiene un papel predominante. (Canovas, 2011).

**a) EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA.**

El Autotransporte Federal de carga está habilitado para desarrollar transporte nacional y además dispone de las correspondientes autorizaciones de transporte nacional e internacional para los vehículos. Se trata de empresas con flota propia de vehículos y operadores para prestar los servicios contratos por sus clientes. Pueden, a su vez, intermediar en la contratación de servicios de transporte.

Una empresa de transporte suele organizarse por departamentos en función de sus principales áreas de actuación: tráfico, comercial, compras, administración y contabilidad, recursos humanos, calidad, etc. (Canovas, 2011).

En México el Autotransporte Federal es el principal modo de transporte, participa con el 4.8% del PIB (producto interno bruto), contribuye con el 81% en el PIB del sector transporte, correos y almacenamiento.

Así mismo es un importante generador de empleos, ya que registra alrededor de 2 millones de empleos directos. A través del Autotransporte Federal, se mueve: 81% de la carga nacional, además de movilizar el 97% del total nacional de los pasajeros. (Secretaría de Comunicaciones y Transporte, 2015).

Las empresas de Autotransporte Federal de carga se clasifican en dos rubros, Personas Morales que operaron el Autotransporte Federal de carga por Clase de Servicio y Entidad Federativa y Personas Físicas que operaron el Autotransporte Federal de carga por Clase de Servicio y Entidad Federativa.

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física o como persona moral, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y las obligaciones que adquieran.

- **Persona física** es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.

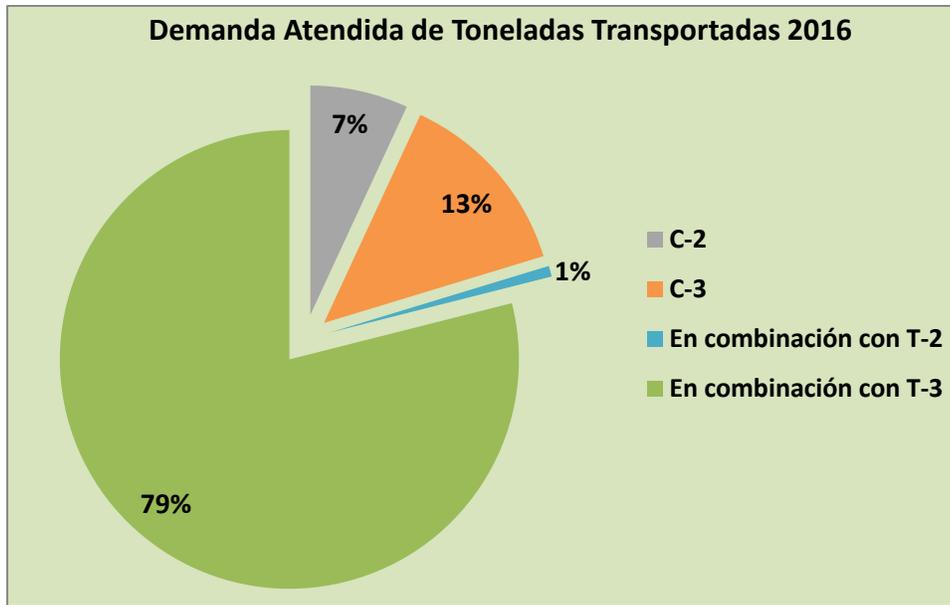
- **Persona moral** es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

Por ejemplo, en el caso de personas físicas existen varios regímenes de acuerdo con la actividad y el monto de los ingresos. En el caso de personas morales, el régimen fiscal y las obligaciones que les corresponden son diferentes en relación a si tienen o no fines de lucro. (Servicio de Administración Tributaria, 2014).

Es el transporte de mercancías que se presta a terceros en caminos de jurisdicción federal. Atendiendo al tipo de mercancías y de los vehículos, el servicio de Autotransporte Federal de carga se clasifica en Autotransporte Federal de carga general el cual son unidades económicas dedicadas principalmente al traslado de todo tipo de mercancías por los caminos de jurisdicción federal, siempre que lo permitan las características y especificaciones de los vehículos, hecho por lo regular en camiones (de redilas, tipo de caja contenedor, plataforma para carga general) sin ningún tipo de equipo especializado (SCT-DGAF, 2016).

Por otra parte, se clasifica también en Autotransporte Federal de carga especializada la cual se comprende como el transporte de materiales, residuos, remanentes y desechos peligrosos, objetos voluminosos o de gran peso, fondos y valores, grúas industriales y automóviles sin rodar en vehículos tipo góndola. Tratándose de objetos voluminosos o de gran peso determinados en la norma correspondiente, se requiere permiso especial por viaje que otorgue la secretaria (SCT-DGAF, 2016).

Es innegable el impacto que tiene el transporte sobre la economía nacional, con la cantidad de carga que se mueve en este modo de transporte, la cantidad de empleos directos que genera, y el alcance en todo el territorio nacional. A continuación, se presenta una estadística descriptiva sobre cómo se encuentran divididas las toneladas transportadas según la unidad motriz que la traslada, para así posteriormente mostrar una tabla que representa el total de toneladas transportadas y su porcentaje según sea la unidad motriz.



Gráfica 1. Porcentaje de toneladas atendido en el 2016. (Dirección General de Autotransporte Federal, 2016).

El número estimado de toneladas transportadas es de 535,548, donde se comprende que el camión de dos ejes (C-2) transporta el 7% (36,969 toneladas), el camión de tres (C-3) con un 13% (71,728 toneladas), en combinación con tractocamión de dos ejes (T-2) representa el 1% (4,065 toneladas) y en combinación con tractocamión de tres ejes (T-3) cuenta con la mayor demanda con un 79% (422,786 toneladas).

#### Representación de toneladas y porcentaje por unidad motriz

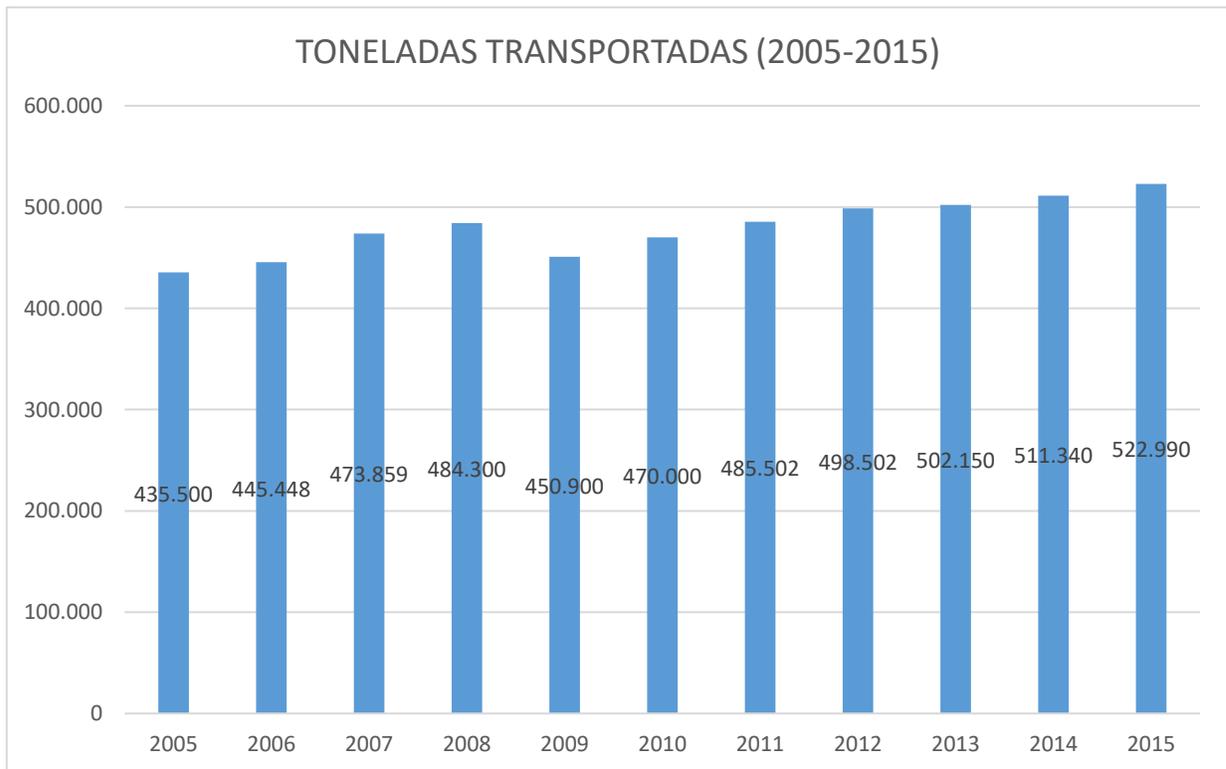
UNIDAD MOTRIZ	NÚMERO DE TONELADAS	PORCENTAJE
Camión de dos ejes (C-2)	36 969	7 %
Camión de tres ejes (C-3)	71 728	13 %
En combinación con tractocamión de dos ejes (T-2)	4 065	1 %
En combinación con tractocamión de tres ejes (T-3)	422 786	79 %
<b>TOTAL</b>	<b>535 548</b>	<b>100 %</b>

Tabla 1. Toneladas y porcentaje por unidad motriz. (Elaboración Propia con base a la Demanda Atendida de Toneladas Transportadas en el 2016 por la DGAF, 2017).

De esta manera se tiene una visión más comprensible sobre como el Autotransporte Federal de carga se ha convertido en esa variable tan cotizada para nuestro país, obligando a otros sectores a utilizar nuevas estrategias para captar también más demanda de la que se ven sobrepasados por el Autotransporte Federal de carga. Aunado a esto también prevalece una actualización constante para las autoridades competentes del sector transporte y por lo tanto para las empresas familiarizadas en el sector mencionado.

## b) ESTADÍSTICAS DE CARGA EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL

Con base en lo expuesto, sobre la economía nacional que genera el Autotransporte Federal de carga general, logramos observar en la siguiente Gráfica 1, como ha existido un aumento en el número de toneladas transportadas en México, lo que da una muestra del crecimiento constante del comercio nacional.



Gráfica 2. Carga Transportada por el Autotransporte Federal desde el año 2005 al 2015. (Dirección General de Autotransporte Federal, 2015).

La estadística básica del Autotransporte Federal (2016), arroja una serie de datos importantes que en el Anuario 2015 de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte no se había logrado obtener debido a que únicamente el anuario más actual es del 2015, donde menciona el total de toneladas transportadas en el 2016, y por ende se identificó que existió un incremento registrándose un total de 535,548 toneladas, como resultado, la cifra de empresas de Autotransporte Federal de carga va creciendo de manera paralela con el comercio, ya que mientras mayor sea el movimiento de mercancías en el país, la participación de empresas de Autotransporte Federal de carga se verán más impactadas por dicha actividad. Obteniendo así un gran número de empresas dedicadas al transporte de bienes y servicios; colocándose como un gran negocio nacional.

### c) ESTRUCTURA EMPRESARIAL NACIONAL

La Secretaría de Economía es la encargada de impulsar el desarrollo empresarial que surge en el país, con el propósito de crear mejores emprendedores los cuales a su consideración forman el primer pilar de la pirámide empresarial.

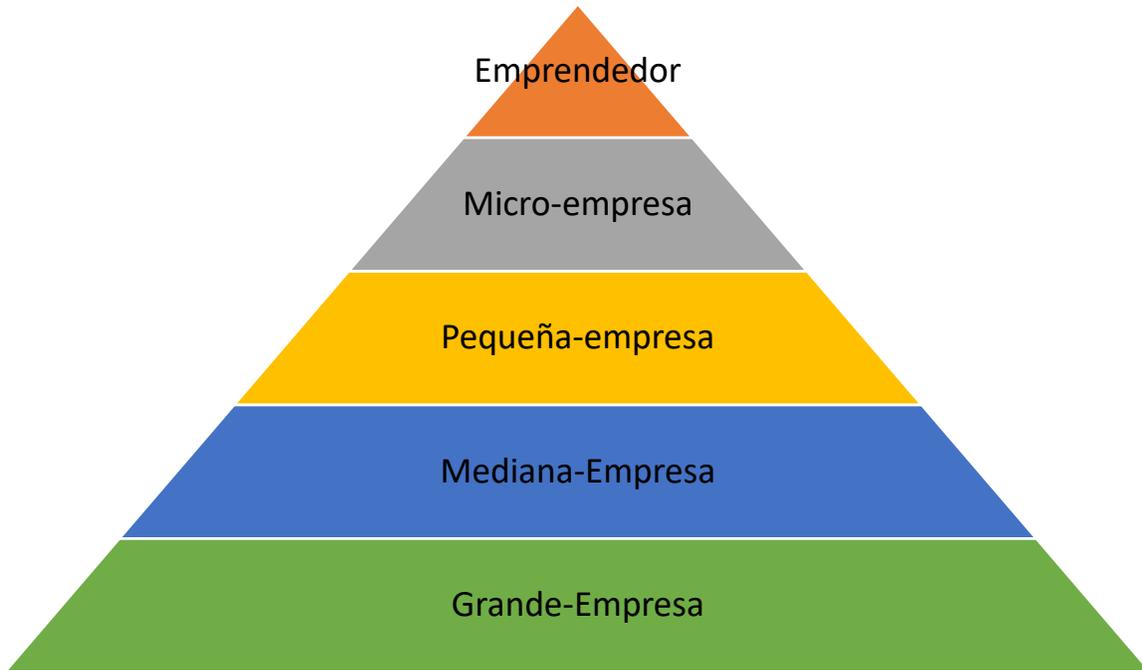


Ilustración 2. Pirámide Empresarial bajo consideraciones de la Secretaría de Economía en el 2017 (Elaboración propia, 2017)

Dado que la misma dependencia sostiene que el primer pilar se encuentran los emprendedores, donde buscan la promoción de programas y herramientas que contribuyan a tener una mejor estructura que les sirva como impulso consolidando una empresa en base a una idea, con esto comienzan a dar solidez y encaminar el desarrollo de una micro-empresa, quien forma parte del segundo pilar en la pirámide empresarial.

La micro-empresa, son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en nuestro país. La pequeña-empresa tercer lugar en los pilares

de la pirámide, es aquel negocio que cuentan con 11 a 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones de pesos y hasta 100 millones de pesos. La mediana-empresa forma el cuarto pilar, donde cuentan con 31 hasta 100 trabajadores, logran generar ventas anualmente de 100 millones de pesos y pueden superar hasta los 250 millones de pesos. Y el último pilar pertenece a la grande-empresa, donde cuenta con 101 hasta 251 trabajadores y logran tener ventas mayores a 250 millones de pesos (Secretaría de Economía, 2012).

A su vez también podemos encontrar la definición de una MiPyMe, en una manera más explícita, donde una micro-empresa es una empresa de tamaño muy pequeño, donde no rebasa el número de 10 empleados y una facturación acotada. Por otro lado, el propietario de la una micro-empresa suele ser el trabajador de la misma y su creación surgió de ser un emprendedor a la hora de organizar un proyecto. Una de las razones por la que se define también es porque el número de ventas no es en grandes volúmenes y sus actividades no requieren de grandes sumas de capital. Las micro-empresas a su vez suelen ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa (elaboración artesanal, gastronomía a pequeña escala o una consultoría profesional) (Guzmán, 2012).

En el caso de una pequeña-empresa, es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (Guzmán, 2012).

La mediana-empresa es una unidad económica con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. Las medianas-empresas son exigidas en contar con mayor comunicación por lo que existe un crecimiento del volumen de operaciones que no le permiten al propietario ejercitar el solo la gestión de decisiones y control por lo que es fundamental incorporar personas que puedan asumir funciones de coordinación y control, en algunas cosas

funciones de toma de decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa (Guzmán, 2012).

Si bien las empresas pueden ser clasificadas en base a ciertas variables que las pueden denominar como micro, pequeña, mediana o grande, dentro de los sectores de manufactura, comercio o servicios, y encontrarse definidas por ciertos puntos que le caracterizan una de otra en el sector. Pero a su vez podemos encontrar una diferencia en estas clasificaciones y definiciones dentro del sector de Autotransporte Federal de carga.

Esta diferencia se da en la cantidad de unidades de Autotransporte Federal de carga con las que cuentan, de acuerdo a lo expuesto en la *“Estadística Básica del Autotransporte Federal”* del año 2016, en el apartado *“Estructura Empresarial”* describe a través de una tabla la clasificación de una micro-empresa, la cual puede estar compuesta de 1 a 5 unidades, la pequeña empresa es de 6 a 30 unidades y mediana empresa de 31 a 100 unidades y por último las grandes empresas que cuentan con más de 100 unidades de Autotransporte Federal de carga.

Entonces tomando en cuenta las clasificaciones en general de las MiPyMe con las definiciones correspondientes, y su familiarización que tiene en el Autotransporte Federal de carga consideramos que una micro-empresa será aquella compañía que con bajos números de unidades (1 a 5 unidades) logra hacer figura en la inflación económica del país, donde el dueño forma gran parte de las actividades operacionales y administrativas, debido al reducido número de personal con el que cuenta, pues en promedio podría encontrarse entre 5 a 10 personas. Suelen ser compañías de transporte familiares, con el fin de buscar un solvento económico y no un crecimiento en el sector.

En el caso de una pequeña-empresa la consideramos como aquella compañía que es la primera etapa de transición que sufre una micro-empresa, cuando buscan crecimiento, sin embargo lo que la distingue es el mayor número de unidades con las que puede contar (6 a 30 unidades) dejando claro que al contar con mayor número de unidades las exigencias en las tareas de la compañía son mayores por lo que es necesario contar con personal que logre actividades administrativas y operativas deben de ser repartidas entre el personal contratado para agilizar los procesos de servicio.

Y para terminar, una mediana-empresa la consideramos como la última fase que puede buscar una compañía dentro de las MiPyMe, donde su mayor número de unidades es la que las distingue entre las otras dos (31 a 100 unidades), siendo así una compañía más organizada y

con un mayor control en el rol de sus actividades de operación y contando con mayor número de empleados en el sector administrativo. Este tipo de compañías suelen ser el último cabo para consolidarse como una empresa de prestigio a nivel nacional, debido a que no son muchas las que existen en nuestro país y que en el próximo subtema podremos observar el número total de cada una de las tres facetas que definimos.

Pero antes de dar seguimiento a los antecedentes de las MiPyMe, es importante identificar el número de empresas que existen en México y en que estados sobresalen más, a continuación, un mapa con el número total de empresas dividido en regiones y posteriormente una tabla que puntualiza el número total por estado de la república.

Número de empresas, por región del territorio nacional



Source: diymaps.net (c)

Ilustración 2 Empresas que prestan el servicio de Autotransporte Federal de Carga por Entidad Federativa según su personalidad jurídica y tipo de carga (SCT-DGAF, 2016).

**Universidad Autónoma del Estado de México – Ingeniería en Transporte**

Entidad Federativa	Total	Personas Morales			Personas Físicas
		Subtotal	Carga General	Carga Especializada	Carga
<b>Estados Unidos Mexicanos</b>	<b>164 011</b>	<b>22 704</b>	<b>17 082</b>	<b>5 622</b>	<b>141 307</b>
Aguascalientes	1318	235	193	42	1083
Baja california	5126	528	428	100	4598
Baja california sur	334	78	57	21	256
Campeche	308	140	98	42	168
Chiapas	1108	194	145	49	914
Chihuahua	4274	659	475	184	3615
Ciudad de México	35211	4,986	3847	1,139	30225
Coahuila	3371	915	696	219	2456
Colima	1320	343	257	86	977
Durango	1725	271	207	64	1454
Estado de México	12294	1,035	795	240	11259
Guanajuato	8078	768	554	214	7310
Guerrero	872	139	81	58	733
Hidalgo	8624	436	304	132	8188
Jalisco	12015	1,508	1214	294	10507
Michoacán de Ocampo	6051	574	453	121	5477
Morelos	1970	239	168	71	1731
Nayarit	673	58	48	10	615
Nuevo León	12495	2,952	2258	694	9543
Oaxaca	1071	174	110	64	897
Puebla	8210	731	583	148	7479
Querétaro	4453	650	512	138	3803
Quintana Roo	424	121	75	46	303
San Luis Potosí	4701	568	465	103	4133
Sinaloa	4551	536	399	137	4015
Sonora	4111	520	369	151	3591
Tabasco	1069	274	131	143	795
Tamaulipas	7597	1,558	1131	427	6039
Tlaxcala	1652	150	111	39	1502
Veracruz	7404	1,023	666	357	6381
Yucatán	984	222	166	56	762
Zacatecas	617	119	86	33	498

*Tabla 2. Empresas que prestan el servicio de Autotransporte Federal de Carga por Entidad Federativa según su personalidad jurídica y tipo de carga (SCT-DGAF, 2016).*

Gracias a los datos obtenidos por la estadística básica del Autotransporte Federal (2016) nos indica el dato que a nivel nacional se encuentran 164,011 empresas de Transporte de Carga, incluyendo desde las MiPyMe y grandes empresas.

Con base a los datos que se encuentran en la estadística básica de Autotransporte Federal ya mencionado, sobresalen Jalisco, Estado de México y Nuevo León, con 12 015 empresas, 12

294 empresas y 12 495 empresas respectivamente. Sin embargo, en la Ciudad de México cuenta con 35 211 empresas, casi igualando el total de empresas entre Jalisco, Estado de México y Nuevo León. Como se muestra en la tabla 1, de manera específica el total de empresas por entidad federativa en los Estados Unidos Mexicanos, cuantas pertenecen a personas físicas y personas morales.

#### **d) ANTECEDENTES SOBRE LAS MIPYME**

Con base a lo expuesto en el libro de *“PYME Estrategia para su internacionalización”* del año 2009 por Piedad Cristina Martínez Carazo, se exhibe que las empresas se encuentran caracterizadas por un alto grado de globalización e internacionalización; un fenómeno que las afecta a todas, independientemente de su tamaño. Es por ello que la progresión de las PyMe, incluido el desarrollo exitoso de los mercados internacionales, está siendo reconocida como crucial para el progreso económico y el futuro bienestar de las naciones, algo que se muestra particularmente agudo para las PyMe que persiguen estrategias de nichos desde un mercado doméstico limitado. (Munro & Coviello, 2009).

Por lo que se puede decir que el desarrollo económico en México es de suma importancia ya que gracias a los acuerdos comerciales que se obtuvieron en estos últimos años, se logró por consecuente que se forjaran mayores empleos beneficiando a ciertas regiones. Por lo anteriormente dicho es vital para el crecimiento y consolidación del país.

A través de los datos que se obtuvieron por ENAPROCE (Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) quien es la encargada de proporcionar información de alcance nacional sobre el desarrollo de MiPyMe, verificando si cuentan con apoyos gubernamentales, características de operación, capacitaciones, nivel académico, etc., se obtuvo como resultado la información contenida en la tabla 3.

Tipo de Empresa	Número	Porcentaje de participación	Porcentaje de ocupación
<b>Micro</b>	3 952 422	97.6 %	75.4 %
<b>Pequeña</b>	79 367	2.0 %	13.5 %
<b>Mediana</b>	16 754	0.4 %	11.1 %
<b>Total</b>	<b>4 048 543</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabla 3. Número de MiPyMe, porcentaje de participación y porcentaje de ocupación. (Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2014).

Por lo que se observa que el mayor desarrollo de las MiPyMe se encuentra en una pequeña-empresa contando con una participación del 97.6%, prácticamente es el que mayor se presenta en nuestro país.

Para ello también cabe mencionar que la participación de las MiPyMe se ve muy influenciadas por los sectores de manufactura, comercio y servicios. Ya que cada una de estas se encuentra representadas por una micro, pequeña o mediana empresa para su desarrollo, estos datos se encuentran resumidos en la tabla 4.

Sector	Porcentaje del Número de Empresas	Porcentaje de Ocupación
<b>Manufacturas</b>	11.1 %	18.9 %
<b>Comercios</b>	56.5 %	48.2 %
<b>Servicios</b>	32.4 %	32.9 %

Tabla 4. Porcentaje del número de empresas por sector y porcentaje de ocupación por sector. (Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2014).

Como se puede observar gran parte de las MiPyMe se encuentran en comercios y en segundo lugar los Servicios donde se realizará mayor énfasis por el tema que se está abordando debido a que es aquí donde se encuentran subsectores como turismo, finanzas, comunicaciones, transporte, entre otras. Se resalta que el 32.4% del total de 4 048 543 de las MiPyMe que existen se encuentran bajo este sector.

A continuación, en la tabla 5 se presenta los ingresos para el año 2014 por cada sector:

Sector	Ingresos 2014
<b>Manufactura</b>	877 668.58
<b>Comercios</b>	1 286 361.11
<b>Servicios</b>	413 529.17
<b>Total</b>	<b>2 577 558.86</b>

Tabla 5. Ingresos que obtuvieron las empresas según los sectores en el 2014. (INEGI-ENOPRACE, 2014)

Se contempla que el sector de Servicios aun a pesar de contar con mayor número de empresas que el sector de Manufactura, sus ingresos son tentativamente una mitad a la que genera el sector de Manufactura.

Como ya se ha mencionado en temas anteriores, el impacto que generan las MiPyMe en el Autotransporte Federal de carga en México es demasiado, sin embargo, no es muy fácil a simple vista visualizar. Para esto la Estadística Básica del Autotransporte Federal 2016, expuesto por DGAF-SCT nos muestra de manera más fuerte como es el campo laboral de las MiPyMe de Autotransporte Federal de carga.

En la tabla 6 se muestra una descripción de la estructura empresarial en empresas de Autotransporte Federal de carga del año 2016:

TIPO DE EMPRESA	ESTRATO EN UNIDADES	NUMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE	NUMERO DE VEHICULOS	PORCENTAJE
<b>Micro</b>	1-5	114,308	81.2 %	215,163	24.9 %
<b>Pequeña</b>	6-30	22,793	16.2 %	260,455	30.1 %
<b>Mediana</b>	31-100	2,826	2.0 %	142,953	16.5 %
<b>Grande</b>	+ de 100	903	0.6 %	246,264	28.5 %
<b>Total</b>		<b>140,830</b>	<b>100 %</b>	<b>864,835</b>	<b>100 %</b>

Tabla 6. Estructura empresarial del Autotransporte Federal de Carga. (SCT-DGAF, 2016).

Con base a estos datos podemos identificar que del total de MiPyMe que hay en México 4, 048,543 aproximadamente (recalcamos que estos datos son del año 2014 por parte de la ENAPROCE) y se cuenta con 140,830 MiPyMe pertenecientes al Autotransporte Federal de

carga. Aunado a esto es importante recalcar que como se muestra en la Tabla 1 el número total de empresas es de 164,011 empresas en operación; y en la Tabla 5 tenemos un total de 140,830 esto se debe a que muchas de estas empresas pueden tener oficinas en más de una Entidad Federativa, por lo cual la información por Entidad Federativa es mayor su número de empresas.

## **CAPÍTULO 2. BARRERAS QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO EN LAS MIPYME DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA EN MÉXICO.**

Si bien, el Autotransporte Federal de carga es un negocio muy redituable, a lo largo de los años se ha podido observar como aumenta el número de las empresas de Autotransporte Federal de carga y este no ha sido el mismo que el crecimiento competitivo en las empresas que se dedican al transporte de carga en el territorio nacional, es decir, el número de empresas va en aumento, sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas, se quedan estancadas, debido a que existen factores que influyen para su crecimiento u operación, como por ejemplo: la delincuencia en el sector Autotransporte, la falta de preparación de las empresas, ya que gran cantidad de las MiPyMe son de carácter familiar y muchas no cuentan con algún tipo de certificación o preparación para realizar sus servicios, suelen ser autosuficientes evitando a toda costa apoyo de profesionales o expertos en el ámbito. Adicionalmente no cuentan con el financiamiento adecuado para empresa, el miedo a sufrir una transición en fracaso, no contar con operadores debidamente capacitados, etc.

Lo anterior genera que a través de los años estas empresas no logren una consolidación de su crecimiento.

Un concepto que nos puede ayudar a entender más las limitantes que tienen en su crecimiento las empresas, es el caso del llamado “Efecto Tiburón”, el cual compara el desempeño diario de un tiburón con el desempeño de las MiPyMe; ya que el Tiburón siempre debe encontrarse en constante movimiento debido a que no cuenta con una vejiga natatoria que le permitiría flotar por lo que no estar en movimiento ocasionaría que se fuera al fondo, y así comenzar a morir.

Dicho concepto, el “Efecto Tiburón”, nos permite entender que las MiPyMe que comienzan a ser estáticas, y que dejan a un lado la importancia que es estar en constante operación. Comienza afectando la operación de la empresa y el encargado de la coordinación de la empresa suele verse afectado por su mal administración al no lograr mantener a la empresa dentro de los estándares de competitividad en el mercado. Es importante mencionar que los conocimientos y experiencias son base fundamental para el desarrollo de una empresa, pero si este no cuenta con ello se manifestará como una desventaja para su empresa, y será complicado continuar con el crecimiento de la misma.

Por otra parte, Sojo Garza-Aldape argumenta que mientras más edad tenga una empresa, mayor será la posibilidad de seguir operando en el mercado, cabe mencionar que 11 de cada

100 negocios en México lograran cumplir 20 de años de operación, por lo que el resto no busca un progreso al pasar de los años. (Garcia, 2015).

A continuación, se muestran de acuerdo a la literatura los factores que limitan el crecimiento de las MiPyMe en el sector de Autotransporte Federal de carga en México, describiendo de manera general como estos factores verdaderamente influyen en el crecimiento de las MiPyMe.

## **2.1 FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO**

### **2.1.1 INSEGURIDAD EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA.**

El ambiente en el que se ve involucrado el Autotransporte Federal de carga en el país, se encuentra en excesiva competencia entre empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios de traslado de mercancías, ya sea de mercancía en general o materiales peligrosos, sin embargo, sus cualidades y ofertas que cada una de estas pudiesen brindar no son suficientes para garantizar un traslado de mercancía segura, ya que el ingenio de los grupos de delincuencia en nuestro país es aún más fuerte para generar inseguridad en el traslado de la mercancía.

Un estudio realizado por FreighWatch International (2011), una compañía líder en servicios de seguridad en logística revela que México está dentro de los 7 países más riesgosos a nivel mundial para el transporte terrestre de mercancías en función del número de siniestros denunciados ante la autoridad. Este dato es muy importante ya que la existencia de entes especializados en el control, registro y persecución de delitos sobre las cadenas logísticas terrestres, produce que prácticamente el total de los siniestros presentados sean denunciados. Por otra parte, se encuentran muchos casos en los que no se denuncia un acto delictivo, esto por miedo a posibles represalias, desconfianza en la eficiencia del sistema judicial y policial, por no afectar la imagen de la compañía o para no encarecer las primas de seguros, los transportistas omiten la denuncia y por tanto esos delitos no se ven reflejados en las estadísticas.

Esta falta de información sobre las verdaderas dimensiones del problema de inseguridad que existe en el país, hace que los delitos contra el Autotransporte Federal de carga tengan una baja prioridad ante las autoridades o lleguen a ser vistos como gastos propios de la actividad

logística. Por lo anterior, la falta de información actualizada, homogénea, comparable y oportuna, para la toma de decisiones por parte de los operadores privados (empresas) y las autoridades públicas, complica una posible prevención y persecución de los delitos. Por ejemplo, la falta de una categorización adecuada para el robo de mercancía dentro de las estadísticas públicas, dificulta la visualización y solución del problema: si el robo de mercancías desde camiones se registra bajo hurtos comunes, o si el robo desde una bodega se registra como robo de vivienda, los servicios policiales no podrán generar medidas eficaces contra este tipo de delitos, una adecuada categorización del fenómeno y la generación de estadísticas con datos particularmente detallados, confiables y periódicos, es la única forma de generar acciones efectivas contra este tipo de delincuencia organizada, ya que la falta de información y de los costos reales, incide en la percepción errada de que es más económico sufrir algunos asaltos que implementar medidas eficaces para prevenirlos. (FreightWatch International Global Threat Assessment, 2011).

En el último año se ha reportado que el robo en las unidades de Autotransporte Federal de carga tuvo un incremento del 200%, según la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). Es por esto que la Inseguridad juega un papel muy importante como uno de los impedimentos que tienen hoy en día las empresas de Autotransporte Federal de carga en nuestro país, para tener un crecimiento constante o al menos mantenerse dentro del mercado de manera competitiva. La inseguridad genera un impacto que afecta directamente al patrimonio de las personas y de las mismas empresas, de tal forma, que pone en riesgo la vida, la libertad y la salud de las personas, pero sin duda algo de mayor alcance es la supervivencia de las empresas, particularmente las pequeñas y medianas empresas. Este tipo de calamidad se puede presentar en algún robo o asalto durante el tránsito de la mercancía a su destino, o en algunos casos cuando aún no es puesta en traslado la mercancía.

A través del INEGI se efectuó la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) durante el mes de enero hasta diciembre del año 2015, la cual obtuvo datos sobre delitos en las empresas a nivel nacional, por entidades federativas y sectores ya sea Comercio, Manufactura o Servicios. En dicha encuesta se estimó que el 40.7% del sector comercio fue víctima del delito, 31.7% del sector industrial y 30.4% del sector de servicios; estos datos adjudican todos los tipos de delitos que se presentan en la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas. No obstante, la encuesta no muestra claramente cuáles fueron los delitos que sufrieron las empresas de Autotransporte Federal de carga federal, por lo que se tuvo que dar

prioridad a los datos más colindantes al fenómeno de incidentes delictivos en el Autotransporte Federal de carga.

Se realizó mayor énfasis para fines de este trabajo de investigación en los actos delictivos de “Robo de Mercancía en Transito” con 273,082 delitos ocurridos y “Robo/Asalto de bienes, mercancía o dinero” con 888,536 delitos ocurridos. Cabe mencionar que gran parte las empresas a nivel nacional sienten inseguridad en transportar su mercancía a través de Carreteras o Autopistas con un 46.2% de estas empresas que sienten mayor inseguridad realizando esta actividad. Con base a la Encuesta Nacional de Victimización de las Empresas simplificamos los datos sobre los dos actos delictivos ya mencionados anteriormente (Ilustración 3 y Tabla 7) con el fin de obtener mayor comprensión sobre estos en cada entidad federativa e identificar cuáles son las regiones del país con mayor índice delictivo.



Source: diymaps.net (c)

Ilustración 3 Número de incidentes de robo/asalto de bienes, mercancía o dinero por entidad federativa. (Encuesta Nacional de Victimización de Empresas, 2016)

Región	Estados Representativos	Total
<b>Norte</b>	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa, Sonora, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas	<b>11,126</b>
<b>Oeste</b>	Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit	<b>4,447</b>
<b>Este</b>	Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Veracruz	<b>3,863</b>
<b>Centro</b>	Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas, Ciudad de México, Estado de México y Morelos	<b>9,492</b>
<b>Sur</b>	Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán	<b>7,179</b>

Tabla 7. Regiones con el número total de incidentes de robo/asalto de bienes, mercancía o dinero por entidad federativa. (Elaboración propia, 2017).

Durante el año 2015 se registraron mayores incidentes delictivos en la región Noroeste (Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora) con un total de 7,790 incidentes de robo/asalto de bienes, mercancía o dinero, seguido de la región Centro Norte de nuestro país (Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas) con un total de 6,044 incidentes de Robo/Asalto de bienes, mercancía o dinero.

En el caso del acto delictivo por robo de mercancía en tránsito se obtuvieron los siguientes datos (Ilustración 4 y Tabla 8).



Ilustración 4 . Regiones con el número total de incidentes de robo/asalto de bienes, mercancía o dinero por entidad federativa. (Elaboración propia, 2017).

Región	Estados Representativos	Total
<b>Norte</b>	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa, Sonora, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas	<b>3,178</b>
<b>Oeste</b>	Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit	<b>1,352</b>
<b>Este</b>	Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Veracruz	<b>1,289</b>
<b>Centro</b>	Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas, Ciudad de México, Estado de México y Morelos	<b>3,220</b>
<b>Sur</b>	Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán	<b>1,588</b>

Tabla 8. Regiones con el número de incidentes de robo de mercancía en tránsito por entidad federativa. (Elaboración propia, 2017).

Como podemos observar en la región Centro norte (Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas) sufre el mayor número de robo de mercancía en tránsito con 2,230 incidentes delictivos seguido por la región Noroeste (Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora) con 1,888 incidentes delictivos.

Con estos datos estadísticos, logramos observar como la región Noroeste y Centro norte son quienes sufren el mayor número de incidentes delictivos en “robo de mercancía en tránsito” y “robo/asalto de bienes, mercancía o dinero”. Por lo que podemos mencionar el impacto que tiene la delincuencia organizada en contra del Autotransporte Federal de carga, y es sin duda alguna un gran problema, a su vez uno de los factores más importantes a combatir. Por los cuales las empresas de Autotransporte Federal de carga no logran un crecimiento constante, ya que generan gastos que no son contemplados como empresa. Como ya se ha mencionado los datos que fueron mostrados anteriormente no son datos específicos sobre los incidentes delictivos en el Autotransporte Federal de carga federal, aun así, son de suma importancia para el progreso de esta tesis debido a que de cierta manera los actos delictivos que mayor presencia logran tener en el Autotransporte Federal de carga federal son los que mayormente se registran dentro de esta actividad económica.

Por otra parte fue publicado en la “Revista de Transportes y Turismo” un artículo importante el día 27 de Febrero del 2017 por Oliverio Pérez, quien hace mención que con los datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) en el Año 2016 se registraron 1,590 robos en Autotransporte Federal de carga donde Puebla era el mayor involucrado con un número de robos al transporte de carga de 629 incidentes con violencia y 34 sin violencia en el año 2016, se debe reiterar que este dato hace mención únicamente a los

robos que estuvieron denunciados. Por otro lado, en el Estado de México se identificó que los municipios más expuestos a robos de Autotransporte Federal de carga son: Ixtapaluca, Toluca, Naucalpan, Cuautitlán Izcalli y Ecatepec.

El modo de operación de las bandas, es principalmente abordar a los vehículos de carga en las inmediaciones de los puertos, zonas de descanso o de carga de combustible, siempre acompañados de armamento intimidatorio, para pronto desconectar los equipos de comunicación del vehículo y del conductor. Son bandas organizadas y jerarquizadas, donde cada uno de sus participantes tienen un rol y donde comúnmente rotan entre delitos, de modo tal que es difícil determinar un único patrón de conducta o categorizarlos como una única banda. Otra forma de perpetrar los ilícitos es simular un control de la policía, registrándose casos con balizas y uniformes similares a los utilizados por la policía verdadera. Una vez detenido el móvil, el resto de la banda procede a su robo.

En general se observa que las bandas delictivas actúan en función del tipo de cargamento que se transporta, lo que refuerza la tesis de que los robos no son nunca aleatorios, sino que son el resultado de un acabado estudio de mercado.

Tampoco pueden dejar de mencionarse los “Auto-robos”, tanto del conductor como de la empresa misma, con la finalidad de cobrar el seguro, aunque de acuerdo al análisis realizado este fenómeno es de menor cuantía. Algunos países, también registran casos aislados de clonación de documentos y vehículos, actos que tienen como fin suplantar a conductores o vehículos verdaderos, para robar la mercancía confiada al transportista. Los productos que más sufren ataques son aquellos de fácil reducción y difícil rastreo posterior, como son alimentos, cigarros, productos electrónicos, accesorios para automóviles, repuestos, medicamentos y material de construcción. (Salas, 2013).

### **2.1.1.1 DATOS ESTADÍSTICOS DE INSEGURIDAD EN MÉXICO Y EL IMPACTO GENERADO POR LA INSEGURIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO**

Con lo antes mencionado por FreightWatch International (2011), revelando que México es de los 7 países con mayor riesgo en el transporte terrestre de mercancías sobre los datos obtenidos de denuncias ante las autoridades, México registra una de las tasas de riesgo más altas para las cadenas logísticas terrestres. Sin embargo, no existe una única cifra sobre el fenómeno ya que las cifras existentes difieren entre las organizaciones que las realizan, por lo que no todos los actos delictivos existentes son denunciados a las autoridades. Como ejemplo tenemos a la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR), quien registro 420 siniestros en el 2011, cifra que representa un descenso de un 47.5% respecto al año anterior mientras que la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) afirma que del 2006 al 2010 el robo al Autotransporte carretero se incrementó en 108% y entre 2009 y 2010 un 52.1% (FreightWatch International Global Threat Assessment, 2011). Otras fuentes estiman incluso más de 10,000 los camiones asaltados anualmente. Pese a estas disparidades entre cifras, existe concordancia sobre los impactos de la competitividad en México en el traslado de mercancías.

Un problema derivado de estos datos, son los costos que las empresas estiman en materia de seguridad, que van del 15 al 20% de sus costos totales, y es un monto que muchas veces no garantiza una mejora en materia de seguridad, ya que a pesar de que las empresas hacen un esfuerzo al invertir en medidas de seguridad, el número de robos y actos delictivos sigue en aumento. Aunado a esto es importante tomar en cuenta el incremento del 12% en los servicios de seguridad y el 20% adicional de primas de seguro (FreightWatch International Global Threat Assessment, 2011). El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) sostuvo en el año 2010 que, de acuerdo con las evaluaciones de instituciones nacionales e internacionales, el costo de la inseguridad en países como México sobrepasaba el 15% del PIB nacional.

La realidad que se concibe por este fenómeno en la cadena de suministro es de pérdidas directas, y por consecuente teniendo represalias, las cuales no son tan fáciles de solucionar. El asumir el incumplimiento de los embarques programados con el cliente final o con alguna empresa la cual forme parte de la cadena productiva, aumenta en los niveles de inventarios o del tiempo de entrega, entre otros, como secuela de alguno de estos derivados se genera un incremento de los costos logísticos y la baja competitividad del producto. No obstante, la

criminalidad en las cadenas logísticas ha disminuido ingresos tributarios por las mercancías robadas que se mezclan con mercancía legal en el comercio formal, afectando la imagen del país y deteriorando el interés de inversiones extranjeras.

A partir de esto la seguridad se ha convertido en un aditamento esencial, para así poder seleccionar el proveedor y los participantes de la cadena de suministro, pudiendo dejar a un lado a empresas que se encuentran dentro del mercado con buen precio de venta ofertado, simplemente por ser inseguras.

### **2.1.2 PREPARACIÓN EMPRESARIAL**

La casi inexistente cultura empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe) en México provoca que el 80% de ellas desaparezca en su primer año de vida. Refiere que, de acuerdo con estudios de mercado, 43% de estos negocios muere por errores administrativos y desconocimiento del mercado; 24% por tropiezos financieros, 24% por problemas fiscales y 16% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza. (El Empresario, 2009).

Es por esto que uno de los factores que más afectan a las MiPyMe del sector Autotransporte Federal de carga en México, es que no cuentan con preparación necesaria al dar comienzo con su proyecto empresarial, y suelen comenzar el negocio en base a sus conocimientos o lo que les gusta hacer, sin tener bien planificado el servicio que van a ofrecer e ignorando las previsiones básicas, como la administración de su negocio, el tipo de personal que necesitan para realizar los servicios, ayuda financiera, y un enfoque de negocios que les permita determinar el rol que tendrá su empresa.

En las MiPyMe de Autotransporte Federal de carga no basta únicamente con ser el que aporta el capital para poder dar comienzo con la empresa, pues es difícil quien cuente con los conocimientos y experiencia necesaria para dar el siguiente pasó. La organización de las empresas generalmente es desarrollada por el dueño o un grupo de socios de la empresa, quienes deben de ser caracterizados por su integridad y la facilidad de identificar oportunidades, dándose a la tarea de estar buscando siempre ventajas competitivas difíciles de igualar. Es necesario dejar claro que quien o quienes lleven las riendas de alguna empresa deben de ser aptos para las actividades o en su caso, si es el propietario quien lleva el control, este mismo involucrarse en cursos que le amplíen el panorama de lo que es el sector de Autotransporte

Federal de carga y genere mayor conocimiento empresarial para un desarrollo más amplio en el sector, mantener una buena relación entre su grupo de trabajadores y contar con un plan de trabajo muy bien estructurado; ya que será el quien lleve paso a paso a su empresa al éxito o el declive.

### **2.1.2.1 VISIÓN DEL EMPRESARIO**

Normalmente en las empresas de Autotransporte Federal de carga dan comienzo a el proyecto como un negocio familiar, con la idea de mantener un sustento económico más en el núcleo familiar, o en su caso suelen ser con amigos quienes buscan emprender y forjar una empresa, pero sin duda alguna con falta de una metodología, sin un plan de acción, sin una visión a largo plazo, es difícil que estas empresas sobrevivan.

Es por esto que, una vez tomada la decisión de emprendimiento del plan empresarial de la compañía es significativa la aplicación de técnicas empresariales, tener bien identificado el campo, el tipo de servicio ofrecido se encuentre dentro de los rubros competitivos y se diferencie del resto forjando una dependencia competidora. Para ello es importante que la visión del empresario este aunado con una preparación que le brinde capacidad de identificar oportunidades como anteriormente se mencionaba con el fin de obtener un crecimiento de la empresa. El empresario debe tener visualizadas las metas que desea plantearse y de qué manera va lograr llegar a ellas, siempre manteniéndose al margen de lo que se desarrolle en el sector, en este caso del Autotransporte Federal de carga.

La visión del empresario va depender del aprendizaje adquirido en algunos programas de capacitación aptos para el sector de Autotransporte Federal de carga, estos no serán suficientes para el empresario que en algunos casos es el mismo dueño de la empresa, para ello es importante que busque e incluya en sus actividades diarias lecturas sobre el sector de transporte de carga y si es posible tomar cursos competentes al área que más déficit tenga, también si es necesario el apoyo de terceras personas que estén preparadas profesionalmente o ya cuenten con un amplia experiencia laboral ayudaran adquirir mayor jerarquía y mantenerse al límite de su objetivo que es la supervivencia de la empresa que se encontrara afectada por cambios externos en el mercado.

Hoy en día algunas de las restricciones que tienen los empresarios de las MiPyMe del Autotransporte Federal de carga para mantenerse en el mercado y continuar con el objetivo

que se plantean desde un inicio, es revocado por el presupuesto que cuentan, ya que la capacitación genera costos los cuales a veces son más necesarios para el pago de nómina o adquirir insumos. Con base a esto algunos programas o cursos que imparte el gobierno no son del agrado de algunos empresarios de este sector, ya que piensan que es ineficaz para su desarrollo empresarial y por consiguiente la visión del empresario no logra mantenerse a largo plazo.

### **2.1.2.2 INDICADORES QUE PROPICIA UNA FALTA DE CULTURA EMPRESARIAL**

Como hemos mencionado anteriormente, en nuestro país es muy compleja la supervivencia de las MiPyMe, debido a que no logran acoplarse en la competencia del mercado por falta de planeación, estructura y recursos, a pesar de que juegan un papel muy importante para el desarrollo de la economía del país. (Hernandez, 2014).

Desafortunadamente han sido escasas las empresas que han invertido en su cultura empresarial a pesar de que es la base para su crecimiento duradero y representa la columna para completar sus objetivos. La cultura empresarial, explica Dania Núñez, Gerente Comercial Regional de Manpower México y Centroamérica, *“es la suma de visión, misión, valores corporativos y objetivos de modo que en la medida en que las empresas los tengan claramente definidos se logrará una evolución y permanencia en el mercado”* (Hernandez, 2014).

La cultura empresarial puede ser considerada por diferentes puntos de vista de los autores, tal es el caso de Chiavenato (2006) que define la cultura empresarial como *“un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”*. Por otro lado, Schein (1994) afirma que *“la cultura empresarial esta constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después de estas asunciones vienen a darse por sentada, y finalmente se vuelven inconscientes”*.

En relación a la definición que establecen estos autores, nos genera un mejor juicio para definir a la cultura empresarial, como el método de principios que debe ser compartido entre los

miembros de una organización. Accediendo así a una interacción de soluciones ante un conflicto que puede ser reconocido dentro o fuera del círculo de la organización. Debido a que cada uno de los miembros no quedara exento de enfrentarse ante problemas, la cultura empresarial facilitara la ejecución de una solución correcta, dejando entre ver cómo deben hacerse las cosas en cierto lugar, analizar el espacio y resolver el problema.

Es por ello la importancia de contar con un método que permita visualizar al equipo de trabajo hacia donde quiere que llegue la empresa y de qué manera logran establecerse a largo plazo. El no contar con una planeación adecuada, el capacitar espontáneamente sin llevar un control de cuales cursos deberían ser fundamento esencial para sus trabajadores, no contar con el conocimiento adecuado, este tipo de circunstancias puede acabar con una empresa.

La capacitación es una parte fundamental para mantener un buen nivel competitivo, ya que hoy la competitividad en otros países es muy elevada pues a nivel mundial podemos encontrar diplomados Internacionales de logística y transporte diseñado por la federación internacional de agentes de carga con sede en Zúrich Suiza, ese programa se ofrece en varios países como Singapur donde egresan cientos de profesionales en logística, mientras que en nuestro país solo se diplomaron algunas decenas. ¿La razón? En ese país asiático se cuenta con fondos gubernamentales para becar a los estudiantes, entienden que es una extraordinaria inversión que beneficia tanto al comercio como a la industria, en cambio en México, el estudiante debe negociar con su empresa o bien utilizar sus propios recursos. Los bancos tampoco están dispuestos a apostar por la capacitación y por ello no ofrecen créditos blandos.

Sin capacitación de clase mundial en nuestros profesionales de la logística y el transporte, no podemos esperar a tener unas grandes cadenas logísticas con eficiencia mundial, debemos de aprender a países donde ven la inyección de capital a los estudiantes para una mejor preparación como una inversión, y no como un gasto. (Ruiz Olmedo, 2013).

### **2.1.3 CAPACITACIÓN DE OPERADORES**

En el sector de Autotransporte Federal de carga se han encontrado con un cierto número de problemáticas que merman las ganancias de las empresas transportistas, teniendo así un menor poder adquisitivo que no permite desarrollar su máximo potencial en el mercado. Una de las causas que más deteriora el poder adquisitivo de las empresas transportistas son los accidentes viales en los que se encuentra involucrado alguna de sus unidades de transporte, causa que es impredecible en todos los casos.

Según Ramón Cerón Castañeda, Director de Planeación y Operación de la Coordinación de Seguridad Regional de la Policía Federal, 50% de los accidentes se atribuyen al factor humano (conductor), el otro 50% al vehículo, el camino y el clima, en ese orden.

Para combatir este hecho impredecible, el cual parece difícil de desaparecer, se han desarrollado cursos de capacitación para la mejora de la seguridad vial en carretera por parte del Autotransporte Federal de carga. Como parte de una cultura y educación vial la CANACAR consideró pertinentes los artículos 35, 39, 56, y 60 de la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, correspondientes al peso, dimensiones, capacidad de vehículos e instrumentos de seguridad.

Mientras que la Confederación Nacional de Transportistas Mexicanos (CONATRAM), además de concordar con lo anterior, identificó que el Autotransporte Federal de carga requiere de conciencia preventiva con respecto al horario laboral permitido de los transportistas y que muchas veces no cuentan con un horario fijo, y sus jornadas laborales llegan a sobrepasar las 20 horas de servicio.

La capacitación es fundamental para operadores, sin embargo, esto no acaba con el factor de accidentabilidad en el Autotransporte Federal de carga.

Dado que existe un alto porcentaje de accidentes de empresas transportistas en los que se encuentra involucrado el factor humano, la capacitación de los operadores en una empresa de Autotransporte Federal de carga es un principio trascendental para combatir los índices de siniestros, ya sea micro, pequeña, mediana o grande empresa es esencial este componente para que puedan cumplir debidamente su labor en la empresa, un mal conductor podría inferir en el futuro de una empresa, debido a una mala acción que pueda verse reflejada en algún tipo de accidente, dañando principalmente la misma persona y a terceras, la mercancía transportada y por último el vehículo que es la principal herramienta de trabajo para estas

empresas, este tipo de situaciones pueden afectar de una manera directa el estado económico de la empresa a tal grado de no lograr rescatar las pérdidas económicas que se tuvieron, y como consecuente quedar poco a poco fuera del mercado.

Según la Asociación Mexicana de Agentes de Carga (AMACARGA), el déficit alcanza actualmente a 20 mil choferes en todo el país, que es lo que se necesita para crecer a un ritmo deseado por el sector. En busca de operadores que tengan más que una simple licencia de conducir, muchas empresas están ofreciendo incluso cursos de capacitación a empleados de otras áreas para poder tener su flotilla operando y atender una demanda creciente.

Un estudio realizado por El Centro de Experimentación y Seguridad Vial México (CESVI MEXICO), ), revelo en el mes de abril del 2015, que no se llevan a cabo adecuadas prácticas de seguridad vial, no capacitan a sus conductores y carecen de un límite definido de velocidad. Uno de los datos más sobresalientes revelo que por cada organización se registra en promedio 4 accidentes por año, siendo las volcaduras el más concurrido.

Una volcadura genera daños materiales elevados y provoca lesiones graves o la muerte de los involucrados en el evento, este estudio realizado por CESVI también arrojó un dato muy relevante, y es que no se le da la importancia necesaria a este tema de los accidentes viales, ya que es catalogado como algo normal en la operación.

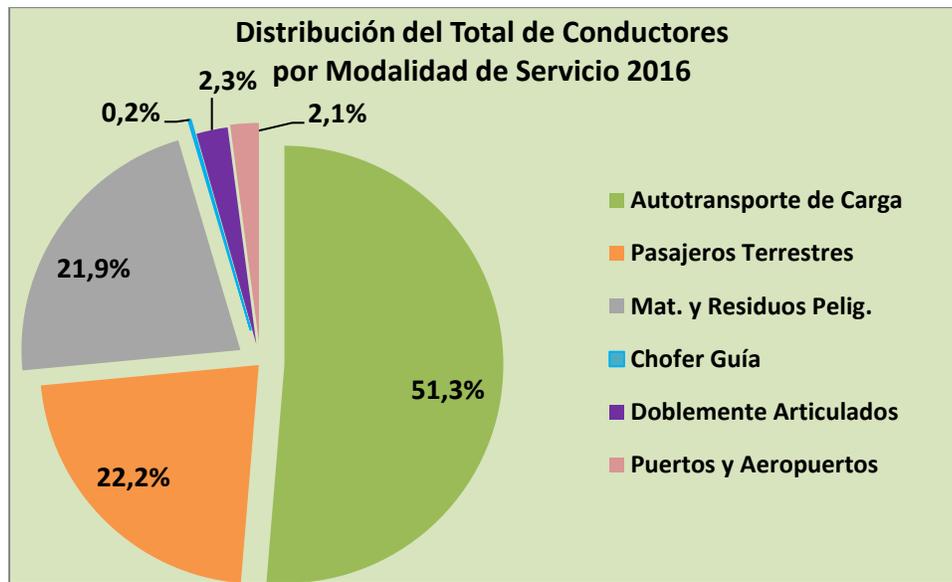
También se puntualizó el tema de la capacitación de los conductores ya que en las organizaciones en México es de una hora anual por conductor, lo que significa que la mayoría capacita al conductor al ingresar y no lo vuelve hacer.

A esto se le puede sumar las horas de trabajo que tienden a tener los operadores de Autotransporte Federal de carga, ya que tienen jornadas laborales muy largas, que van desde las 16 horas, hasta un viaje continuo de 24 horas. Lo cual afecta al rendimiento del conductor y su salud.

Es cada vez más difícil contratar operadores capacitados para el transporte de carga pesada. Uno de los principales obstáculos es la dificultad misma del trabajo, pues muchas empresas aún no entienden el riesgo de tener personal mal pagado, sometido a estresantes jornadas de trabajo, sin mencionar los altos riesgos de accidentes y robos. Es por ello que se recomienda tener tarjetas de gasolina para que los operadores no carguen con mucho efectivo que los ponga en riesgo.

Durante décadas los padres animaban a sus hijos a seguir su profesión. Sin embargo, la mayoría de los actuales operadores no quiere eso para las siguientes generaciones. Esta falta de recursos humanos aumenta los costos y afecta la salud financiera de las empresas. De hecho, cuando la revista Expansión preguntó a 1400 empresarios de 25 industrias qué factores podrían limitar el crecimiento hasta 2020, el 29% señaló la falta de obra calificada y capacitada, particularmente de operadores y ayudantes. Un porcentaje mayor incluso al de los problemas de infraestructura del país.

Con todo lo mencionado en los párrafos anteriores a continuación, se mostrará en una gráfica descriptiva (Gráfica 3), que es expedida por parte de la Secretaria de Comunicaciones y Transporte, sobre la estadística básica de los operadores capacitados en 2016, para lograr identificar un número aproximado sobre el total de operadores capacitados.



Gráfica 3. Distribución del total de conductores por modalidad de servicio en el 2016. (Dirección General de Autotransporte Federal, 2016).

Tipo de unidad	Número de operadores
<b>Autotransporte Federal de carga</b>	89,604
<b>Pasajeros Terrestres</b>	38,776
<b>Materiales y residuos peligrosos</b>	38,242
<b>Chofer grúa</b>	301
<b>Doblemente Articulados</b>	4,045
<b>Puertos y Aeropuertos</b>	3,662
<b>TOTAL</b>	<b>174,630</b>

Tabla 9. Número de operadores por tipo de unidad, datos de Estadística básica 2016. (Elaboración propia, 2017).

Como podemos observar, se cuenta con un total de 174,630 operadores capacitados de cualquier tipo de unidad aproximadamente, sin embargo con lo que compete al sector de Autotransporte Federal de carga, se contempla únicamente a operadores de Autotransporte Federal de carga (89,604 operadores capacitados), Materiales y residuos peligrosos (38,242 operadores capacitados) y Doblemente articulados (4,045 operadores capacitados), para así tener un total de 170,968 operadores capacitados, pertenecientes al sector de transporte de mercancías.

Un punto muy importante y por el cual se tiene que considerar como un punto básico en las empresas de Autotransporte Federal de carga, es que teniendo a los operadores apropiadamente capacitados, puede contribuir al éxito o al fracaso de un intento de robo, cuando se habla de capacitación no solo se habla sobre la conducción y el manejo de la mercancía, sino también en que hacer antes y después de un robo, este tipo de capacitación puede prevenir un robo si el operador se percata antes de que este suceda, en la mayoría de robos el operador se encuentra desprevenido, sin embargo, un operador bien capacitado estará alerta a los que sucede a su alrededor, y puede ayudar a disuadir el robo, por otro lado el saber cómo actuar después del robo, puede ayudar a evitar alguna situación que ponga en riesgo su vida, concientizándolo de que obedezca en todo momento al delincuente. Y del mismo modo él sabrá que hacer después de que suceda el atraco y podrá facilitar la averiguación posterior de lo ocurrido, el agilizar los trámites del seguro y del levantamiento del acta puede beneficiar a la reacción de las autoridades y hay mayor posibilidad de la recuperación de la mercancía y/o el vehículo.

## 2.1.4 FINANCIAMIENTO PARA LA MEJORA EN EL DESARROLLO DE LAS MIPYME

Hoy en día uno de los temas a tratar con mayor peso para el desarrollo y sobrevivencia de las grandes empresas y MiPyMe en México ya sea del sector de manufactura, comercio o servicios, es contar con un respaldo que les acceda a conservar sus objetivos planteados en el inicio de la misma, lo que viene siendo un Financiamiento. El Director General de la empresa de asesoría financiera ArCcanto, Víctor Calderón quien describe de manera breve la importancia que es el apoyo financiero en una empresa al decir que *“Quienes no utilizan financiamiento bancario crecen a ritmos más lentos o a veces ni siquiera crecen y dejan pasar oportunidades. Tomar un crédito siempre va a ser más barato y riesgoso que traer un socio a la empresa o reinvertir tus utilidades”*.

Con base a lo que hace mención Víctor Calderón, entendemos que un financiamiento es el motor para el desarrollo de cualquier tipo de empresa, sobre todo en el caso de las MiPyMe que cuentan con mayores carencias económicas para su desarrollo, pero esto no es una solución fácil de tomar debido a las restricciones con las que puede contar un plan de financiamiento.

Entonces sabemos que en una empresa el accionista o dueño será el que otorgue todos los gastos iniciales, con el paso del tiempo se estima que la operación y el crecimiento vendrá soportado por el efectivo generado en la empresa, sin embargo, esto no siempre sucede. No todos los ingresos económicos serán generados por la empresa o el propietario de ella, pues es aquí donde el apoyo de terceros, dado es el caso del apoyo financiero para con esto dar inicio. En realidad, lo que genera un interés por el acceso al financiamiento podría ser el aumento en la productividad, innovación tecnológica o simplemente por el sobrevivir en el mercado.

#### **2.1.4.1 EL FINANCIAMIENTO DE LAS MIPYME EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA**

Aquellas micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a las actividades generadas por el Autotransporte Federal de carga en México son de mucha relevancia, debido a que forman parte fundamental de los ingresos económicos que puede tener nuestro país. En el 2015 la estructura de permisionarios del sector registrados ante la SCT fue de 134,726, de los cuales el 97.5% correspondían a las MiPyMe, que operan el 56% del parque vehicular. Debido a esto era necesario que se trabajara a fondo con las MiPyMe, profesionalizándolos y capacitándolos con autoridades gubernamentales, organizaciones del transporte y entidades financieras, esta última es fundamental para forjar una atracción en el mercado a través de recursos financieros.

El actualizar el parque vehicular fue una de las demandas más frecuentes en el año 2015, existiendo vehículos con más de 40 años de circulación y por consecuente exigía que los empresarios comenzaran a tomar cartas en el asunto para renovar su flota. Sin embargo, aunado a todo esto se encontraron muchas deficiencias para adquirir un financiamiento bancario que permita esta transición en las micro, pequeñas y medianas empresas de transportistas.

Es por ello una de las causantes que no permite la transición de una MiPyMe en el sector de transporte de carga es el financiamiento, con él se encuentran un obstáculo para su operación dejando a la deriva la mejora de sus servicios.

El Banco de México ha reportado que solo el 26.7% de las MiPyMe en el país son formales, ya que estas pagan impuestos y realizan una inscripción al IMSS de sus trabajadores (recordemos que esto son requisitos muy importantes para el desarrollo de una empresa). Mientras que una empresa sea más pequeña esta misma será muy difícil de obtener un financiamiento bancario, por ello no acuden con tanta facilidad a uno, estos pueden sobrevivir con los ingresos que generan.

Según datos de INEGI en 2008 solo el 20% de las empresas con un total de 100 empleados, estas habían sido beneficiadas por un crédito bancario, por otro lado, el Banco de México reporto para los años 2010 y 2014 un 38% de las empresas con hasta 100 empleados, estas soportaban un financiamiento bancario. En el caso de las empresas que contaban con más de 100 empleados el 45% de estas mismas contaron con un crédito bancario, esto según el INEGI,

ya en el 2010 y 2014 el Banco de México reporto que el 51% de las empresas tuvo una relación con alguna institución financiera.

Al revisar estos indicadores comparándolas con otras naciones de América Latina nos sitúa en los pendientes por atender. En Chile por ejemplo el 78% de las empresas con hasta 100 trabajadores tiene créditos vigentes con el sistema financiero, porcentaje que crece hasta 81% para el caso de las empresas con más de 100 trabajadores. Para el caso de Perú los indicadores son de 63% y 92%, en Colombia de 53% y 92%, en Brasil de 57% y 89% y en Argentina de 46% y 75%. El promedio es de 45.4% y 67.5%. México se encuentra por debajo de esos niveles. (Torreblanca, 2015).

Comprendemos que existe la imposibilidad de acceder a un financiamiento por lo que esto inhibe el crecimiento.

### 2.1.5 COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

A lo largo de esta investigación sea logrado persuadir los riesgos que conllevan cada uno de estos factores, sin embargo, existe otra variante que influye para que no sea sobresaliente una MiPyMe, en este caso hablaremos de la Competitividad en el sector. Si bien la competitividad es vista en los países como un tema fundamental para las actividades económicas, exigiendo ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, tecnológicos, humanos, etc. Por lo que este ha resultado ser un factor que al igual que los cuatro mencionados anteriormente, es un impedimento al crecimiento de las MiPyMe pertenecientes al sector transporte, y es el efecto de las cualidades con que lidian en cada uno de los otros factores para ser productivos y por consiguiente consolidarse como una empresa competitiva.

Antes de continuar es importante considerar algunas definiciones de competitividad, para ello se fundamentó con base a la revista “Omnia” los conceptos de competitividad, con el tema de “*Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*” (2007), con la finalidad de juntar perspectivas diferentes, tales como:

- La Real Academia Española (1992) *define competitividad como competitivo, capaz de competir y competitividad capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin.*
- Porter (1990) *señala que la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad.*
- Ivancevich y Lorenzi (1997) *definen la competitividad como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.*

Por lo que podemos definir entonces que la competitividad parte de la idea en que se busque interpretar el concepto, si hablamos de una competitividad como país o empresa; con fines de esta tesis podemos decir que la competitividad como empresa o competitividad empresarial será la habilidad que tiene para suministrar sus bienes y servicios de una manera más eficiente que sus competidores, buscando ventajas en una mayor productividad.

Si bien sabemos el concepto de competitividad, hoy las empresas que se encuentran establecidas ya en el mercado buscan la eficiencia en su calidad de servicio. Haciendo mención de la necesidad en algunas empresas del sector Autotransporte Federal de carga tiene como posibilidad de mejorar en la gestión logística, manejando los recursos de manera adecuada mediante la reducción de costos y el uso de herramientas adecuadas, de modo que mejore la estrategia competitiva con el fin de lograr ventajas competitivas. Asegurando que la empresa de transporte es capaz de adaptarse a los cambios generados, pues de alguna manera esta debe adecuarse al régimen que se impone en nuestro país dictaminado por las autoridades competentes del sector de transporte.

El hablar de competitividad en el Autotransporte Federal de carga entendemos que va relacionado a la productividad que genera una empresa, haciéndole frente en el mercado a sus demás competidores buscando siempre la eficacia de los sistemas o métodos de logística que lo mantengan dentro del margen de competencia.

Entonces como una MiPyMe dentro del sector de transporte busca la calidad en servicios para el cliente, no obstante, existe una sobrerregulación y una mala administración de los gobiernos estatales y municipales, ya que pueden impedir el acceso de competidores para proteger a pequeños grupos de interés o empresas que no son eficientes ni ofrecen un buen servicio. Las barreras normativas generan trabas a la competencia, afectando no solo a los mercados de transporte de bienes del país, sino a los mercados de bienes transportados.

Un ejemplo de esta problemática, es el estado de Sinaloa, la autoridad investigadora COFECE (Comisión Federal de Competencia Económica), emitió un dictamen que identifica como ley de tránsito y transportes de este estado y su reglamento han generado que pocos transportistas hayan podido entrar a ofrecer el servicio.

A través de esta investigación realizada, se identificó que los constructores y agricultores incurren hasta en un 50% más de gasto por no poder transportar sus propios bienes y tener que contratar a transportistas caros y poco confiables. Incluso los transportistas ejercen medidas intimidatorias para obligar a los usuarios a contratar sus servicios en los términos que ellos determinen, dado esta problemática se han puesto en riesgo importantes inversiones de crecimiento en el estado.

Pero este no es un caso aislado, ya que esta situación en mayor o menor medida se presenta en Campeche, Chiapas, Chihuahua, Colima, Ciudad de México, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Quintana Roo, Sonora, Tabasco, Tamaulipas,

Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas. Estos casos podrían ameritar una investigación similar, pero las autoridades locales no deberían esperar la actuación del órgano constitucional ante flagrantes problemas de competencia que dañan la productividad de sus estados y afectan a sus empresas y consumidores. Sino empezar a diseñar una estrategia para remediar esta problemática y con ello eliminar las restricciones identificadas que limitan el libre tránsito de productos.

Eliminando estas barreras se permitirá la entrada de más empresas al mercado, así como la oportunidad de que aquellas sean eficientes, se expandan y logren un crecimiento constante, conformándose como grandes empresas y lo más importante seguir aumentando la generación de empleos para las familias mexicanas.

### **2.1.5.1 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN EL MERCADO**

A pesar de las crisis económicas recurrentes a nivel mundial y nacional, es indiscutible que la demanda de los servicios de transporte de mercancías seguirá creciendo, el comercio internacional siempre crece a tasas mayores que la economía, es por esto que la demanda de servicios logísticos y de transporte crecerá al ritmo del comercio y no de la economía.

Es por esto que el número de empresas de Autotransporte Federal de carga va en aumento, el problema es que no son empresas debidamente capacitadas para ofrecer el servicio que cumpla las necesidades de los clientes, y por consecuencia las grandes empresas abarcan un mayor número de oferta del mercado, dejando a las MiPyMe pocas ventajas de negociación.

En la actualidad los mercados que necesitan este tipo de servicios de transporte de mercancía en general o materiales y residuos peligrosos, van madurando con el tiempo, y son más exigentes al solicitar sus servicios, necesitan mejores vehículos, operadores más capacitados tanto en la conducción como en el manejo de las mercancías, el uso de tecnología de rastreo, etc. Es por esto que las empresas necesitan una solides empresarial para poder permanecer en el mercado y ofrecer un buen servicio a sus clientes, para que estos, sigan solicitando sus servicios, de lo contrario dado la gran oferta de servicios que se presenta, es muy fácil para los clientes sustituir a una empresa por otra que realice mejor el servicio. En otras palabras, cualquier jugador que no esté preparado para ofrecer el máximo nivel de servicio y satisfacción a los clientes, es muy probable que en un tiempo no muy lejano se encuentre fuera del mercado.

Con esta parte damos por terminado el estudio de los cinco factores que se encuentran involucrados en el desarrollo de las MiPyMe de acuerdo a la revisión de la literatura. A partir de esta sección, comenzamos la investigación de factores no identificados en la literatura y que por medio de una investigación de campo identificaremos algunos otros factores no contemplados.

Realizaremos un estudio de caso de una empresa dedicada al transporte de mercancías, que nos servirá para indagar factores que limitan el crecimiento de este tipo de empresas que escaparon de la revisión bibliográfica.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO**

En el capítulo anterior identificamos de la literatura existente cinco factores bien documentados que limitan el crecimiento de las MiPyMe en el Autotransporte Federal de carga, los cuales son Inseguridad en el Autotransporte Federal de carga, Preparación empresarial, Operadores capacitados, Financiamiento y Competitividad en el sector.

A partir de este apartado investigaremos en una empresa nuevas causas por lo que a continuación aclaramos la metodología que utilizamos para realizar dicha investigación.

En este apartado se involucran las descripciones de algunos autores, sobre como definen el estudio de caso para el desarrollo de alguna investigación. Para ello se basa en el libro de “Metodología de las Ciencias Sociales” por Alberto Marradi, Nelida Archenti, Juan Ignacio Piovani. Dentro de este libro se encuentra un cierto número de capítulos relacionados con la metodología de investigación, y reiterando que con fines de este trabajo de investigación nos enfocamos en el capítulo catorce que habla sobre el estudio de caso; mencionando que se basa como un diseño de investigación orientado al análisis de las relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad. (Marradi, Archenti, & Piovani, 2010).

Es fundamental tener noción sobre como algunos autores entienden según su perspectiva el estudio de caso, para ello en el capítulo ya mencionado se explican algunas definiciones, tal es el caso de:

- Eckstein (1975): no admite el estudio de caso en una variación temporal, caracterizando a los estudios diacrónicos de casos como análisis comparativo.
- Giovanni Sartori (1990): considera el análisis comparativo y el estudio de caso como estrategias complementarias, y cuando se trata de un solo caso no se aplica el método comparativo.
- Stefano Bartolini (1991): la gráfica como una fila de la matriz de datos cuando se trata de un estudio sincrónico y lo diferencia del “estudio de desarrollo de caso” cuando incorpora el tiempo como una dimensión de variación.
- Stake (1994) y Yin (1993): incluyen en sus categorizaciones del estudio de caso la posibilidad de analizar más de un caso en forma comparada. El primero los denomina “Estudio de caso colectivo” y el segundo se refiere a “Casos múltiples”.

Sin embargo, los autores de dicho libro, consideraron adecuado la propuesta de Stake (1994) quien sostiene que *“el Estudio de caso no se trata de una opción metodológica sino de la elección de un objeto de estudio; es el interés en el objeto de lo que lo define y no el método que se utiliza. Cualquier unidad de análisis puede convertirse en ese objeto (“el caso”), el cual se puede tratar tanto de una unidad individual como colectiva-una persona, una institución, una empresa, un programa, una política, una comunidad, un sistema o un país. Ya una vez definido el objeto, se concentra toda la atención investigativa orientada a un análisis intenso, con la intención de comprenderlo. El objeto se puede abordar desde diferentes métodos y con diversas técnicas de recolección de datos y análisis (observación, entrevistas en profundidad, análisis documental, análisis de datos estadísticos, sondeos)”*. (Marradi, Archent, & Piovani, 2010).

Por otra parte, Yin (1993) destaca claramente que, *“al llevar a cabo una elaboración de Estudio de Caso, no prevalece una forma en particular para su recolección de datos, debido a que esta puede ser llevada de forma cuantitativa o cualitativa según sea la preferencia más conveniente para el autor”*. (Marradi, Archent, & Piovani, 2010).

Sabemos que existe una variedad de definiciones para el estudio de caso según cada vista de los autores ya mencionados en los párrafos anteriores, sin embargo, existe un punto que debe ser tomado muy en cuenta para el correcto inicio de un estudio de caso en nuestra investigación, como el saber cuándo dar inicio a este mismo. El estudio de caso comienza a partir de generarle un interés al investigador ante un objeto en específico o simplemente por elegir un objeto de estudio típico para estudiar algún fenómeno detectado y que se desea observar.

Como se menciona en el libro de “Metodología de las Ciencias Sociales” (Marradi, Archent, & Piovani, 2010), se muestran algunas de las situaciones que pueden dar comienzo a un Estudio de caso:

- ***La aparición de un fenómeno nuevo que exceda a la teoría existente.*** Es decir, cuando los desarrollos teóricos no dan cuenta en su totalidad de nuevos fenómenos sociales o a su aparición no fue predicha a partir de la teoría conocida y su impacto en la sociedad es suficientemente relevante como para convertirlo en objeto de observación.

- **La percepción de un caso, tradicionalmente enmarcado en alguna teoría existente, que presenta especificidades que esta no alcanza a explicar.** Se trata de un caso extremo o desviado en relación con una teoría, que necesita una explicación.
- **A partir del interés por estudiar un fenómeno general, se selecciona un caso de observación por sus características paradigmáticas o ejemplificadoras.** La intención puede ser proveer de base empírica a una teoría o desarrollar un estudio crítico tendiente a su reformulación. En esta última perspectiva el caso se enmarca en la lógica del experimento crucial.
- **Las dificultades (económicas o de accesibilidad) para llevar a cabo un estudio amplio algunas veces desembocan en la elección de uno o algunos casos como una etapa previa a futuras investigaciones más abarcadas.**

### 3.1 TIPOLOGÍAS DE ESTUDIO DE CASO

Existen una amplia variedad de tipos de Estudio de caso desde diferentes enfoques por algunos autores, de los cuales estos pueden ser utilizados para diferentes intereses que pueda tener el investigador; en este apartado con base a la Tipología que señalan en el libro de “Metodología de las Ciencias Sociales” (Marradi, Archent, & Piovani, 2010), describiremos cada una de estas tipologías, quien es el autor y a lo que se refiere cada tipo de estudio de caso.

AUTOR	AÑO	TIPO DE ESTUDIO DE CASO	DESCRIPCIÓN
Robert Stake	1994	<u>Intrínseco</u>	El caso en sí mismo es el que despierta el interés por su estudio. La investigación se orienta a una descripción densa que relate la especificidad de ese caso, sus relaciones y sus particularidades. No existe ningún interés que trascienda la preocupación por el caso en sí.
		<u>Instrumental</u>	El caso cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende. El propósito de la investigación va más allá del caso;

			este es utilizado como instrumento para evidenciar características de algún fenómeno o teoría. El foco de la atención y la comprensión desborda los límites del caso en estudio. El caso puede ser seleccionado como caso ejemplar o típico.
		<u>Colectivo</u>	Lo que convierte a estas investigaciones en Estudio de caso es que el conjunto de los casos seleccionados no es considerado como una muestra estadística representativa de una población de donde se infieren generalizaciones. Por el contrario, cada caso es estudiado y comprendido en su especificidad para luego proceder a la comparación entre ellos, dando lugar a la comprensión de una clase mayor de casos. En este sentido la búsqueda no se orienta solo hacia las características que tienen en común sino también hacia sus diferencias.
<b>Robert Yin</b>	<b>1993</b>	<u>Único (Holístico)</u>	Considerado por Yin como un Estudio de caso de tipo básico. Se trata de un caso crítico utilizado para poner a prueba una teoría de un caso extremo (muy raro o difícil de encontrar) o de un caso revelador (fenómeno de difícil acceso).
		<u>Múltiple (Incrustado)</u>	También considerado por Yin como un Estudio de caso tipo básico. Se presta atención a subunidades que permiten análisis más amplios para profundizar la comprensión del caso. La combinación del caso de estudio Único/Básico da lugar a tres tipos más de estudios de caso.
		<u>Exploratorio</u>	Está orientado a definir preguntas e hipótesis para estudios posteriores más amplios. Se ubica en las primeras etapas de la investigación y muchas veces se utiliza como prueba piloto a partir de la cual se desarrollan marcos conceptuales y operacionales.
		<u>Descriptivo</u>	Provee una descripción densa del caso contextualmente situado

		<u>Explicativo</u>	A través de este diseño se intenta establecer relaciones de asociación entre las variables bajo estudio en el caso. Se orienta a ser estudios casuales.
<b>Arend Lijphart</b>	<b>1971</b>	<u>Ateóricos</u>	Se trata de investigaciones totalmente descriptivas que resultan útiles como fuente exploratoria de información. Este tipo se asemeja en parte al diseño “exploratorio basado en un caso” de Yin con algunas características del caso intrínseco de Stake. Su especificidad está dada porque Lijphart lo despoja de toda relación con la teoría. Sus resultados podrían contribuir indirectamente al proceso de construcción de teoría solo en la medida en que fueran interpretados en el marco de un análisis teórico posterior.
		<u>Interpretativos</u>	El interés sigue puesto en el caso más que en una teoría general, pero a diferencia de los anteriores utilizan proposiciones de la teoría establecida en forma explícita. Estas generalizaciones se orientan a iluminar la comprensión del caso, en consecuencia, este tipo de Estudio de caso también carece de valor para la construcción teórica.
		<u>Generadores de hipótesis</u>	Intentan comprobar hipótesis iniciales vagas y a partir de allí desarrollar generalizaciones teóricas en áreas poco exploradas. Tienen un alto valor teórico.
		<u>Que confirman una teoría</u>	Se orientan a la puesta a prueba de proposiciones e hipótesis. Se trata de ejemplos corroborativos
		<u>Que debilitan una teoría</u>	Igual que el anterior, se orienta a la puesta a prueba de proposiciones, pero en este tipo estas podrían no ser confirmadas por el caso en cuestión. Según Lijphart, a partir de un solo caso no es posible refutar una teoría por debilitarla.
		<u>Desviados</u>	Surgen con la intención de comprender o explicar casos que se desvían de las teorías generales. Tienen alto valor teórico porque, si bien debilitan las

			proposiciones originales, dan lugar a nuevas proposiciones que pueden tener mayor capacidad heurística.
<b>Giovanni Sartori</b>	<b>1990</b>	<u>Heurístico</u>	Son los que resultan útiles para la generación de hipótesis
		<u>Crucial</u>	Están orientados a fortalecer o debilitar una teoría
		<u>Desviado</u>	Son los que se desvían de una proposición general o teoría establecida
<b>Bent Flyvbjerg</b>	<b>2004</b>	<u>Extremo o Desviado</u>	Se orienta a los casos inusuales dentro del marco de una teoría. Es semejante al tipo de caso desviado de Lijphart.
		<u>Crítico</u>	Los casos críticos permiten inferir conclusiones para el tipo en su conjunto. La criticidad del caso está vinculada a la presencia de todas las propiedades que se intentan estudiar, lo que permite afirmar que las conclusiones válidas para este caso también lo serán para todos los casos del mismo tipo.
		<u>Paradigmático</u>	Son casos que resaltan características más generales de la sociedad. Puede equipararse al que otros autores denominan caso ejemplar o típico y al tipo instrumental de Stake.

Tabla 10. Definiciones y tipo de estudios de caso, según mostradas en el libro de Metodología de las Ciencias Sociales. (Elaboración propia, 2017).

Como se mostró en la tabla anterior, podremos identificar que existen estudios de caso que sus enfoques son más centrados en el estudio de caso u objeto, como son; Intrínseco (Stake), Ateórico (Lijphart) e Interpretativo (Lijphart). Por otra parte, encontramos aquellos estudios que su preferencia va más apegada a la teoría del caso de estudio, ya sea de uno o más objetos, donde podremos encontrar a este tipo de estudio de casos; Instrumental (Stake), Desviado (Lijphart, Sartori, Flyvbjerg), Crítico (Flyvbjerg), Generador de hipótesis/Heurístico (Lijphart, Sartori), Confirmador/Debilitador de teoría/Ejemplificador/Típico/Promedio/Crucial (Lijphart, Sartori), Colectivo (Stake) y Múltiple (Yin).

A lo largo de dicho capítulo se ha puntualizado de gran manera la definición de un estudio de caso hasta el cómo dar inicio al mismo y sus tipos de estudio que pueden ser llevados a cabo en las investigaciones. De alguna manera se ha detallado sobre autores como Stake, por las ideas que este mismo arroja para el desarrollo de un estudio de caso, nosotros nos fundamentamos con un estudio de caso Intrínseco que nos permitirá desenvolver las dudas sobre nuestro objeto de estudio.

## CAPÍTULO 4. EMPRESA CASO: TRANSPORTES VALENCIA

Como fue mencionado en el capítulo anterior la metodología de este estudio de caso será Intrínseco, pero antes de llegar a desarrollar la estructura de dicho estudio, es fundamental que conozcamos el presente de Transportes Valencia.

Para ello abordaremos con una monografía de Transportes Valencia, conociendo detalladamente sus particularidades y funciones del personal, con eso tener mayor discernimiento al dar comienzo a la estructura de la entrevista.

### 4.1 DIAGNÓSTICO DE “TRANSPORTES VALENCIA”

#### **Antecedentes históricos**

La empresa Transportes Valencia se encuentra dentro de los parámetros de pequeña-empresa (como se encuentra estipulado por las consideraciones de la Secretaría de Economía, donde una micro-empresa estará conformada por 1 a 5 unidades, pequeña-empresa puede ser de 6 a 30 unidades y mediana-empresa de 31 a 100 unidades) dedicada al transporte de mercancías a lo largo del territorio nacional, con poco más de 10 años formando parte de la familia MiPyMe que han venido surgiendo día a día en nuestro país. El comienzo de la empresa surge por necesidades económicas, con la idea que este mismo fuese un negocio redituable para el sustento familiar.

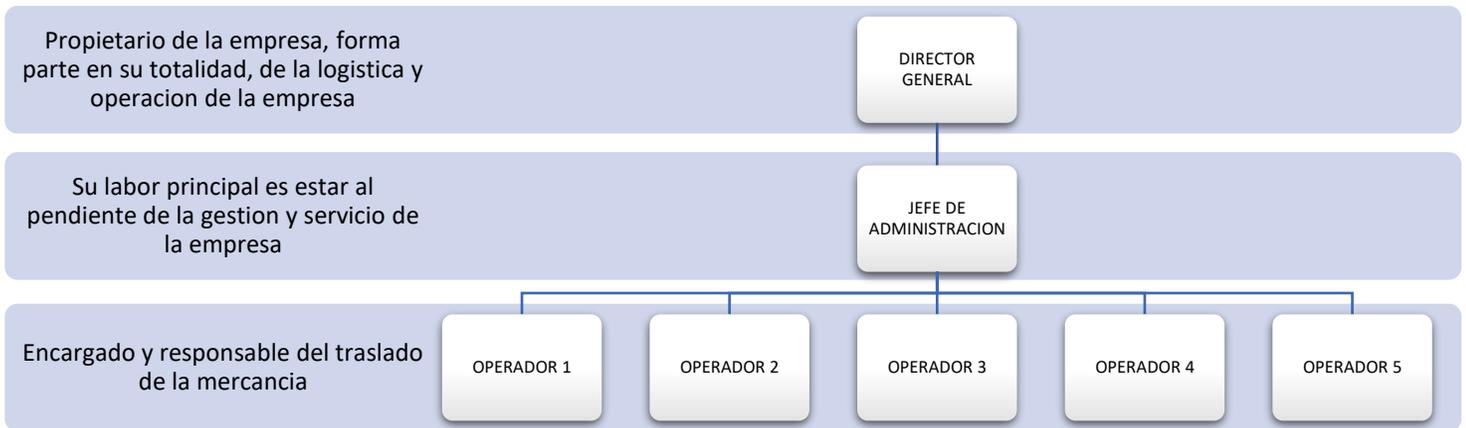
#### **Capacitación y Certificación:**

El propietario de Transportes Valencia, formo parte del *“Programa para el impulso de la profesionalización de las micro y pequeñas empresas del Autotransporte Federal en la Ciudad de México”* en el año del 2016, el cual permitió al propietario tomar un enfoque diferente sobre el sector de transporte en el país.

El Programa para el impulso de la profesionalización de las micro y pequeñas empresas del Autotransporte Federal de carga en la Ciudad de México es el primer esfuerzo que promueve la Alianza por la Profesionalización del Autotransporte Federal, en conjunto con el Gobierno del Distrito Federal y el Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía, orientado

a impulsar y mejorar los mecanismos de capacitación y certificación de las micro y pequeñas empresas (MiPyMe) que prestan los servicios de Autotransporte Federal de carga, en la gestión y administración de su negocio, con el fin de incrementar su competitividad y mejorar sus perspectivas de crecimiento.

**ORGANIGRAMA DE “TRANSPORTES VALENCIA”**



*Ilustración 5. Organigrama de Transportes Valencia. (Elaboración propia, 2017).*

**TIPOS DE LICENCIA, ANTIGÜEDAD Y SALARIO DE LOS OPERADORES DE TRANSPORTES VALENCIA**

<b>Operador</b>	<b>Tipo de Licencia</b>	<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>Salario semanal</b>
<b>Operador 1</b>	B	8 años	\$1,500
<b>Operador 2</b>	B	1 año	\$1,500
<b>Operador 3</b>	B	6 meses	\$1,500
<b>Operador 4</b>	B	6 meses	\$1,500
<b>Operador 5</b>	B	3 meses	\$1,500
<b>Operador 6</b>	B y E	10 años	\$1,500

*Tabla 11. Descripción de operadores de Transportes Valencia. (Elaboración propia, 2017).*

Nota: en el caso del operador 6, se contempla únicamente para casos extraordinarios donde la empresa no cuenta con operadores a disposición para la operación, por lo que normalmente para evitar un gasto extra el Director General de la empresa se encarga de la actividad como operador.

**Parque vehicular:**

La empresa *Transportes Valencia* cuenta actualmente con un total de 7 unidades para cumplir con los servicios ofrecidos a lo largo del territorio nacional. Uno de ellos adquirido recientemente en el año 2016.

	<u>Marca</u>	<u>Capacidad</u>	<u>Año de adquisición</u>	<u>Modelo</u>	<u>Localizador satelital</u>
<b>Camioneta</b>	Nissan	Caja seca (1.5 ton)	2016	2016	Si
<b>Camioneta</b>	Nissan	Caja seca (1.5 ton)	2008	2008	Si
<b>Camioneta</b>	Nissan	Redilas (1.5 ton)	2005	2005	Si
<b>Camioneta</b>	Ford	Caja seca refrigerada (3 ½ ton)	2008	2008	Si
<b>Camión Torton</b>	Mercedes Benz	Caja seca	1993	1993	Si
<b>Camión Torton</b>	Mercedes Benz	Caja seca	1993	1993	Si
<b>Camión Rabón</b>	Internacional	Plataforma	2000	2000	Si

Tabla 12. Descripción de flotilla vehicular. (Elaboración propia, 2017).

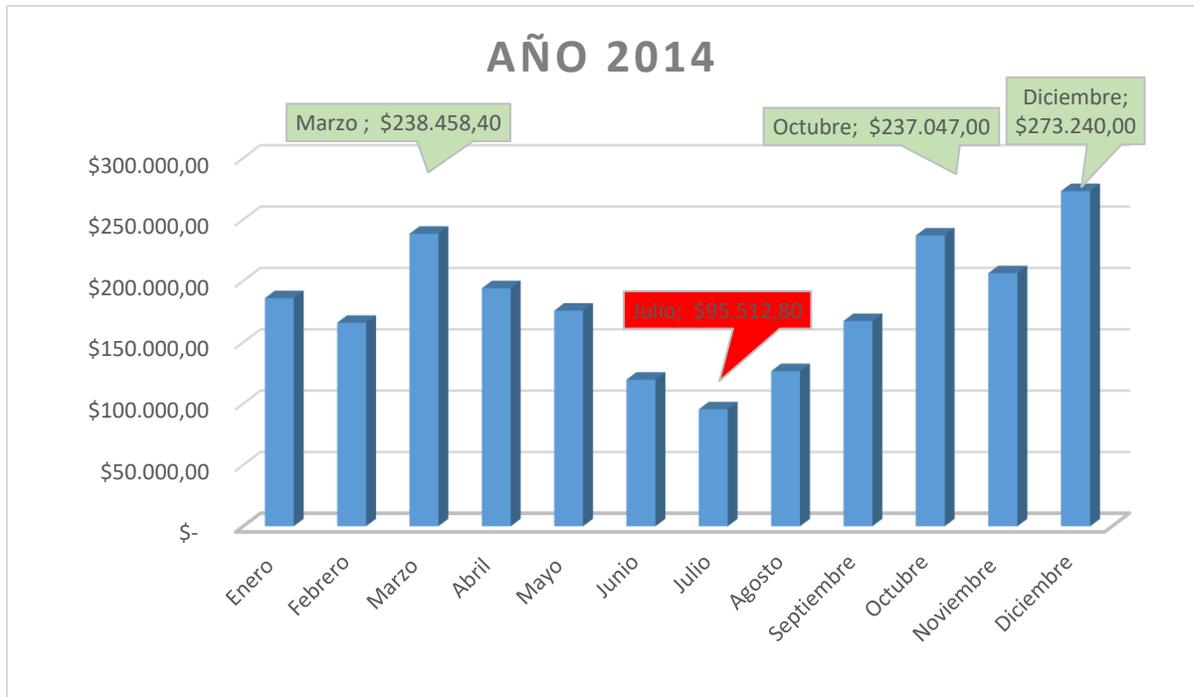
**Ingresos:** podemos entender por ingresos a todas las ganancias que se generan al conjunto total del presupuesto de una empresa, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos más generales, los ingresos son elementos monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Enero	\$186,023.80	\$136,493.96	\$177,011.20
Febrero	\$165,912.40	\$132,060.00	\$157,753.60
Marzo	\$238,458.40	\$256,660.80	\$212,668.80
Abril	\$194,056.00	\$180,605.00	\$132,017.92
Mayo	\$175,833.00	\$202,158.00	\$172,488.00
Junio	\$119,637.80	\$212,641.40	\$119,608.00
Julio	\$95,512.80	\$192,139.80	\$116,457.60
Agosto	\$126,603.12	\$174,626.20	\$121,628.80
Septiembre	\$167,414.40	\$146,488.80	\$170,096.00
Octubre	\$237,047.00	\$139,033.60	\$166,601.60
Noviembre	\$206,291.40	\$267,689.60	\$265,694.00
Diciembre	\$273,240.00	\$215,080.00	\$177,282.40
<b>TOTAL, DE INGRESO ANUAL</b>	<b>\$2,186,030.12</b>	<b>\$2,255,677.16</b>	<b>\$1,989,307.92</b>

Tabla 13. Tabla de ingresos mensuales y total de ingresos al año. (Elaboración propia, 2017).

La tabla 13 se puede observar los ingresos que se tuvieron dentro de la empresa del año 2014 al año 2016, estos datos fueron recaudados de acuerdo a la base de datos de la empresa donde tienen el control de la facturación y de los servicios realizados en esos años.

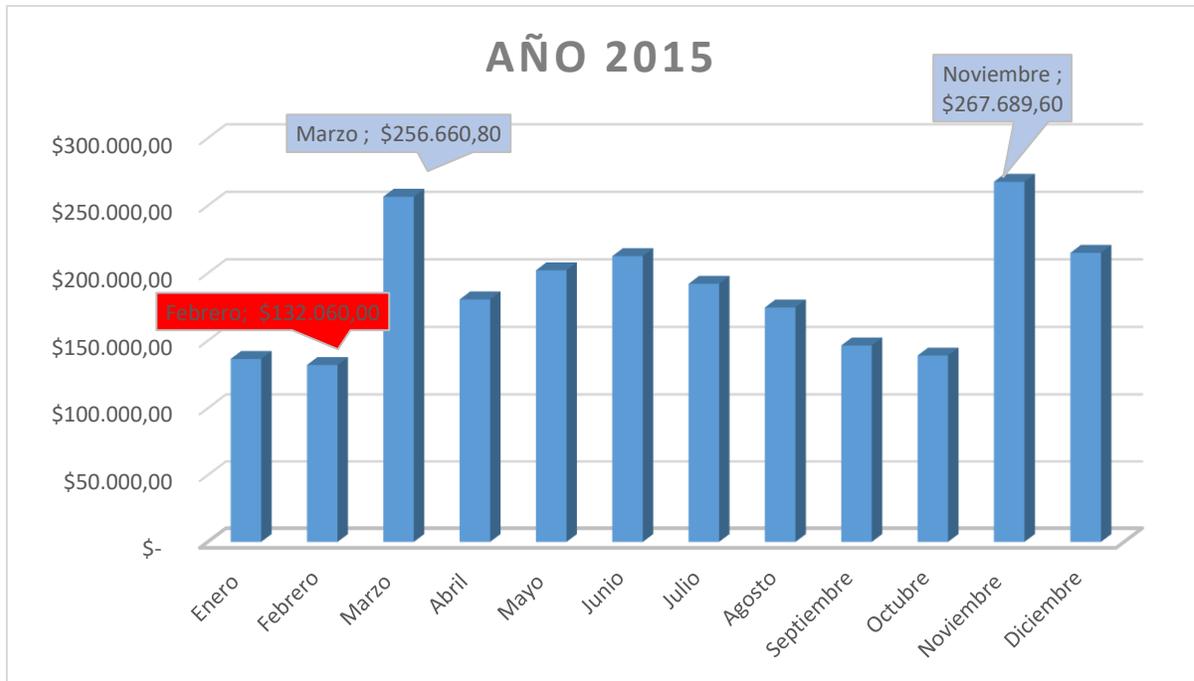
Cabe mencionar que el total que se observa no es la utilidad de la empresa, solo es la suma de todos los servicios realizados, ya que en esta tabla no se tomaron en cuenta los egresos que existen para realizar los servicios realizados.



Gráfica 4. Gráfica representativa de los ingresos mensuales del año 2014 en la Transportes Valencia. (Elaboración propia, 2017).

En esta gráfica podemos apreciar el comportamiento en los ingresos de la empresa en el año 2014, tomando como puntas el mes de marzo y el mes de diciembre, existiendo un rezago a mediados de año, donde los servicios realizados fueron escasos, en comparación con los meses más altos, esto se debe a una baja en los servicios que se realizaron con el cliente potencial de la empresa que es GRUPO BORDER, en los meses de junio y julio los ingresos por parte de ese cliente se redujeron por causa de una baja de trabajo por parte de ellos, lo cual afecta directamente en los ingresos de la empresa Transportes Valencia, ya que es su cliente potencial.

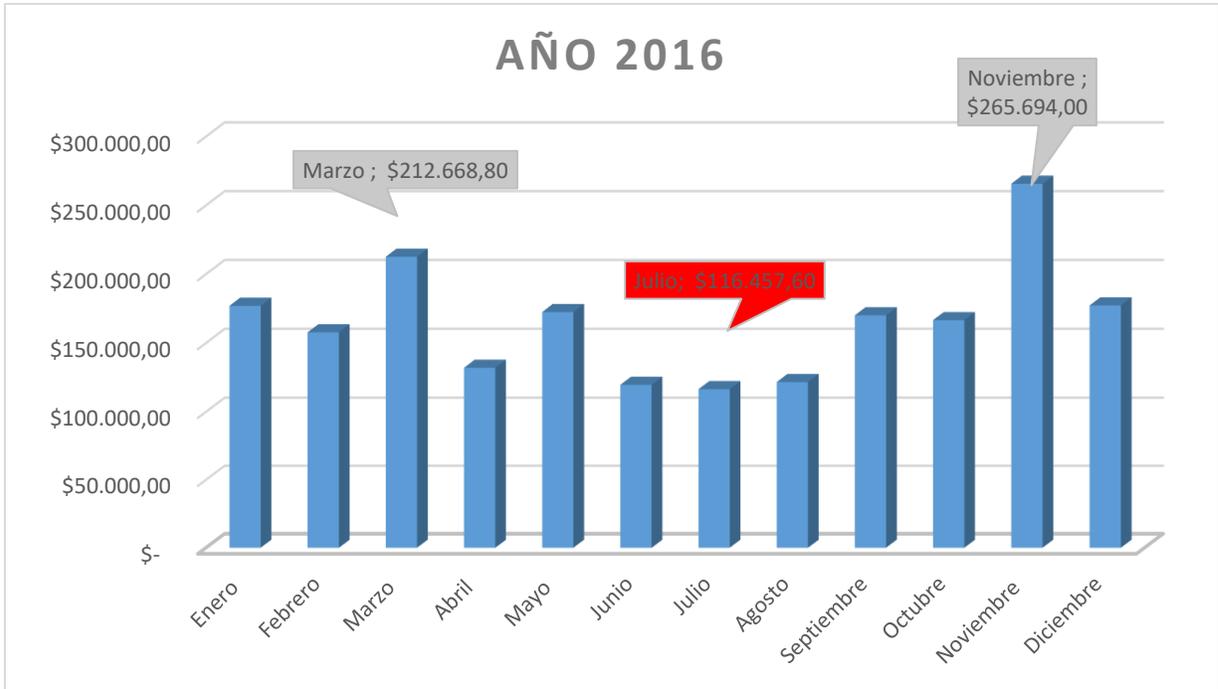
Acción que fue mejorando meses después hasta llegar al mes de diciembre, en donde, casi se logra triplicar los ingresos gracias a la mejora de servicios realizados a la agencia Grupo Border, Tiba Mexico S.A. de C.V. y Transplace de Mexico, S. de R.L. de C.V.



Gráfica 5. Gráfica representativa de los ingresos mensuales del año 2015 en la Transportes Valencia. (Elaboración propia, 2017).

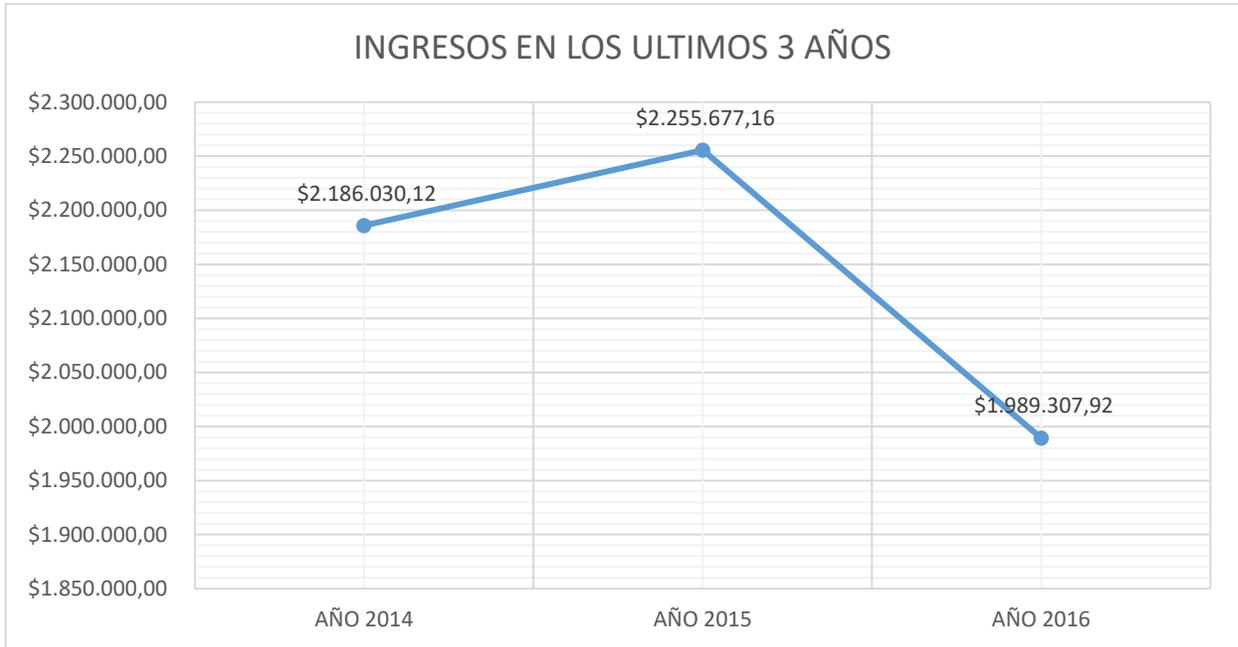
En esta gráfica ya en el año 2015, se puede observar otro comportamiento en los patrones de ingreso de Transportes Valencia, lo que nos demuestra que el mercado se encuentra en constante cambio y no mantiene un patrón año tras año.

En este año 2015 se puede observar que los meses más bajos en cuanto a ingresos se refiere, fueron los meses de enero y febrero. Y nuevamente el mes de marzo y a finales de año fueron los meses más fuertes para la empresa Transportes Valencia, gracias a la base de datos proporcionada por la empresa, se observó que nuevamente esto se debe, por la reducción de servicios realizados a su cliente potencial GRUPO BORDER, que muestra una baja en sus servicios y nuevamente afecta a los ingresos de Transportes Valencia, y que gracias a sus demás clientes pudieron sobrellevar los gastos de la empresa para continuar ofreciendo sus servicios a sus diferentes clientes.



Gráfica 6. Gráfica representativa de los ingresos mensuales del año 2016 en la Transportes Valencia. (Elaboración propia, 2017).

En el año 2016 se muestra una gráfica muy parecida con la del año 2014, se puede observar un comportamiento similar en los ingresos obtenidos en estos años, con la diferencia de que se une otro cliente potencial en el último trimestre del año, LARJ WORLDWIDE, S.A. DE C.V. Este cliente logra incrementar los ingresos en el último trimestre del año, lo que sumado a los ingresos del cliente potencial GRUPO BORDER que en ese tiempo se mantenía por debajo de lo normal, lograran esas cifras a finales de año y cerrar fuertemente el año del 2016, y mantener un cierre de año constante en comparación con los años anteriores.



Gráfica 7. Gráfica representativa de los ingresos anuales (2014-2016) en la Transportes Valencia. (Elaboración propia, 2017).

En esta gráfica se muestra la comparación de ingresos de los años ya mencionados en las gráficas anteriores, lo que nos demuestra que, en el año 2016, existe una decadencia en los ingresos de la empresa en comparación con los años 2014 y 2015.

Esta decadencia se puede justificar por la baja en los servicios realizados por su cliente potencial GRUPO BORDER, cliente que como se muestra en las gráficas anteriores, afecta mucho en los ingresos de la empresa si este se encuentra en una crisis laboral, como cliente potencial es el que mayor ingresos genera a la empresa, por consecuencia, si esta se encuentra en un déficit de productividad, afecta directamente en los ingresos de la Transportes Valencia, ingresos que no se pueden sostener con los otros clientes a los que se les ofrecen servicios, ya que no generan el mismo número de servicios mensuales como para lograr ese nivel de ingresos, que se logra cuando GRUPO BORDER se encuentra en plenitud laboral.

Gastos de administración fijos y variables

Costos Fijos " Transportes  
Valencia"

Gastos	Unidad de Medida	Cantidad de Pagos	Valor	Total
Renta	Mensual	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Luz	Mensual	1	\$1,700.00	\$1,700.00
Telefonía	Mensual	1	\$7,000.00	\$7,000.00
Seguro	Mensual	1	\$8,200.00	\$8,200.00
IMSS	Mensual	1	\$7,800.00	\$7,800.00
Rastreo Satelital	Mensual	1	\$4,000.00	\$4,000.00
Salario Operadores	Semanal	4	\$7,500.00	\$30,000.00
Salario Administrativo	Semanal	4	\$1,500.00	\$6,000.00

<b>Total de Costos</b>	\$75,700.00
------------------------	-------------

Tabla 14. Costos Fijos " Transportes Valencia". (Elaboración propia, 2017).

#### **4.2 REQUERIMIENTOS FALTANTES DE LA EMPRESA TRANSPORTES VALENCIA**

De acuerdo a los requerimientos que pide INADEM para apoyos económicos a empresas emprendedoras, fue identificado que los registros requeridos en el área de Administración, son inexistentes en Transportes Valencia refiriéndonos a tales como:

- **Objetivos a corto, mediano y largo plazo**
- **Figura jurídica**
- **Marco legal del negocio**
- **Seguimiento y evaluación del puesto**
- **Contratos de trabajo**
- **Contrato de prestación de servicios**
- **Reglamento interno de trabajo**
- **Políticas de la empresa**
- **Manual de organización**
- **Reporte del estudio administrativo**

Recalcando que estos datos son obligatorios únicamente para solicitar un apoyo a los proyectos emprendedores; y por lo cual con fines de la investigación reputamos necesarios para un mejor perfil de la empresa.

## **CAPITULO 5. CASO DE ESTUDIO**

Para obtener información más concreta sobre las problemáticas que una MiPyMe se puede encontrar en su camino, y como ya se ha venido mencionando se tomó la decisión de hacer un estudio de caso, la cual será aplicar una entrevista al propietario de pequeña-empresa Transportes Valencia, esta entrevista constara de una serie de preguntas relacionadas con los factores que se han descrito anteriormente en este trabajo y con algunos datos estadísticos que fueron ilustrados en el capitulado anterior, ya que así podremos tener un punto de vista más concreto por parte del empresario, y nos podremos dar cuenta si las problemáticas ya descritas, son verdaderamente una barrera para la pequeña-empresa Transportes Valencia.

Para observar la estructura de la entrevista que se realizó al director general de la empresa, ir a la parte de anexos pág. 116.

Cabe mencionar que en el momento de la entrevista, surgieron preguntas que no estaban establecidas en la entrevista, esto gracias a la información que nos proporcionaba el entrevistado, lo que dio como resultado una retroalimentación más abundante de los temas mencionados en la aplicación de la entrevista.

## **CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el capítulo anterior se mostró la estructura de la entrevista para nuestro caso de estudio, posteriormente continuamos con el siguiente cuadro de análisis, donde podremos observar los resultados de dicha entrevista llevada a cabo el día 4 de julio del 2017 en las oficinas de la Transportes Valencia, con el Director General de la misma.

En el cuadro podremos encontrar los resultados de las preguntas aplicadas y su respectiva respuesta del Director General sin ninguna alteración (Anexo 2, pag. 105) . Cabe recalcar que, en el análisis realizado a continuación, se adhieren los comentarios de las interpretaciones, estas se encuentran sujetos a los conocimientos generados durante la investigación del caso de estudio.

### **6.1 INICIOS EN EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA**

A lo largo de la entrevista el Director General de Transportes Valencia nos permitió conocer sus inicios en el Autotransporte de carga, donde el primer bloque a través de cuatro preguntas relacionadas con sus inicios logramos interpretar que su familiarización con el sector de transporte es demasiado, debido a que el comienza como un operador.

Nos deja claro que no desconoce las actividades de operación y los riesgos que conllevan el experimentar el traslado de mercancías, ya que el entrevistado a lo largo de su trayectoria, ha logrado desempeñar diferentes puestos (operador, jefe de tráfico y hoy en día Director General), por lo que sus conocimientos sobre el área operativa no se encuentran limitados. Sin embargo, a pesar de que su tiempo como operador fue muy breve, logra desarrollar mayores conocimientos sobre el traslado de mercancías, un beneficio que hoy en día le da garantía para poder llevar él solo la operación de su empresa. Un dato importante que se obtuvo gracias a la pregunta número 4, donde se cuestiona en que momento surge la idea de comenzar su propia empresa, nos deja claro que fue gracias a sacrificios de tiempo e ingresos más que nada, ya que nos asegura que la única causa por la que no daba inicio a su empresa, era por el aspecto económico.

## **6.2 LA CORRUPCIÓN EN EL AUTOTRANSPORTE DE CARGA Y EVENTOS DE SINIESTRALIDAD EN TRANSPORTES VALENCIA**

La corrupción es un tema muy tocado en nuestros días por lo que se dio merito en la entrevista para conocer la opinión del Director General abriendo como el segundo bloque y a su vez conocer sobre los seguros que cuenta la empresa y sobre los eventos de siniestralidad que ha sufrido su empresa. Al abordar estas preguntas se logró interpretar que las multas en las revisiones que realizan la Secretaria de Comunicaciones y Transporte son de cantidades muy elevadas, generando un gasto que no podían solventar en ese momento, debido a esto recurrían al lado ilícito, aclarando que no fue por querer salir de una forma fácil de la situación, sino porque en verdad era una situación complicada y la cantidad monetaria no podría ser solventada por los gastos de la empresa, impidiendo su operación.

Por otra parte, la empresa si cuenta con toda la flotilla asegurada, una cobertura para terceros y esto se tiene, ya que la Secretaria de Comunicaciones y Transporte es lo que exige para poder operar la empresa de Autotransporte de carga. Durante la entrevista nos deja claro la dificultad de contar con una cobertura más amplia, ya que esto significaría tener gastos más elevados, por lo que difícilmente se podrían solventar. Esto podría tener represalias debido a que no se encontraran exentos de eventos de siniestralidad, pues siendo una empresa pequeña es difícil contar con algunas estrategias o medidas que le puedan ayudar a solventar un gasto debido a un siniestro, por lo que muchas veces este tipo de empresas al encontrarse involucrado en un siniestro les puede resultar complicado superar la pérdida económica, ya que ellos van solventando sus gastos mes con mes sin posibilidades de algún tipo de ahorro que les pueda facilitar una salida rápida de alguno de estos casos.

## **6.3 PROBLEMA DE CRECIMIENTO EN LAS MIPYME DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA EN MÉXICO**

Pasamos a un tercer bloque donde logramos conocer la opinión que tiene el Director General sobre los problemas de crecimiento de las MiPyMe de Autotransporte de carga, y nos comentó que es muy difícil obtener una unidad nueva, ya que los intereses que se manejan son algo elevados y se les dificultaría los pagos mensuales de la unidad, es por esto que a estas

pequeñas empresas se les dificulta el crecimiento constante en su flota vehicular siendo así un factor que no permite el desarrollo de la empresa.

Cabe mencionar que el dueño de la empresa trabaja con algunos familiares siendo su hermana con el cargo más importante que es la parte administrativa de la empresa y de la cual recae toda la gestión empresarial. Aunado a esto existe un enlace entre la parte familiar y la administración de la empresa, pues este tipo de situaciones perjudica mucho a las empresas de este nivel, ya que una gran cantidad de dinero suele salir de la empresa para cubrir con algún gasto familiar, lo que afecta directamente con la estabilidad económica de la empresa, al no tener un control establecido sobre los gastos de la empresa, claro que muchas de estas veces son difíciles no acceder a este tipo de acciones, ya que siempre se va a ver primero el bienestar familiar. En su organigrama de Transportes Valencia se encuentra en la biografía previamente realizada de la empresa, se observó que únicamente cuentan en el área administrativa con dos personas; el Director General y jefe de administración, quienes tienen que adjudicarse actividades extras para el control general de la empresa dejando claro que el lazo familiar se encuentra involucrado con la administración de la empresa.

#### **6.4 INSEGURIDAD EN TRANSPORTES VALENCIA**

Como ya fue mencionado en los factores previamente estudiados y que ahora esta entrevista nos puede reforzar, la delincuencia sin duda, es un factor muy importante que puede frenar el crecimiento de una empresa de este tipo (en el caso de Transportes Valencia, pequeña-empresa) con esto damos inicio al cuarto bloque, ya que como observamos anteriormente la empresa cuenta solo con cobertura de daños a terceros y no a robos, lo que un robo de alguna unidad perjudicaría muy seriamente la estabilidad de la empresa.

Durante la descripción del factor de inseguridad se reveló como las bandas delictivas han enfrentado a las empresas de Autotransporte Federal de carga, sin embargo ahora se confirma que los robos suelen efectuarse en el recorrido de la ruta ya establecida, lo que nos indica que los delincuentes ya suelen llevar información de la unidad de transporte y de la mercancía que se está transportando en el momento, lo que les da una ventaja para poder detener la unidad, abordarla y posteriormente bajar la mercancía de la unidad y llevarla a otro sitio. Y esto a la empresa Transportes Valencia le ha perjudicado en sus ingresos. Es por ello la importancia de contar con apoyos tecnológicos a bordo de las unidades, en este caso el rastreo satelital que

no es más que un sistema de posicionamiento geográfico, y que puede ayudar a frustrar algún intento de robo, aunque como comentaba el Director General, muchas veces eso no es suficiente y no se puede hacer nada.

Las consecuencias de sufrir una carga, se ve repercutida en los ingresos de la empresa, sin embargo, existe otro panorama más importante para la empresa. En este tipo de situaciones nos comentaba la persona entrevistada que muchas veces un robo, más que afectar económicamente, afecta la perspectiva y credibilidad del cliente por la pérdida de su mercancía, y muchas veces estos suelen fracturar las relaciones laborales por algún robo que se haya dado en alguna operación, debido a que las unidades la mayoría de las veces son encontradas abandonadas y eso no representa un gasto mayor a la empresa, pero si la pérdida del cliente, y es algo que ya no se puede cambiar, y por consecuente afecta el ritmo de operación de la empresa.

Si bien el Director General en términos generales nos formó una perspectiva diferente de la importancia de disminuir los actos delictivos en el Autotransporte Federal de carga, a través de mejores aditamentos tecnológicos que frustren los robos, también nos dejó entrever que como empresa, Transportes Valencia no ha realizado mayores inversiones para minimizar los actos delictivos y beneficiar el traslado de la mercancía, y esto debido a que no se han encontrado quizás en el caso de algún robo de mercancías o de la unidad últimamente, por lo que quizás cuando eso suceda la visión del Director General será diferente y pensar en aportar capital en relación a seguridad en el transporte estará siendo óptimo.

## **6.5 PREPARACIÓN EMPRESARIAL EN TRANSPORTES VALENCIA**

La preparación empresarial como fue mencionado en capítulos anteriores, es fundamental antes de dar comienzo en una empresa o durante el proceso, con el objetivo de mantener todos los campos de una empresa en orden. Para este quinto bloque se pudo establecer que la administración es un campo muy importante en las empresas, y tal es el caso en Transportes Valencia, ya que una mala administración en general puede afectar la persistencia de la misma. Una vez realizada la pregunta 18. *¿En base a la experiencia acumulada cuales son las áreas de oportunidad que requiere fortalecer para consolidar su empresa?*, el Director General tomo como prioridad la administración, y en segundo caso el hecho de tener algún tipo de

certificación, puede ayudar al tema de poder obtener más clientes, ya que la certificación solventa una buena preparación.

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, la preparación a base de certificaciones o capacitaciones son base fuerte para un empresario, en el caso del Director General se encuentra consiente que su crecimiento como empresario (aun a pesar del tiempo en el mercado) le ha sido muy complicado por razones quizás de tiempo o económicas para adherirse a un proyecto que le dé un mayor impulso profesional. Sin embargo, aunque no se ha tenido un crecimiento grande o constante, el hecho de seguir ahí con ganas de seguir trabajando y mejorando, es algo que el empresario le causa mucha satisfacción.

En la pregunta número 20, sobre que conocimientos son más relevantes para la operación de una MiPyMe, nos deja claro que existen variables que se deben conocer bien en el ámbito del transporte de carga, las cuales podrían ser la primera es una operación adecuada, el manejo de las unidades, la determinación de rutas, la gestión del combustible, conocer las deficiencias en el mercado, etc. Todo esto es un punto a favor para llamar la atención de los clientes, ya que para Transportes Valencia el conseguir clientes ha sido difícil, por lo que ven como solución contratar a una persona que se encargue específicamente de dar a conocer el servicio y tratar de conseguir clientes. Para el tiempo que lleva laborando la empresa, son pocos clientes con los que tienen un trabajo recurrente, lo que nos indica que la pérdida de clientes que ha tenido a lo largo de este tiempo si ha afectado a la empresa, ya que las relaciones con los clientes no suelen ser tan largas.

Por otro lado, podemos ver la asociación que se genera entre empresa-cliente, ya que la dependencia de los clientes si es un valor importante, desde el punto de vista del Director General, por lo que perder la credibilidad del cliente es una desventaja para la empresa. Es muy fácil encontrarse con este tipo de casos en las MiPyMe, en donde particularmente existe una dependencia muy fuerte con algún cliente, lo que demuestra que las relaciones con los demás clientes no son tan sólidas, como en este caso de Grupo Border con el que ya se tiene 10 años trabajando de la mano de Transportes Valencia. Al ser el cliente con mayor aportación en cuanto operaciones de la empresa, afecta severamente en la estabilidad económica de la misma, ya que el mayor número de utilidades provienen de este cliente.

Es importante recalcar que en la pregunta 26 se cuestionó la solución estratégica con la que cuentan cuando se ven afectados por problemas económicos u operacionales de sus clientes, y como resultado obtuvimos que el hecho de ser una pequeña empresa, no se cuentan con

este tipo de planes o estrategias, ya que se mantienen con la facturación de cada mes, y es muy difícil tratar de tener algo ahorrado para este tipo de circunstancias. Dejando claro que la preparación empresarial a pesar de fomentarse primeramente en el propietario, a lo largo puede afectar a la empresa en general, en cualquier golpe a sus ingresos, y esto podría ser el comienzo de un declive.

## **6.6 CAPACITACIÓN DE OPERADORES EN TRANSPORTES VALENCIA**

En el presente bloque abordamos el tema de capacitación de operadores, donde argumentamos la importancia de contar con operadores altamente capacitados, y con las respuestas abordadas durante este bloque no ha dejado entre ver el Director General que lleva muy estricto el horario de trabajo de cada uno de sus operadores, y esto gracias al llevar un control de bitácora, sin embargo sabemos que la empresa realiza viajes en toda la república mexicana y por lo tanto existen viajes que van más allá de 8 horas por lo que entonces si el operador se basa en su bitácora tendría que tomar un descanso y después continuar con su recorrido, y por consecuente sería un retraso en tiempos de traslado de mercancía, por lo que sabemos que gran parte de lo que buscan los clientes es menor tiempo de traslado. Es por ello que también esto pudiese detener el avance de algunas empresas por tener que acatar reglas que estipulan las autoridades competentes, dado que el Director General de Transportes Valencia opta mayormente por que sus operadores laboren sus 8 horas respectivas. Por otra parte, el Director General que también forma parte de las actividades de operación en casos extraordinarios sabe el desgaste que este general. Argumenta que el arduo trabajo que anteriormente se podía tener para los operadores en sus traslados de mercancía era muy complicado, pero debido a que ya existe un reglamento el cual no permite exceder esas horas de labor, permite de algún manera que los operadores desarrollen mejor sus actividades y que el cansancio no sea una influencia para algún evento de siniestralidad, por lo que quizás eso hasta hoy en día le ha venido funcionando bien al Director General, pues jamás se ha visto involucrada su empresa en algún percance.

Aunado al párrafo anterior queremos discutir lo que realmente importa en este bloque de preguntas, debido a que con relación a la pregunta numero 28 *¿Los operadores cuentan con alguna capacitación? ¿Cuál?*, el Director General nos comenta que únicamente cada 2 años

estos operadores toman una capacitación y esto es debido a que deben renovar su licencia, por lo que entonces durante el periodo de estos 2 años los operadores no reciben ninguna otra capacitación o curso que les pudiese permitir influir en la mejora de sus actividades de operación, por lo que entonces cualquier actualización en los reglamentos de conducción, viales, administrativos, etc. Si bien sabemos que el formar parte de una capacitación empresarial para el Director General, le causa gastos y esto lo detiene a no acceder a uno, entendemos así el caso de los operadores de Transportes Valencia, pues sería un gasto extra que para el mismo propietario no le inquieta generar.

El no contar con un operador capacitado tiene sus consecuencias, y la más interesante que podemos encontrar en artículos de revista, periódicos, spot en redes sociales, noticias en televisión, etc., son los llamados eventos de siniestralidad; donde los afectados corren desde la propia empresa hasta terceras personas y siendo esta muchas veces la causa de un despido de operadores. Ya anteriormente se mostró en la biografía de Transportes Valencia cuantos operadores se encuentran para la operación con un total de 6 operadores incluyendo al entrevistado (operador 7), sin embargo el operador 6 y el operador 1 son los únicos que llevan 10 años y 8 años respectivamente en la empresa, los demás llevan menos de un año por lo que podríamos concluir que al menos durante los 10 años de operación de la empresa ninguno de los operadores que alguna vez estuvieron laborando para la empresa Transportes Valencia, no fueron vetados por encontrarse en algún siniestro en su operación; lo que le da una apertura a otra causa por lo que ya no se mantuvieron laborando en la empresa Transportes Valencia. Y para la perspectiva del Director General, le es muy importante e influyente la operación de los operadores en su empresa, y esto se debe a que tiene que ser capacitado para efectuar correctamente su trabajo, sin embargo, en preguntas anteriores nos mencionaba que solo cada 2 años se le daba esa capacitación, por lo que nuevamente recalcamos que, en el transcurso de renovar nuevamente su licencia, los operadores no reciben alguna capacitación extra de alguna otra dependencia, de terceras personas o por parte de la Transportes Valencia. Por lo tanto, es difícil que un operador tenga en cuenta cuales pueden ser algunas de las actividades complementarias que podría realizar fuera de la conducción para un mejor desempeño e imagen de la empresa.

Ahora bien, el número de operadores de Transportes Valencia es muy poco, así que cuando se encuentra la empresa con un alta demanda, se encuentra en aprietos para satisfacer la misma, sin embargo por otro lado nos deja claro que tampoco piensa contratar más operadores debido a que esto no es muy constante, ya que únicamente se da en pocos casos y por lo tanto

este mismo duplica sus actividades en la empresa, forma parte de ser operador y continuar con el control de la empresa a su vez. Y esto es simplemente una estrategia accesible en general para Transportes Valencia, y eventualmente desgastante para el Director General, la razón de esto último no es solamente por el número de demanda que pudiese ser atendido si no también en casos extraordinarios, pues el propio Director General nos mencionó que de todos los operadores con los que cuenta a su disposición, él es quien cuenta con la licencia tipo E, de la cual por su declaración no tiene mucha demanda en brindar servicios de residuos peligrosos y explosivos, por lo que no se ve en la necesidad de contratar alguien con licencia tipo E o que alguno de sus operadores actuales la obtenga, pero cuando en caso de ser así, él es el único que se encuentra a disposición para ese servicio.

En la pregunta número 34 se concibe una mejor idea de lo que realmente genera una problemática en los operadores, pues preguntas anteriormente realizadas al entrevistado, se le cuestionaba sobre los percances en los que se encontrara involucrado su empresa, donde percatamos que al no haber algún evento de siniestralidad en la empresa, no existía alguna razón por la cual entonces se le vetara de su trabajo a cualquier operador que precedentemente formo parte de la empresa en sus primeros años de inicio, por lo que entonces podemos indagar que una de las razones por las cuales no se ha mantenido a ciertos operadores es por su comportamiento con sus compañeros de trabajo. Con la respuesta dada por el Director General notamos que el tener un buen ambiente laboral le permite a cualquier operador realizar bien sus actividades, pero si esto fuese todo lo contrario y se reflejara en la una persona conflictiva se tiene que trabajar de manera verbal por parte del director general para poder sobrellevar estas incomodidades dentro de la empresa.

## **6.7 FINANCIAMIENTO EN TRANSPORTES VALENCIA**

En el bloque número siete, podremos notar la importancia que tiene un financiamiento en las empresas de transporte de carga, pero a su vez las reacciones que esta generaría en la empresa. Partimos de que el Director General si conoce los programas de financiamiento, y que posteriormente concluida la entrevista nos hace mención de un programa de chatarrización de unidades viejas por nuevas, en el cual la empresa espera ser candidato para este programa. Lamentablemente se percibe que la empresa ha encontrado una gran frustración desde sus inicios, debido a que no han encontrado apoyos financieros por parte de alguna dependencia

gubernamental o privada, en apoyo a las MiPyMe, por lo que su crecimiento no se ha logrado consolidar de la manera que el Director General esperaba. Si bien le ha sido demasiado complicado el poder adquirir alguna unidad nueva para su empresa, Transportes Valencia ha logrado a través de una mejor gestión el adquirir una unidad nueva en el año 2016.

Sin embargo pensando a futuro se le cuestionó al Director General que inversión pensaba realizar durante los próximos 5 años, a lo que respondió esperar pronto realizar el cambio de unidades nuevas por viejas, sin embargo con base a lo que comento sobre el programa de chatarrización después de la entrevista, este mismo programa no garantiza que le brinden el apoyo para el cambio de sus unidades, debido a que dentro de este programa también se encontraran una gran variedad de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al autotransporte, buscando el mismo beneficio por lo que en resumidas cuentas esto prolongaría el cambio de las unidades viejas de la empresa por nuevas.

Aunque el financiamiento conlleva un nivel de endeudamiento, pero este no es un factor que restrinja las posibilidades de adquirir un apoyo financiero, sino al contrario es bueno que tomen dicho riesgo para el fortalecimiento de su empresa, el único problema que se puede encontrar en esto es en la administración, como se declaró en preguntas anteriores, que la mala administración de la empresa ha detenido su el crecimiento. Pero el apoyo financiero no es fundamental para el crecimiento de la empresa según la perspectiva del Director General. Aunado a lo que se ha venido mencionando con la mala administración que llevan, que esta como resultado no genera los suficientes ingresos económicos para la empresa, por lo que se cree que afecta más en el crecimiento, que el contar con un buen financiamiento.

El Director General ha contemplado ciertas soluciones que le permitan incrementar su número de unidades y se le cuestionó sobre alguna alianza con alguna otra empresa dejando claro que una alianza entre empresas o hasta en su caso contar con una persona que desee formar parte del proyecto e invertir un cierto capital si es viable para el crecimiento, sin embargo, no es fácil encontrar quien quiera compartir ganancias y la coordinación de la empresa. Y a su vez tampoco ha recibido alguna oferta de alianza, y mucho menos ha sido invitado por algún tercero que también tenga la misma idea. Con esto sabemos que las alianzas entre empresas o inversiones de terceros no es un riesgo que muchos quieran tomar.

## **6.8 COMPETITIVIDAD EN TRANSPORTES VALENCIA**

Por último, entramos a lo que es el octavo bloque, donde se abordan preguntas referentes a la competitividad en el sector. Donde sobresale que aun a pesar de no contar con unidades modernas, nos deja muy claro que una de las razones por la que tiene supervivencia su empresa en el mercado, es que dicha empresa se encuentra a una gran cercanía a la aduana del aeropuerto por lo que esto es un plus que algunas otras no tienen y por lo que nos ilustra por otra parte que si la empresa Transportes Valencia no contara con este beneficio sus probabilidades de permanecer en el mercado sería complicado, exigiendo quizás al director general duplicar las tareas y actividades de sus trabajadores para lograr impactar en los clientes.

Y si bien sabemos que la seguridad de la mercancía es prioridad en las empresas de Autotransporte y que el cliente se mantenga al tanto de su ubicación, por lo que podemos indagar que, desde el punto de vista del Director General, cree que su servicio brindado en cuestión de seguridad es poco probable encontrarlo en otras empresas que al menos pertenezcan a la familia de pequeña-empresa del sector Autotransporte. Sin embargo, sabemos que por ser una prioridad la mercancía y su seguridad de la misma, las exigencias de contar con rastreo satelital en las unidades son primordial y eso indica que el plus que el director general cree tener, es erróneo.

En las preguntas número 48 y 49 se buscaba indagar sobre los planes que operan para temporadas bajas y temporadas altas respectivamente, por lo que en temporadas bajas nuevamente reitera el tema de “Administración en la empresa”, debido a que debe tomar medidas previas a las temporadas bajas, por lo que nos deja claro que para supervivencia de estos 10 años de operación de la empresa Transportes Valencia, le ha funcionado quizás no de manera excelente pero al menos no lo ha llevado a contar con números rojos en su empresa. Y en el caso de las temporadas altas deja muy esclarecido que la importancia de atender la demanda de los clientes es significativo, por lo que la empresa realmente en temporadas altas se podría ver más propenso a perder un cliente por no poder brindarle su servicio y esto es algo que de verdad sería una gran pérdida para la empresa, por lo que tomar medidas drásticas de contar con gente de apoyo que preste sus unidades o mande a sus operadores con las unidades es un acto en el cual se ve obligado a tomar el director general para no quedar mal con ningún cliente.

Para cerrar la entrevista se le cuestiono dos cosas que fortalecieron la investigación, donde en la pregunta numero 50 *¿Cuáles considera usted los factores que limitan el crecimiento de las MiPyMe en nuestro país?* Donde su respuesta fue *“Una de las limitantes es la Delincuencia, otra la falta de apoyo en cuestión de pymes a empresas que están un poco más pequeñas que no pueden desembolsar para dar un enganche tan alto y la otra tratar de buscar como darles cursos a los operadores para que den un mejor servicio mandarlos a certificar como operadores confiables también es otra de las cosas que te podrían ayudar a salir adelante”*. Con esta respuesta sobresalen tres factores desde su punto de vista: la inseguridad de la mercancía, el financiamiento a las MiPyMe y la capacitación de los operadores, como uno de tantos de alguna manera han afectado a su empresa (aunque la pregunta no va relacionada directamente con el porque de su empresa no crece, el entrevistado contestara desde su experiencia como director general de su propia empresa y lo que ha visto en ella).

Para finalizar creímos que era importante saber si el director general de la empresa Transportes Valencia, estaría dispuesto a recibir aportaciones directas de alguna persona preparada en el área, ya que por lo que identificamos que dentro de la empresa no cuentan con ningún personal preparado profesionalmente en dicho sector. Y a lo que él responde que si cree muy conveniente para la evolución de su empresa y quizás como consejo para aquellas que se encuentren en la misma situación.

## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Si bien sabemos que no existen investigaciones profundizadas sobre el tema abordado, se desplegó un interés por la identificación de los eventos que perjudican el crecimiento de una MiPyMe de Autotransporte Federal de carga, por lo que con base a todo lo desarrollado en esta tesis sobre los factores que han venido limitando el crecimiento de la empresa Transportes Valencia (a través de investigación teórica, información bibliográfica, datos, estadísticas, entrevista con director general e información de la empresa Transportes Valencia, etc.), se ha captado un amplio juicio sobre cada uno de estos cinco factores que se identificaron desde un inicio como los más sobresalientes en el campo. Fueron indagados detalladamente cada uno de estos, y a raíz del trabajo en campo se encontraron dos factores más, los cuales fueron la influencia familiar en el manejo de la empresa y practicas deficientes en la administración.

Con lo que refiere al párrafo anterior se da comienzo a este último apartado, donde se abarcará las conclusiones que se han tenido por cada uno de los cinco factores que fueron contemplados y a su vez aquellos que se identificaron en nuestro estudio de caso.

## **CONCLUSIONES**

- **Inseguridad**

Cualquiera que sea la actividad económica realizada en nuestro país, comienza siendo una monotonía el enfrentarse a una serie de riesgos ante la ola delictiva que se vive en el territorio mexicano, y en este caso el Autotransporte Federal de carga no se exenta de ello, si bien sabemos lo improbable que puede ser el acabar con este fenómeno, se alcanzan a externar nuevas alternativas para minimizar los actos delictivos, es por esto que indiscutiblemente la inseguridad es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en el traslado de mercancías, por lo que este punto genera un gran interés en esta tesis, el cual tuvo que ser analizado hasta adentrarnos más al impacto que genera este factor en la empresa.

Como se mencionó en apartados anteriores es muy importante para las empresas dedicadas al Autotransporte Federal de carga, invertir en aditamentos que puedan minimizar los actos delictivos en su contra, como el mencionado sistema de posicionamiento geográfico, cerraduras automatizadas, cámaras de vigilancia, etc. Estas herramientas no son el ultimátum para los actos delictivos, pues se debe ser consciente que no es un problema méritamente de los empresarios de Autotransporte Federal de carga, ya que esto va fuera de su círculo de responsabilidades, pues algunas veces se sabe que existen alianzas en estos actos delictivos con autoridades, por lo que el acudir a los apoyos de las mismas no es una opción confiable.

Por todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que para los empresarios del sector Autotransporte Federal de carga ya toman en cuenta esta situación y es de su conocimiento. Esto tampoco pasa desapercibido para el director general de Transportes Valencia. Si bien se identificó en el caso de estudio, que la empresa ha sido víctima de este factor y la impotencia que genera el perder la mercancía, pero es aún más complicado el perder la confianza de un cliente. Para el director general de dicha empresa, le es un foco rojo contar con unidades que no se encuentren con los aditamentos correspondientes para su seguridad, por lo que hacer inversión en herramientas de seguridad comienza a ser un gasto frecuente y justamente necesario para combatir este factor.

- **Financiamiento**

Como ya fue señalado anteriormente la importancia de encontrar un buen respaldo de financiamiento, puede significar la permanencia en el mercado de la empresa de Autotransporte Federal de carga, si bien sabemos el INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, el cual se encarga de la coordinación de apoyo a todos los emprendedores de nuestro país, con el fin de tener un impulso y proyección en los mercados tanto nacionales como internacionales, y este mismo organismo ha dado a conocer datos de suma relevancia del sector Autotransporte Federal de carga, donde informa que a nivel nacional el 99.2% de las empresas son pequeñas y medianas. Y la probabilidad de que estas prevalezcan en el mercado no es muy favorable ya que solo el 16% de las empresas de Autotransporte Federal de carga acceden a un apoyo financiero.

Con lo descrito en el párrafo anterior y desde la perspectiva que el director general de la empresa, nos menciona, que el adquirir un financiamiento adecuado a las características que este dependa es muy complicado; esto es debido a que los programas de financiamiento tienden a manifestar cuotas muy altas donde dicha empresa no se ve favorecida por los programas.

Sin embargo, fue mencionado fuera de la entrevista un programa de chatarrización por parte del director general. Este programa de chatarrización es de los más conocidos en cuestión de apoyos gubernamentales, y se informó que serán otorgados 6,000 folios para ser beneficiados por dicho programa.

Con ello sabemos que el registro para buscar el apoyo de este programa, no garantizara que la empresa sea vea beneficiada, y esto es debido a un dato que logramos detectar, por lo que hacemos mención que existen alrededor de 156,714 empresas MiPyMe y Grandes empresas en nuestro país dedicadas al Autotransporte Federal de carga y solamente este programa de chatarrización otorga 6,000 folios, algo que no es congruente, por el alto número de empresas existentes en nuestro país. Y por ende las probabilidades de que la empresa pueda ser favorecida son pocas.

A todo esto, logramos concluir que el financiamiento si es un cimiento importante para el crecimiento de las MiPyMe, y para este caso Transportes Valencia sería muy favorecida por algún programa de financiamiento que se adecue a sus posibilidades económicas siempre y

cuando cuente con los requisitos necesarios a la mano, manteniendo así mayores probabilidades de adquirir un apoyo financiero.

- **Capacitación de operadores**

Hoy en día los operadores suman un papel importante en el traslado de mercancías y aún más importante son la imagen de presentación de alguna empresa, su capacitación de estos mismos debe ser primordial en cualquier empresa (aunque a veces este punto no fuese así), puesto que cualquier acto que demore el traslado de la mercancía, recae como su responsabilidad. Normalmente encontramos en las operaciones de carga y descarga, se llevan a cabo por parte de medios mecánicos y por personal especializado, sin embargo, en algunos casos puede suceder que algunas empresas como lo es la empresa Transportes Valencia se encuentren en la necesidad de formar parte de estas actividades de carga y descarga, adjudicándole esta actividad al operador.

Entonces la actividad del operador va más allá de la conducción de las unidades, pues como ya sabemos su capacitación es fundamental, dado que la capacitación a operadores recae en temas de conducción, medidas de seguridad vial, operaciones de carga y descarga, conocer factores físicos y ambientales que interactúan en el momento del manejo, etc. Y sabemos que muchas empresas han logrado invertir en ello para beneficio de sus operadores, viéndolo más como un crecimiento personal, sin embargo, no todas las empresas son capaces de invertir en cursos para sus operadores. Dado es el caso de la empresa Transportes Valencia, la cual cuenta con una problemática, al dejar la capacitación de sus operadores cada dos años (tiempo en que se renueva la licencia de manejo), lo que genera que sus operadores no se encuentren al nivel de algunos otros, y no porque estos no realicen bien sus actividades, sino porque no se encuentran tan familiarizados con la importancia que tienen como operadores en el sector Autotransporte Federal de carga, al formar parte esencial de la cadena de distribución.

Por lo que podemos comentar finalmente, que el plus del director general en su empresa ha buscado mantener su familiarización entre director y operador, al dialogar con sus operadores que el mantener un buen ambiente y el desarrollar más actividades si estas se requieren son el resultado de un buen equipo de trabajo, aunque estas no garanticen el agrado de los clientes, pero si la mejor imagen de su empresa como servicio. Por otra parte, podemos aunar a esto que la permanencia de los operadores en la empresa es muy baja, al contar únicamente con un operador de ya 8 años en la empresa, y el resto solamente menos de 1 año, dejando así claro que la permanencia de los operadores año con año no es garantizada y esto puede ser

debido a las aspiraciones que los mismos operadores busquen o alguna inconformidad con el sistema de trabajo en Transportes Valencia.

- **Competitividad en el sector**

Este es uno de los factores que más sobresale por los cambios que puede generar la demanda en el mercado, y que se verán reflejados con las ofertas de los mejores servicios que puede brindar una empresa de Autotransporte Federal de carga. Si la demanda aumenta, el interés por ofrecer el mejor servicio, será de importancia para las empresas con la finalidad de captar más clientes.

Sabemos que toda empresa, llámese micro, pequeña, mediana o grande, se encuentran en un sector de alto nivel competitivo, y esto debido al gran número de empresas que se encuentran trabajando en el Autotransporte Federal de carga; ofreciendo nuevos servicios, aditamentos tecnológicos, mejores costos por traslado, mejores tiempos, etc., haciendo así del mercado una línea sin fin de competitividad.

Todas estas empresas se deben adaptar a los cambios drásticos de la demanda y el estatuto que impongan las autoridades competentes con fines de hacer una competencia equitativa, no obstante, no todas se encontraran favorecidas, por lo que quienes más sufren por sus bajos ingresos y poca productividad son las MiPyMe. Dado es el caso de nuestra investigación sobre como la empresa ha logrado mantenerse en el mercado, cuando este mismo ha venido ascendiendo y obligando a que todas las empresas en competencia mejoren.

Concluyendo así que la empresa Transportes Valencia se ha mantenido por diez años en el sector, y no ha sido fácil, la gran ventaja que esta tiene es por la cercanía que tienen con la aduana del aeropuerto internacional de la Ciudad de México, y bien les ha dado oportunidades de ofrecer sus servicios a nuevos clientes, pues gracias al tiempo que estos llevan dentro del mercado, han logrado mantener la credibilidad de sus clientes.

- **Preparación empresarial**

Cuando se da inicio a una empresa de cualquier giro, es importante tener en cuenta los objetivos que se tienen a corto y largo plazo, esto es para darle constancia al desarrollo de la empresa, en el caso de las empresas dedicadas al Autotransporte Federal de carga se sigue manteniendo la misma ideología, pero sus visiones deben de ser más concretas y los cimientos deben estar forjados por una excelente preparación, que en muchos de los casos no se

adquiere de un día para otro, al contrario se lleva acabo con el paso de los años. Lamentablemente no existe la cultura empresarial en las MiPyMe, el hacer saber a sus trabajadores el sacrificio que se ha llevado a cabo para llegar hasta donde están y así lograr que sus mismos trabajadores se sientan parte del proyecto y futuro del mismo, suena descabellado el tener que tratar seriamente con estos mismos, sin embargo, es un gesto básico que le brinda seguridad a una empresa.

Sabemos que la debacle que puede tener una empresa transportista puede ser debido a errores administrativos, malos cálculos financieros, proveas fiscales, problemas en los servicios, entre algunos otros, y todo esto debido a que no cuentan con toda preparación necesaria, únicamente con lo experimentado en el día a día.

Para la empresa Transportes Valencia su crecimiento se ha visto restringido por factores que golpean económicamente los ingresos de la empresa, y a su vez se puede concluir que no basta con saber cómo se maneja el mercado en el Autotransporte Federal de carga, pues el director general nos deja claro que lo que sabe es por experiencia, pero que contar con gente preparada en el área le puede dar esa altura que necesita para crecer, desde la transmisión de conceptos y métodos nuevos hasta la manera de liderar en su empresa.

### **Influencia familiar en el manejo de la empresa y Prácticas deficientes de Administración**

Si bien nos hemos percatado de que los factores analizados previamente son bastante influyentes en el crecimiento de una empresa, gracias a los datos obtenidos en la aplicación de la entrevista, nos pudimos percatar de que la influencia familiar también puede hacer caer la balanza en el crecimiento de la misma.

Esta influencia negativa no es precisamente por el hecho de que sea una empresa familiar, tiene que ver más con una administración no tan sólida con la que se cuenta dentro de la empresa, es decir, en muchas ocasiones, dinero de la empresa sale para cubrir gastos familiares, lo que provoca que los gastos de la empresa no estén controlados y no se tenga un buen uso de las utilidades obtenidas por los ingresos de las operaciones de la empresa, lo que influye en la dificultad de reinversión para la flotilla vehicular.

Así que con esta información nos dimos a la tarea de investigar más sobre las empresas familiares y las posibles soluciones que se puedan encontrar para tratar de reducir esta problemática, que es evidentemente un factor que frena el crecimiento de la MiPyMe.

- **Influencia familiar en el manejo de la empresa**

Una empresa familiar nace de la idea de un emprendedor con el objeto de tener un negocio propio y generar empleos para la propia familia y para sus posibles generaciones futuras, pero es obvio que todas las empresas, necesitan fortalecerse para sobrevivir.

Algunos expertos aseguran que un pequeño porcentaje de las empresas familiares llegan a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aun con estos riesgos estadísticos, una empresa puede prevalecer en un mercado competitivo con una gestión profesionalizada y adecuadas estructuras organizativas que lleven a cabo un buen funcionamiento y soporten mejores decisiones de negocios.

Según un estudio de la consultora KPMG (2013), en México las empresas familiares representan un 91% del total de las empresas en el país.

A nivel mundial, se considera que una empresa familiar es aquella cuyo capital está controlado por una familia y al menos dos de sus integrantes están involucrados en la dirección y operación o en el consejo de administración.

Por lo común, los elementos fundamentales y característicos que identifican a la empresa familiar se presentan en el Modelo de los tres círculos, desarrollado por Davis y Tagiuri, en 1982.

Este modelo explica la interacción que se presenta en una empresa familiar e ilustra la relación entre tres círculos de influencia. Así mismo explica la forma en que se sobreponen los sistemas, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que interactúa en el sistema.

Toda empresa, sin importar su tamaño, giro o tipología, es por definición, un sistema.

Los elementos fundamentales y característicos de la empresa familiar son, la familia, la propiedad, y la empresa, cada uno con sus propias normas de actuación, pero con una estrecha interrelación e interdependencia, lo que da lugar a que cualquier cambio en uno de los elementos afecte de manera inevitable al resto de los elementos.

Primer círculo: Familia

Es aquel al cual pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar.

Segundo círculo: empresa

Comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de esta y perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan, y agregan valor a la compañía.

Tercer círculo: Propiedad

Determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

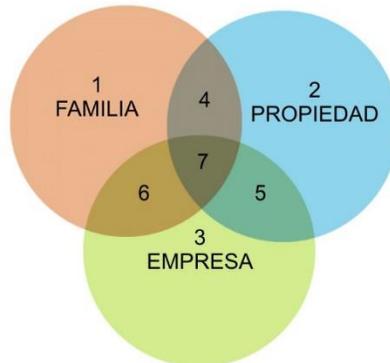


Ilustración 6. Modelo de los 3 círculos: imagen de la web

Con base a la información descrita, podemos decir que en el caso de la empresa Transportes Valencia, fue una de las tantas empresas que comienzan como un negocio familiar, donde al menos durante sus 10 años de operación nos dejó claro el entrevistado que cada empleado tiene muy claro cuál es su rol en la empresa y que las preferencias son obsoletas ya sea un familiar o no.

Pero por otra parte el factor familia, si ha sobresalido en el desarrollo de la empresa, pues se ha encontrado perjudicada por la toma de decisiones en las que se ha enfrentado el director general, dado que los gastos familiares si han influido en su toma de decisiones, abriendo paso a una rezago económico en la empresa Transportes Valencia, a esto también se adhiere la

mala administración que llevan, el cual es el segundo factor identificado en el estudio de caso y será presentado a continuación.

- **Prácticas deficientes de Administración**

Toda empresa dedicada a cualquier giro comercial, siempre se va encontrar con el momento de llevar a cabo un control de sus ingresos, gastos fijos, compras, etc. Y como bien sabemos la administración de una empresa comienza a ser más compleja cuando esta solicita de mayores recursos, donde inicialmente el emprendedor suele hacer uso de cosas básicas para apoyarse en sus gestiones, pero aun así sus recursos siguen siendo restringidos por lo que a veces suelen tomar decisiones erróneas que terminan por perjudicar a la empresa.

En este caso, Transportes Valencia como se ha repetido continuamente, su logro de mantenerse dentro del mercado se debe a su cercanía con la aduana del aeropuerto internacional de la Ciudad de México y la permanencia que han mantenido con algunos clientes desde sus inicios. Sin embargo, la administración de la empresa no ha sido un punto a favor para su permanencia hasta hoy en día, debido a que las declaraciones que nos hizo el director general, resaltan el hecho de que no se encuentran preparados para llevar una correcta administración de su empresa, por lo que la ampliación de la misma se encuentra limitada por dicha razón, y esto debido a que se tropiezan en situaciones donde pueden hacer una buena inversión en su área operativa pero las malas gestiones en cuestión de sus gastos fijos, influyen de manera numerosa que obligan a prolongar cualquier proyecto nuevo que tenga en mente. Esto último mencionado es importante sobresaltar, debido a que las instituciones encargadas de brindar préstamos financieros, suelen tener una serie de requisitos para la adquisición del préstamo, como: estados financieros, ingresos mensuales o anuales, estado de la empresa (actual), entre otros, por lo que no contar con alguno, no te permitirá contar con un préstamo adecuado, y el crecimiento de la empresa será más complicado.

## RECOMENDACIÓN

### Cuadro de recomendaciones

Gracias a los resultados obtenidos en el estudio de caso, fue posible deslumbrar la deficiencia que cegaban el crecimiento de la pequeña-empresa Transportes Valencia, por lo que se logró obtener información más cercana con lo que viven hoy en día muchas MiPyMe del sector transporte; y a su vez se ha logrado llegar a la instancia de desarrollar un cuadro de recomendaciones para la empresa.

Factor	Objetivo	Recomendación
<b>Financiamiento</b>	Identificar programas de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar sobre programas que fomenten el apoyo a las MiPyMe</li> <li>• Contar con todos los requerimientos necesarios para contar con un buen perfil que les permita ser candidatos a los programas de financiamiento.</li> </ul>
<b>Inseguridad</b>	Lograr minimizar los actos delictivos en los que se ha encontrado involucrado la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer del conocimiento a los operadores y trabajadores de la empresa del nivel delictivo en el que se encuentra el sector; dicha información debe ser de una fuente fiable.</li> <li>• La empresa debe asumir como responsabilidad el combatir la inseguridad, para ello es viable establecer sistemas de prevención formales, sistemáticos e integrados a su empresa</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si son víctimas en algún acto delictivo, hacer el correcto reporte a las autoridades</li> </ul>
<b>Operadores</b>	Capacitar a los operadores constantemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con programas de capacitación permanente donde los operadores se puedan actualizar y reforzar sobre las actividades de operación</li> <li>• Si es necesario, brindar el curso de capacitación por cuenta propia de la empresa</li> <li>• Ampliar el conocimiento respecto a la seguridad vial y el rol que debe ejecutar un operador</li> <li>• Llevar un control periódicamente sobre el estado de salud de sus operadores</li> <li>• Prevención de drogas ilícitas o alcohol</li> </ul>
<b>Preparación empresarial</b>	Perfeccionar la preparación empresarial, para un mejor control de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los objetivos, la misión y visión queden definidos y sean del conocimiento por cada miembro de la empresa</li> <li>• Contar con un organigrama que identifique el puesto de cada miembro y su responsabilidad</li> <li>• Contar con una persona que se encargue de mantener la coordinación y mantener al equipo de trabajo en un buen nivel</li> <li>• Documentar los procesos que se han llevado a lo largo de la empresa con el fin de que cualquier incorporación de un nuevo miembro este sepa como ha venido desarrollándose la empresa, los errores que se han cometido y la</li> </ul>

		comunicación que debe de existir con el cliente.
<b>Competitividad</b>	Generar mayores servicios de transporte y lograr mantener la confianza del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifiquen cuáles son las deficiencias y fortalezas que tiene la empresa</li> <li>• Acceder asesorías de profesionales expertos en el área o si es posible contratar para un mejor desempeño de la empresa</li> <li>• Evaluar continuamente el desarrollo de la empresa, tomando en cuenta los buenos o malos resultados que puedan encontrarse a lo largo de su operación</li> </ul>
<b>Familia/Empresa</b>	Distinguir entre familia y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando sea necesario incorporar a la empresa a alguien que le ayude al progreso, es importante saber que la empresa ya cuenta con una estructura organizacional definida, por lo que, ante tal situación, es importante decidir si incorpora algún familiar o algún profesional especializado en el área.</li> <li>• Evitar gastos extras que no sean incumbencia de la empresa</li> </ul>
<b>Administración o gestión</b>	Mantener un buen control con los ingresos monetarios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de los ingresos</li> <li>• Autoevaluar el desempeño de la empresa trimestral o semestral, para identificar las temporadas bajas y plantear planes que mantengan la solvencia de la empresa.</li> </ul>

Tabla 15. Cuadro de recomendaciones. (Elaboración propia, 2017).

## **ANEXO 1**

### **ESTRUCTURA DE ENTREVISTA**

#### **Inicios en el Autotransporte Federal de carga**

1. ¿Cuáles fueron sus primeros acercamientos con el Autotransporte de carga?
2. ¿En qué puestos se desempeñó antes de ser el dueño de su propia empresa de autotransporte?
3. ¿Cuánto tiempo desempeño esos puestos de trabajo?
4. ¿En qué momento se propone comenzar con su propia empresa?

#### **Corrupción de autoridades**

5. ¿En promedio, cuantas veces su empresa tuvo que acceder ante los actos de corrupción por parte de las autoridades? Tránsito, policía federal, etc.
6. ¿A qué formas de corrupción de las autoridades está expuesta la empresa? Policía, SCT, verificentro, etc.
7. ¿Contrata seguros para sus vehículos de transporte, mercancías y operadores? ¿con que seguro cuenta, y cuál es su cobertura?
8. ¿Qué medidas o estrategias toma usted, para recuperarse de pérdidas económicas por un evento de siniestralidad?

#### **Problemas de crecimiento en las MiPyMe**

9. ¿Cree que el número de empresas que año con año va en aumento afecte su crecimiento a la empresa?
10. ¿Dentro de las empresas existe la capacidad para diferenciar el rol Familia y el laboral?  
Si/No, ¿Por qué?
11. ¿Existen gastos Familiares que están incluidos en el manejo monetario de la empresa?
12. ¿La empresa cuenta con estructuras formales (organigrama) y es aplicado en el día a día? Si/No, ¿Por qué?

### **Inseguridad**

13. ¿Que tanto ha influido la inseguridad en el crecimiento de su empresa?
14. ¿Cuál es el más reciente robo de mercancía que ha sufrido la empresa? ¿Lo puede describir?
15. ¿Cómo se actuó para solucionarlo?
16. ¿Con que aditamentos tecnológicos cuenta para el progreso de las actividades de la empresa y cree que sean suficientes para cumplir con sus actividades de operación (GPS, celular, botón de pánico)?

### **Preparación empresarial**

17. ¿En base a la experiencia acumulada cuales son las áreas de oportunidad que requiere fortalecer para consolidar su empresa? (ejemplo: administración u operación mejora en tiempos y movimientos, estrategias fiscales, interpretación de estados financieros, certificaciones, manejo de nómina, etc.)
18. ¿Cómo califica su progreso como empresario?
19. ¿Qué conocimientos considera relevantes para mantener la operación de una MiPyMe en México?
20. ¿Cuál es la estrategia de la empresa para conseguir clientes?
21. ¿Hoy en día a cuantos clientes les brinda su servicio? Aproximadamente.
22. ¿Considera usted que tiene alguna dependencia muy fuerte con algún cliente en particular?
23. ¿Cuál es ese Cliente?
24. ¿Cómo le afecta a la empresa cuando dicho cliente tiene problemas económicos o de operación?
25. ¿Utiliza alguna estrategia para no ser afectado por los problemas operacionales o económicos de sus clientes?

### **Capacitación de operadores**

26. ¿En algún momento ha afectado el estado de salud de sus operadores para ejecutar sus actividades de operación? ¿De qué forma?
27. ¿Los operadores cuentan con alguna capacitación? ¿Cual?

28. ¿Cuál ha sido el siniestro más grave en el que se haya encontrado involucrado su operador? ¿puso en apuros a la empresa dicha siniestro?
29. ¿Cree que los operadores pueden impactar positivamente en el servicio de una empresa de transporte? ¿si/no y por qué?
30. ¿Usted ha formado parte de las actividades de operación dejando a un lado de ser el Director General para pasar a ser un Operador? ¿En qué casos?
31. Con base en su experiencia ¿Qué tan complicado es el trabajo de los operadores de autotransporte?
32. ¿Desde su conocimiento cual es la principal problemática observa en los operadores? ¿Crees que esto afecta el desempeño de la empresa?

### **Financiamiento**

33. ¿Conoce los programas de financiamiento para las MiPyMe en México?
34. ¿Cuál es su opinión sobre los apoyos financieros para las Micro medianas y Pequeñas Empresas?
35. ¿En el periodo de 2012-2017 la empresa invirtió en alguna unidad? En caso de no ser así ¿Cuál es la razón por la que no busca una inversión en este periodo?
36. ¿Planea realizar una inversión en los futuros 5 años? ¿Por qué? ¿De qué va depender que se efectúe?
37. ¿Ha tenido algún apoyo financiero como emprendedor? ¿De quién? ¿Qué tipo?
38. ¿Considera que el nivel de endeudamiento (dinero prestado) es un motivo que no le permita adquirir más unidades?
39. ¿Considera que la capacidad de compra de la empresa ha afectado el crecimiento de la misma?
40. ¿Su empresa no crece por falta de financiamiento o porque no cuenta con los suficientes ingresos?
41. ¿Ha considerado alguna alianza para aumentar su capacidad como empresa y de esa forma crecer? ¿Por qué?
42. ¿Ha tenido invitaciones? ¿Si, sí las ha tendido como ha respondido y por qué?

**Competitividad del sector**

43. ¿Si tuviera un parque vehicular moderno, le favorecería para captar más clientes?
44. Sabemos que su empresa se ha encontrado dentro del sector Autotransporte de carga por 10 años aproximadamente, dígame ¿De qué manera ha logrado mantenerse dentro del mercado, entre tantos competidores dedicados al Transporte de mercancías?
45. ¿Su empresa tiene algo que ofrecer a los clientes que otras empresas competidoras no ofrezcan?
46. ¿Qué plan opera para las temporadas bajas en su empresa? ¿Cómo lo hace?
47. ¿Qué plan opera para satisfacer la demanda en las temporadas altas? ¿Cómo lo hace?

Es muy claro que durante todos estos años de operación ya se ha familiarizado tanto que podría darme un punto de vista más despejado sobre ¿Cuáles considera usted los factores que limitan el crecimiento de las MYPYMES en nuestro país?

**ANEXO 2**

Preguntas realizadas en la entrevista y respuestas del entrevistado

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles fueron sus primeros acercamientos con el Autotransporte de carga?	- Iniciando hace más o menos unos 30 años, iniciando en el transporte de carga como operador del servicio público federal como empleado de una empresa que se llama a Transguzar S.A. de C.V.
2. ¿En qué puestos se desempeñó antes de ser el dueño de su propia empresa de autotransporte?	- Estuve trabajando durante 18 años en Transguzar, estuve laborando alrededor de 18 años desempeñando el puesto como operador, y posteriormente como jefe de tráfico
3. En promedio ¿Cuánto tiempo desempeño esos puestos de trabajo?	- Como operador estuve alrededor de unos 3 años, y posteriormente unos 15 años de jefe de tráfico
4. ¿En qué momento surge la idea de comenzar con su propia empresa?	- Pues ahora sí que, ahorrando y haciéndome de una unidad y empezando como hombre camión para empezar mi empresa.
<b>Bueno a continuación comenzaremos con una serie de preguntas relacionadas a la Corrupción en el Autotransporte de carga</b>	
5. ¿En promedio, cuantas veces su empresa tuvo que acceder ante los actos de corrupción por parte de las autoridades? Tránsito, policía federal, etc.	- Hemos tenido que revisiones de la Secretaria de Comunicaciones y Transporte la cual si hemos salido mal en cuestiones de como llevamos los lineamientos de la empresa, y entonces si hemos tenido que ocurrir a sobornar, ahora sí que hacer las cosas de forma ilícita para salir adelante, y no nos creen multas o sanciones.
6. ¿A qué formas de corrupción de las autoridades está expuesta la empresa? Policía, SCT, verificentro, etc.	(Esta pregunta no se realiza debido a que la respuesta de la pregunta anterior abarco parte de esta misma).
7. ¿Su empresa contrata seguros para sus vehículos de transporte, mercancías y operadores? ¿Con que seguro cuenta, y cuál es su cobertura?	- Contamos con el seguro social para los operadores y trabajamos con una aseguradora que es de nombre AXA, que tenemos la flotilla asegurada con ellos. Su cobertura la tenemos para terceros conforme la SCT nos lo exige tenemos una póliza a terceros para cubrir cualquier riesgo que tengamos o cualquier percance.
8. ¿Qué medidas o estrategias toma usted, para recuperarse de pérdidas económicas por un evento de siniestralidad?	- Las medidas que tomamos nosotros en cuestión operador es este mantenerlo capacitado en cuestión de que cada tengan que renovar su licencia y este se le manda a un curso que lo emite la Secretaria de Comunicaciones y Transporte cada dos años.

<b>Bueno a continuación daremos comienzo a una serie de preguntas relacionadas con el problema de crecimiento de las MiPyMe de Autotransporte de carga en nuestro país</b>	
<b>9.</b> ¿Cree que el número de empresas que año con año va en aumento afecte su crecimiento a la empresa?	- Si, como soy una empresa muy pequeña, pyme si nos ayuda, pero no nos alcanza para cubrir los intereses que nos cobran y si es una gran ayuda, a varias empresas les ayuda mucho y les está ayudando a crecer, pero a nosotros no nos ha funcionado
<b>10.</b> ¿Dentro de las empresas existe la capacidad para diferenciar el rol Familia y el laboral? Si/No, ¿Por qué?	- Si, aquí no hay favoritismos, aquí todos somos empleados
<b>11.</b> ¿Existen gastos Familiares que están incluidos en el manejo monetario de la empresa?	- Desafortunadamente si, si se mezcla el dinero con los problemas familiares se absorbe de ahí
<b>12.</b> ¿La empresa cuenta con estructuras formales (organigrama) y es aplicado en el día a día? Si/No, ¿Por qué?	- Si, contamos con un organigrama y es aplicado no al 100% pero si lo llevamos acabo
<b>A continuación, comenzaremos con una serie de preguntas relacionadas con la Inseguridad en el Autotransporte de carga.</b>	
<b>13.</b> ¿Que tanto ha influido la inseguridad en el crecimiento de su empresa?	- Si bastante, nos ha pegado mucho la delincuencia
<b>14.</b> ¿Cuál es el más reciente robo de mercancía que ha sufrido la empresa? ¿Lo puede describir?	- El más reciente tiene como 2 años, nosotros estamos aquí laborando en la aduana del aeropuerto nosotros salimos aquí del aeropuerto con destino a donde nos indicó el cliente y sobre la ruta es por donde regular nos pega la delincuencia
<b>15.</b> ¿Cómo se actuó para solucionarlo?	- Cuando nos damos cuenta y estamos en posibilidad de por ejemplo contamos con rastreo satelital y se puede hacer el paro de motor o cualquier cosa, se le avisa a las autoridades para que nos apoyen, y hemos tenido robos que se frustran hemos recuperado la carga y la unidad pero hay veces que no se puede entonces este más reciente fue como hace dos años y fue saliendo de la aduana y nos atoro la delincuencia
<b>16.</b> ¿Le cuesta trabajo recuperar esas pérdidas económicas) (Esta pregunta se agrega en el momento de la entrevista debido a que nos generó inquietud saber que tan complicado es recuperarse de algún acto delictivo)	- Si, más que nada se pierde el cliente porque la credibilidad, y eso es lo que más nos pega es perder los clientes
<b>17.</b> ¿Con que aditamentos tecnológicos cuenta para el progreso de las actividades de la empresa y cree que sean suficientes	- Mira ahorita contamos con lo más practico es el rastreo satelital, no es 100% seguro de que nuestra carga va llegar a destino o las

para cumplir con sus actividades de operación (GPS, celular, botón de pánico)?	<i>unidades, pero si nos ha ayudado mucho a frustrar los robos</i>
<b>Ahora daremos comienzo a una serie de preguntas relacionadas con la Preparación empresarial</b>	
<b>18.</b> ¿En base a la experiencia acumulada cuales son las áreas de oportunidad que requiere fortalecer para consolidar su empresa? (ejemplo: administración u operación, mejora en tiempos y movimientos, estrategias fiscales, interpretación de estados financieros, certificaciones, manejo de nómina, etc.)	<i>- Yo creo que sería la Administración, fundamentalmente esa. Yo pienso que no nos administramos correctamente y es ahí donde debemos poner un poquito más de atención y ya de ahí nos vamos a la certificación que va casi junto buscar una forma de estar certificados para que los clientes nos den más servicios</i>
<b>19.</b> ¿Cómo califica su progreso como empresario?	<i>- Vamos progresando, muy despacito, pero vamos progresando</i>
<b>20.</b> ¿Qué conocimientos considera relevantes para mantener la operación de una MiPyMe en México?	<i>- Yo pienso que los conocimientos son ahora sí que el funcionamiento del transporte que es a lo que se van a dedicar, y si administrarnos para poder nosotros hacer del Pyme ahora sí que explotarlo</i>
<b>21.</b> ¿Cuál es la estrategia de la empresa para conseguir clientes?	<i>- Ahorita estamos por conseguir algún ejecutivo o persona de ventas que se dedique a ofrecer el servicio</i>
<b>22.</b> ¿Hoy en día a cuantos clientes les brinda su servicio? Aproximadamente.	<i>- Aproximadamente como a unos 10 clientes</i>
<b>23.</b> ¿Considera usted que tiene alguna dependencia muy fuerte con algún cliente en particular?	<i>- Sí, si tenemos una dependencia con uno</i>
<b>24.</b> ¿Cuál es ese Cliente?	<i>- Es Grupo Border llevamos trabajando con aproximadamente 10 años para ellos y este uno de los más solidos</i>
<b>25.</b> ¿Cómo le afecta a la empresa cuando dicho cliente tiene problemas económicos o de operación?	<i>- Si nos afecta en lo económico, en lo laboral se refleja en la facturación</i>
<b>26.</b> ¿Utiliza alguna estrategia para no ser afectado por los problemas operacionales o económicos de sus clientes?	<i>- No, pues atender a los demás y tratar de brindar el servicio a otros clientes que los requieran</i>
<b>A continuación, hablaremos sobre la Capacitación de Operadores</b>	
<b>27.</b> ¿En algún momento ha afectado el estado de salud de sus operadores para ejecutar sus actividades de operación? ¿De qué forma?	<i>- No, no porque el trabajo no es muy constante y nada más laboran sus 8 horas, si tienen que salir de viaje se llevan su bitácora de viaje y laboran lo que corresponde a la secretaria de comunicaciones y transporte</i>
<b>28.</b> ¿Los operadores cuentan con alguna capacitación? ¿Cual?	<i>- Sí, que la ejerce la Secretaria de comunicaciones y transporte que es cada dos años</i>
<b>29.</b> ¿Cuál ha sido el siniestro más grave en el que se haya encontrado	<i>-Hasta ahorita no hemos tenido percances</i>

involucrado su operador? ¿Puso en apuros a la empresa dicho siniestro?	
30. ¿Cree que los operadores pueden impactar positivamente en el servicio de una empresa de transporte? ¿si/no y por qué?	- Si, dependemos mucho de un buen operador, si el operador no se le da la capacitación o no hace su trabajo correctamente si puede afectar demasiado
31. ¿Usted ha formado parte de las actividades de operación dejando a un lado de ser el director general para pasar a ser un Operador? ¿En qué casos?	- Así es, sucede en casos cuando no haya personal suficiente para cubrir los servicios
32. ¿Qué tipo de licencia ocupan todos sus operadores? ¿Existe algún operador con licencia tipo E?	- Manejan licencia federal es expedida por la SCT, y por regular manejamos el tipo B que es para tracto camiones y semirremolques. Yo soy el que cuento con la licencia tipo E para residuos peligrosos y explosivos del cual no tenemos mucho trabajo, pero cuando se requiere podemos brindar el servicio
33. Con base en su experiencia ¿Qué tan complicado es el trabajo de los operadores de autotransporte?	- Pues hoy en día ya no es muy complicado porque ya hay un reglamento de horas de trabajo y ya no se les puede exigir demasiado, entonces ya es más relajado
34. ¿Desde su conocimiento cual es la principal problemática que observa en los operadores? ¿Crees que esto afecta el desempeño de la empresa?	- Un operador si no tiene un buen ambiente laboral y no se lleva bien con sus compañeros pues es una persona conflictiva entonces ahí hay que hacerla de psicólogos también con ellos
<b>A continuación, comenzaremos con una serie de preguntas relacionadas con el Financiamiento</b>	
35. ¿Conoce los programas de financiamiento para las MiPyMe en México?	- Si
36. ¿Cuál es su opinión sobre los apoyos financieros para las Micro medianas y Pequeñas Empresas?	- Están muy bien, pero no le hemos podido entrar en una Pyme que se adecue a nuestro presupuesto
37. ¿En el periodo de 2012-2017 la empresa invirtió en alguna unidad? En caso de no ser así ¿Cuál es la razón por la que no busca una inversión en este periodo?	- Si, solo una que hemos podido adquirir nueva unidad del año
38. ¿Planea realizar una inversión en los futuros 5 años? ¿Por qué? ¿De qué va depender que se efectúe?	- Si, esperemos que sí. Dependerá de la pyme ahorita estamos tratando de encontrar alguien que nos de crédito para tratar de cambiar unidades ya viejas por nuevas, ocupar el programa que tienen de chatarrización las pymes para haber si somos candidatos para adquirir una unidad nueva

39. ¿Ha tenido algún apoyo financiero como emprendedor? ¿De quién? ¿Qué tipo?	- De pyme nada más, por el banco HSBC
40. ¿Considera que el nivel de endeudamiento (dinero prestado) es un motivo que no le permita adquirir más unidades?	- Pues en parte, más que nada es la mera administración que es de ahí donde parte todo
41. ¿Considera que la capacidad de compra de la empresa ha afectado el crecimiento de la misma?	- No
42. ¿Su empresa no crece por falta de financiamiento o porque no cuenta con los suficientes ingresos?	- Porque no cuenta con los suficientes ingresos
43. ¿Ha considerado alguna alianza para aumentar su capacidad como empresa y de esa forma crecer? ¿Por qué?	- Si, si he tratado de asociarme con alguien para poder hacerla más grande pero no he conseguido a una persona.
44. ¿Ha tenido invitaciones? ¿Si, sí las ha tendido como ha respondido y por qué?	- No he tenido invitaciones
<b>A continuación, se hará una serie de preguntas relacionadas con la competitividad en el sector</b>	
45. ¿Si tuviera un parque vehicular moderno, le favorecería para captar más clientes?	- Si
46. Sabemos que su empresa se ha encontrado dentro del sector Autotransporte de carga por 10 años aproximadamente, dígame ¿De qué manera ha logrado mantenerse dentro del mercado, entre tantos competidores dedicados al Transporte de mercancías?	- Pues mira yo creo que como somos una empresa que cuenta con los permisos para ingresar a la aduana del Aeropuerto de la Ciudad de México, yo creo por eso nos hemos conservado en el mercado y aparte por el trabajo que pienso yo que no damos mal servicio
47. ¿Su empresa tiene algo que ofrecer a los clientes que otras empresas competidoras no ofrezcan?	- En cuestión de seguridad nada más, rastreo checar que este el chofer tenga el equipo de comunicación para que el cliente este en contacto con el
48. ¿Qué plan opera para las temporadas bajas en su empresa? ¿Cómo lo hace?	- Tratar de administrarnos y no gastar en cosas excesivas, tratar de mantener las unidades en prevención antes de tener unas reparaciones mayores
49. ¿Qué plan opera para satisfacer la demanda en las temporadas altas? ¿Cómo lo hace?	- Tratamos de brindar el servicio con nuestras propias unidades, en dado caso de que no nos demos abasto tenemos gente en apoyo y así ya satisfacer las necesidades de los clientes
50. Es muy claro que durante todos estos años de operación ya se ha familiarizado tanto que podría darme un punto de vista más despejado sobre ¿Cuáles considera usted los factores que	- Una de las limitantes es la Delincuencia, otra la falta de apoyo en cuestión de pymes a empresas que están un poco más pequeñas que no pueden desembolsar para dar un enganche tan alto y la otra tratar de buscar

limitan el crecimiento de las MYPYMES en nuestro país?	<i>como darles cursos a los operadores para que den un mejor servicio mandarlos a certificar como operadores confiables también es otra de las cosas que te podrían ayudar a salir adelante</i>
<b>51.</b> ¿Usted permitiría el ingreso a la empresa de alguna persona profesional que se encuentre preparada ya sea que cuente con una ingeniería o licenciatura, para apoyo a la empresa?	<i>- Si, yo creo que si es necesario que una persona que estudio el ramo pues tiene ideas diferentes y nos puede ayudar a salir adelante</i>

Tabla 16. Pregunta y respuesta. (Elaboración propia, 2017).

## BIBLIOGRAFÍA

1. Apperti, L. (2014). *Milenio.com*. Recuperado el 9 de febrero 2017 de febrero de 2017, de [http://www.milenio.com/firmas/luis\\_apperti/Factores-limitan-crecimiento\\_18\\_339146146.html](http://www.milenio.com/firmas/luis_apperti/Factores-limitan-crecimiento_18_339146146.html)
2. Aragón, M., Gil, H., & Zapata, J. (2011). Logística esbelta aplicada al transporte en el sector minero. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, 121-136.
3. Canovas, A. C. (2011). *El Transporte Internacional por Carretera*. MARGE BOOKS.
4. Compés, L. (2005). De la empresa al mercado: la desintegración vertical del transporte terrestre en España. *Economía Institucional*, 227-244.
5. Correa, G. (2010). Transporte y Ciudad . *Eure* , 133-137.
6. DGAF. (2016). *Estadística Básica del Autotransporte Federal*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2016/Estad%C3%ADstica\\_B%C3%A1sica\\_del\\_Autotransporte\\_Federal\\_2016.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2016/Estad%C3%ADstica_B%C3%A1sica_del_Autotransporte_Federal_2016.pdf)
7. Díaz, D. (2014). Transporte y Logística en la Economía Mundial. *Revista de Economía Mundial*, 19-22.
8. Dirección General de Autotransporte Federal. (2015). *Secretaría de Comunicaciones y Transportes*. Obtenido de <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/2015/>
9. Dirección General de Autotransporte Federal. (2016). *Secretaría de Comunicaciones y Transportes*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2016/Estad%C3%ADstica\\_B%C3%A1sica\\_del\\_Autotransporte\\_Federal\\_2016.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2016/Estad%C3%ADstica_B%C3%A1sica_del_Autotransporte_Federal_2016.pdf)
10. Echeverría, J. (2008). Estudio de gastos de insumos de mantenimiento correctivo en las cuñas tractoras en empresa de transporte . *Revista de la Ingeniería Mecánica*, 61-66.
11. El Empresario. (2009). *El Empresario*. Obtenido de <http://elempleado.mx/actualidad/mipymes-mueren-falta-cultura-empresarial>
12. Encuesta Nacional de Victimización de Empresas. (2016). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enve/2016/default.html>
13. Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproe/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproe/default_t.aspx)

14. FreightWatch International Global Threat Assessment. (21 de Febrero de 2011). *FreighWatch*.
15. Garcés, A., Toro, E., & Galvis, J. (2005). Método de puntos interiores aplicado al problema de transportes. *Scientia et Technica*, 49-54.
16. Garcia, R. (2015). Las mipymes y el "efecto tiburón". *Forbes Mexico* .
17. González, H. (2016). Una metodología híbrida basada en el problema de transporte para el diseño. *Ingeniería, Investigación y Tecnología* , 463-478.
18. González, N. (2016). Presentación: transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*, 1-4.
19. Guzmán, P. R. (18 de Abril de 2012). *Definicion de MiPyMe*. Obtenido de <http://definiciondemipymes.blogspot.mx/>
20. Hernandez, A. (25 de Julio de 2014). Cultura organizacional, éxito de las Mipymes. *El Financiero*.
21. Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.
22. Marradi, A., Archent, N., & Piovani, J. (2010). Capítulo 14 "Estudio de Caso/s". En A. Marradi, N. Archent, & J. I. Piovani, *Metodología de las Ciencias Sociales* (págs. 213-222). CENGAGE Learning.
23. Munro, & Coviello. (2009). Antecedentes sobre los consorcios de exportación. En *PYME Estrategia para su internacionalización* (págs. 66-67). Colombia: Ediciones Uninorte.
24. Ortiz, E. (2012). La responsabilidad en el transporte y el seguro de transporte. *Revista Boliviana de Derecho*, 128-141.
25. Ortuzar, J., & Román, C. (2008). El problema de la modelación de demanda desde una perspectiva desagregada: el caso del transporte. *Eure*, 149-171.
26. Pastor, F. C. (2005). *MANUAL DEL TRANSPORTISTA*. DIAZ DE SANTOS.
27. Raña González, L. d., Castillo Asencio, O., Baste Gonzáles, J., & Falcón Cuadra, J. L. (2010). Evaluación de la función mantenimiento en empresas transportistas. *Revistas Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 10-15.
28. Rodríguez, J. M. (2011). *Transporte por Carretera*. MARGE BOOKS.
29. Salas, G. P. (Marzo de 2013). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 2017, de [https://www.cepal.org/es/publications/list?search\\_fulltext=america+latina](https://www.cepal.org/es/publications/list?search_fulltext=america+latina)
30. SCT-DGAF. (2016). *Estadística Básica del Autotransporte Federal*. Recuperado el 14 de Agosto de 2017
31. Secretaría de Comunicaciones y Transporte. (2015). *Secretaría de Comunicaciones y Transporte*. Obtenido de [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2015/Estadistica\\_Basica\\_del\\_Autotransporte\\_Federal\\_2015.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2015/Estadistica_Basica_del_Autotransporte_Federal_2015.pdf)

32. Secretaría de Economía. (2012). *SECRETARÍA DE ECONOMÍA*. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>
33. Servicio de Administración Tributaria. (2014). *Servicio de Administración Tributaria*. Obtenido de [http://www2.sat.gob.mx/sitio\\_internet/6\\_388.html](http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html)
34. Sociedad Chilena de Ingeniería de Transporte (Sochitran). (2013). Desafíos del Sector Transporte. *Urbano* , 45-49.
35. Suarez, M. (2001). Los sistemas inteligentes de transporte ITS. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 39-45.
36. Suñol, S. (2006). Aspectos Teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198.
37. Torreblanca, E. (24 de Abril de 2015). Pymes y Financiamiento, según Banxico. *El Financiero*.
38. Zamora Torres , A., & Pedraza Rendón , H. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 108-120.