

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DEL MODELO DE REINGENIERÍA: CASO EMPRESA DE TRANSPORTES REFRIGERADOS EL GRANDE EN BAJA CALIFORNIA, MÉXICO”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RICARDO ALARCÓN CHIQUETE

DIRECTOR:

DRA. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

Tijuana, B.C.

Marzo de 2021

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



COMITÉ DE TESIS AMPLIADO

Mtro. Rito Arguelles Andrade

Sínodo secretario

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo

Sínodo vocal

DEDICATORIAS

A mi padre, que me mostró el mundo.

Ricardo Alarcón Chiquete.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Baja California, mi alma mater, es un orgullo poder regresar a casa para retomar mis estudios y explorar nuevos horizontes, sin duda una de las mejores universidades en todo el país.

Mi profundo agradecimiento a mi tutora de tesis la Dra. Nancy Montero, quien en todo momento fue un faro de luz para la construcción de mi investigación, así como su puntual seguimiento en para el desarrollo de este proyecto.

Existen personas que son parte fundamental para mi desarrollo y crecimiento, tanto en lo personal, lo emocional y lo profesional, sin duda, no tenemos la opción de escoger a la familia, pero agradezco haber nacido en la familia Alarcón Chiquete. Agradezco a mi padre que fue mi principal motor para salir al mundo, estudiar y aprender, por enseñarme el valor del trabajo duro y de la búsqueda de tus sueños, a mi madre, que es una mujer ejemplar, excelente formadora de 4 seres honestos que somos sus hijos (aún recuerdo cuando llegaba después de la escuela y me esperaba con un plato de cena caliente), a mis hermanos que tienen mi amor incondicional, mis pilares de lucha y mis fieles soldados, a mi pequeña Sara mi confidente y hermosa hermana, a Cesar mi guerrero, mi impulsor y mi animador principal y a mi hermano Carlos que a la distancia está presente.

A mis amigos que durante el proceso de esta tesis tuvieron hijos, yo también les presento a mi hija. A Victoria, Edith, Roxana, Rebeca, Isabel, Kenia, Gloria, Sara, Irak, Emanuel, Karla, Andrea.

A Lupita mi fiel compañera de clases y gran amiga, lo logramos.

Ricardo Alarcón Chiquete.

ÍNDICE

ÍNDICE	5
MATRIZ METODOLÓGICA	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRACT	9
<i>Capítulo 1. Introducción.</i>	10
<i>Capítulo 2. Generalidades del proyecto</i>	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Justificación.	16
2.2.1. Justificación Económica.	16
2.2.2. Justificación Social	17
2.2.3. Valor Metodológico.	17
2.3. Planteamiento del Problema.	17
2.4. Objetivo General y Específicos del Proyecto.	19
2.4.1. Objetivo General.	19
2.4.2. Objetivos Específicos.	19
2.5 Preguntas de Investigación.	19
2.6. Tipo de proyecto.	19
Capítulo 3. Marco Teórico y Contextual	21
3.1 Marco Teórico.	21
3.1 Ciencias Económicas Administrativas	22
3.1.1 Economía	22
3.1.2 Administración	23
3.1.3 Proceso Administrativo	26
3.1.3.1 Planeación	28
3.1.3.2 Organización	28
3.1.3.3 Dirección	29
3.1.3.4 Control	30
3.1.4 Competitividad	32
3.3 Modelos para el diseño administrativo	33
3.3.1 Administración Esbelta	33
3.3.2 Administración estratégica	35
3.3.3 Innovación de Procesos	36
3.3.4 Reingeniería de procesos	37
3.3.4.1 Metodologías para la Reingeniería	42
3.3.4.2 Participantes	44
	5

3.3.4.3 Fases de la reingeniería	44
3.2. Marco Contextual.	46
3.2.1. La importancia del sector servicios en el mundo	46
3.2.2 La importancia del sector servicios en Latinoamérica	47
3.2.3 Sector servicios en México.	48
3.2.3.4 Sector Servicios en Baja California	49
3.2.4. Sector transporte	51
3.2.5 Micros y Pequeñas Empresas.	56
3.2.6 Empresa Familiar.	57
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	60
Modelo Metodológico	61
4.1 Tipo de Proyecto	62
4.2 Sujeto de Estudio	62
4.3 Métodos de recolección de datos.	63
4.4 Limitaciones del proyecto.	64
4.5. Planeación del trabajo de campo	64
Capítulo 5. Desarrollo del Caso.	66
5.1 Diagnostico Administrativo	66
5.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades internas.	66
Matriz de Evaluación Interna	67
5.1.2 Cuestionario CRECE	68
5.1.3 Identificación de los procesos	71
Procesos Generales	71
5.2 Identificación del problema	74
5.3 Alternativas	82
11. Fuentes de Información.	105

MATRIZ METODOLÓGICA

Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas.
Área de conocimiento:	Administración de negocios.
Especialidad:	Empresa servicios de transporte de mercancías terrestre.
Objetivo de estudio:	Realizar un diagnóstico administrativo de la empresa <i>Transportes Refrigerados El Grande</i> partiendo del modelo de reingeniería y así proponer un sistema administrativo que permita la transición de empresa familiar a un negocio con visión empresarial.
Sujetos de estudio:	Empresario y administradores.
Problema abordado:	Falta de un sistema administrativo en la empresa <i>Transportes Refrigerados El Grande</i> .
Finalidad:	Generar una propuesta administrativa a través de la reingeniería para eficientar procesos y los pilares administrativos.
Tipo de estudio:	Caso de estudio
Modelo de Diagnóstico Métodos y herramientas administrativas:	Modelo base: Reingeniería administrativa Matriz de evaluación interna, análisis de cuestionario CRECE, entrevistas a profundidad, auditoría administrativa, análisis de procesos.
Instrumento de recolección de datos:	Entrevistas asistidas por un cuestionario, observación dirigida y visitas empresariales.
Autor:	Ricardo Alarcón Chiquete
Director de tesis:	Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

Fuente: Elaboración propia con información de Rivas Tovar, (2016) Capítulo 11.

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente proyecto es apoyar a la empresa de Transportes Refrigerados El Grande en el desarrollo de un sistema de administración dentro de la organización. Si bien, la empresa es una organización con más de 25 años dentro del mercado, su reciente sucesión del padre fundador a los hijos ha mostrado la creciente necesidad de realizar ajustes estructurales en la empresa. La investigación tiene como propósito el realizar un diagnóstico administrativo de la empresa *Transportes Refrigerados El Grande* utilizando el modelo de reingeniería y así proponer un sistema administrativo que permita la transición de empresa familiar a un negocio con una más visión empresarial. El marco metodológico parte del análisis a través de las entrevistas a los hijos (gerentes) de la empresa, la aplicación de un cuestionario que evalúa las principales áreas de trabajo de la empresa, teniendo como resultado que los principales departamentos a intervenir son el área de Recursos Humanos y el departamento de Finanzas. Para el departamento de Recursos humanos se realizó la aplicación de una auditoría Administrativa que tenga como resultado los indicadores a intervenir, por otra parte, el área de fianzas tendrá un marco de recomendaciones generales para la mejora de su desarrollo. Para finalizar la investigación se realizó un análisis de costo beneficio que muestra el impacto en cuestión económica de las áreas de oportunidad que se encuentran presente. Para cerrar se realiza una sección de conclusiones y recomendaciones que muestra los resultados obtenidos, así como las mejoras que pueden ser aplicables en corto tiempo.

ABSTRACT

The purpose of this project is to support the Transportes Refrigerados El Grande Company in the development of an administration system within the organization. Although the company is an organization with more than 25 years in the market, its recent succession from the founding father to the children has shown the growing need for structural adjustments in the company. The purpose of the investigation is to carry out an administrative diagnosis of the company Transportes Refrigerados El Grande using the reengineering model and thus propose an administrative system that allows the transition from a family business to a business with a more entrepreneurial vision. The methodological framework starts from the analysis through the interviews with the children (managers) of the company, the application of a questionnaire that evaluates the main work areas of the company, with the result that the main departments to intervene are the area of Human Resources as well as the finance department. For the Human Resources department, an Administrative audit will be applied that will result in the indicators to intervene, on the other hand, the surety area will have a framework of general recommendations to improve its development. To end with a cost-benefit analysis that shows the impact on economic issues of the areas of opportunity that are present. Finally, a section of conclusions and recommendations is made that shows the results obtained as well as the improvements that may be applicable in a short time.

Capítulo 1. Introducción.

La zona del noroeste de México ha sido una limitación geográfica que ha mostrado características con mayor adversidad que en el centro del país, el estar asentados en un entorno caracterizado por ser meramente desértico obligó a que los habitantes desarrollaran distintas formas de realizar negocios para la subsistencia de los habitantes.

La zona fronteriza de México con Estados Unidos es caracterizada por ser de las principales zonas geográficas con mayor importancia para el asentamiento de la industria maquiladora debido a ser un punto estratégico con el país colindante del norte, a la par surge un sector importante de la industria y es el traslado de las mercancías desde el centro de la república, y el movimiento de todo el producto terminado para el exterior.

Para México el sector servicios y en especial para el transporte de carga terrestre representa una de las ramas de los servicios con mayor importancia a nivel nacional según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2019 el sector contribuyó con el 3.2% de todo el producto interno bruto del país y representa el número 8 en cuestión de aportaciones a nivel nacional. Tan solo durante el año 2019 el sector movilizó 552 millones de toneladas en mercancía y productos, representando al 81.5% la carga terrestre y el 56.3% la carga doméstica local. Con referencia a los transportistas de un total de 181,031 permisionarios, el 97.4% son micro y pequeñas empresas. (CANACAR, 2020).

Es por eso, que toda la información anterior muestra la importancia del sector en el país y ayuda a contextualizar el papel del cual es parte la empresa de “Transportes Refrigerados El Grande” y su dinámica dentro del sector. La empresa se enfoca en brindar el servicio de transporte de mercancías a nivel nacional y tiene como principal objetivo focalizar sus esfuerzos en la zona del noroeste del país. Por lo tanto, el presente trabajo surge a partir de la necesidad de aplicar un sistema de administración formal dentro de la organización, partiendo del Modelo de Reingeniería propuesto por Hammer y Champy en el año de 1993, el cual se encuentra encaminado a los cambios radicales dentro de las organizaciones y su impacto a corto plazo.

La reingeniería es conocida por partir del análisis de la situación de la empresa para hacer un cambio radical en los procesos de la organizacionales, haciendo cambios estructurales que surgirán

a partir de la necesidad por parte de los directivos y se escalonaran a los distintos departamentos, la reingeniería cuenta con una característica peculiar, que es el cambio rápido.

El desarrollo del trabajo partirá del análisis situación que presenta la empresa, todo esto, a partir de la aplicación de un cuestionario para el diagnóstico integral llamado CRECE, el cual pretende obtener información de los departamentos de: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, y Producción. Todas las anteriores para medir el nivel de funcionalidad por departamento. Aunado se aplicarán entrevistas directas a los dueños de la empresa, así como la realización de una auditoría interna en determinados departamentos para conocer a profundidad las problemáticas que enfrenta.

Como parte final y después del análisis de los resultados obtenidos se realizará una propuesta de mejora en los procesos y departamentos de la empresa, así como un análisis económico que ayude al impacto esperado en el cambio radical de la empresa.

Capítulo 2. Generalidades del proyecto

2.1. Antecedentes

El sistema de transporte de mercancías terrestres a nivel nacional representa una de las formas más comunes para la comercialización dentro de los mercados en la economía mexicana, si bien se sabe México es uno de los países con mayor extensión territorial y cuenta con una diversidad ecológica muy variada. Esta misma variedad de sistemas ecológicos han ayudado a que las distintas zonas desarrollen entornos económicos particulares a su idiosincrasia, recursos y facilidades presentadas.

Se observa como al sur del país la tierra es más fértil y conforme se va transitando hacia el norte se logra apreciar un cambio en el sistema ecológico, mirando tierras más áridas, finalizando en la frontera con Estados Unidos en un desierto. Se puede tener la creencia que al habitar en un territorio totalmente árido no habrá ningún beneficio económico pero el habitar en asentamientos áridos ha obligado a que los habitantes de las zonas tuvieran que desarrollar nuevos sistemas de ingresos como la minería.

Si se analiza un poco el sur del país se podrá visualizar que sus tierras son totalmente fértiles y cuentan con un sistema constante de lluvias que ayuda a mantener los plantíos y la zona ecológica fértil. Se observa a un sur dedicado en su mayoría a la producción agrícola y a un norte en un principio minero y posterior enfocado a la industria con empresas maquiladoras y de servicios.

Esta aridez en el terreno obligó a los norteros a instaurar industrias que no fueran totalmente agrícolas. El transporte de mercancías funge un papel sumamente importante dentro del país, pues la mayoría de la producción agrícola es trasladada al norte del país para posteriormente exportarla a Estados Unidos, las principales ciudades ubicadas en la franja fronteriza se ven beneficiadas en gran medida por el cruce diario de mercancías.

María García (2007) explica en su trabajo sobre las Ciudades Fronterizas del Norte de México que las ciudades ubicadas en la Franja de la Frontera Norte (FFN) son de gran importancia para el desarrollo económico. Dentro de Baja California, Tijuana colinda con San Diego; Mexicali ante Calexico, en Sonora la ciudad de Nogales con Nogales, Agua Prieta con Douglas en el Estado de

Arizona; Ciudad Juárez con El Paso, Presidio frente a Ojinaga Eagle Pass con Piedras Negras; Laredo contra McAllen contra Reynosa y Matamoros con Brownsville dentro del Estado de Texas. Siendo estas ciudades las más importantes para el desarrollo de la industria y de gran participación en la vida económica binacional y el manejo de mercancías y productos agrícolas para la exportación.



Figura 1. Estructuración geográfica de los municipios colindantes entre Estados Unidos y México con mayor presencia para el cruce de mercancías. Fuente: Reyes, C. y otros (2001). Explorando la Geografía de México 2, Mapa 1.7, pág. 17.

Durante los primeros años de 1990 y con la fuerte moda por el baile de “La Quebradita” la cual es un baile representativo del folklore en el norte del país, el Sr. Carlos Grande decide fundar la empresa “Carlos G. e Hijos”, empresa dedicada a la venta y distribución de botas vaqueras, cintos y productos de piel fabricados en León, Guanajuato y comercializados en el norte del país. La fuerza del movimiento del baile de “La Quebradita”, ayudó al Sr. Carlos Grande a poder generar un análisis de la dinámica de logística, el intercambio de mercancías y la necesidad del servicio de transporte en la ciudad de Tijuana.

Se observó que el transporte de mercancías y la logística representaba un negocio que cada vez iba tomando más fuerza. Fue hasta el año 1997 que a través de un fondo semilla que produjo por medio de la empresa dedicada a las botas, tomó la decisión de comenzar su propia empresa de transporte de mercancías, iniciando con la renta de un camión, incursionando dentro del mercado de servicios

y traslado de mercancías a nivel local; de esta forma fue como surge la empresa “*Transportes Refrigerados El Grande*”.

Su negocio prosperó y fue hasta el año de 1998 que logra adquirir su primer camión y semirremolque tipo seco, poco a poco fue adquiriendo clientes nuevos hasta llegar a consolidarse con empresas de talla internacional como: Mission Foods, Maseca, Harina Selecta, Trizaleth, Papelera San Francisco. Partió de un solo camión para poder formar una flotilla de más de 5 camiones con sus respectivos semirremolques para el arrastre.

Conforme pasó el tiempo observó el crecimiento de *Transportes Refrigerados El Grande* y con ello la creciente complejidad de un nuevo sistema operativo y administrativo de la organización. Se formó una empresa fuerte en su parte operativa con la experiencia en el transporte por parte del propietario pero débil en la parte estructural y administrativa, una clara ausencia de procesos establecidos para contratación de empleados, relación con proveedores, falta de mecanismos para el control de indicadores dentro de la organización. Teniendo así una empresa con un aparato administrativo que se formó conforme a las necesidades que fueron surgiendo a partir del crecimiento y los requerimientos por parte de los clientes, sistema legal, administrativo y financiero.

Sin duda para el año 2015 la organización siguió con su crecimiento, consolidándose como una empresa de tamaño pequeño con más de 10 empleados operativos, un administrador interno y un despacho contable externo quienes coordinaban la parte administrativa del negocio. En 2017 el fundador fallece, dejando como resultado un negocio de carácter familiar donde la dirección se encontraba liderada por el padre de familia, por lo cual automáticamente pasa en herencia a su esposa e hijos.

Es así que el 02 de enero de 2017 sus tres hijos reciben la empresa que fundó su padre, donde el hijo mayor era el único que contaba con los conocimientos necesarios para continuar con la operatividad del negocio, sus otros dos hijos uno con formación economista y otro politólogo nunca tuvieron relación alguna con la empresa. Con la eliminación de la dirección del patriarcado se crean gerencias dirigidas por los hijos herederos. Las gerencias que crearon fueron las siguientes: 1.- Gerencia de Administración, 2.- Gerencia de Control y 3.-Gerencia de Comercialización y Logística.

Con estas gerencias nace un nuevo sistema administrativo dentro de la empresa familiar, pero se quedan las viejas prácticas en la toma de decisiones, operatividad financiera, reclutamiento de trabajadores y ningún mecanismo de control. Lo cual hace buscar a los herederos un cambio en la empresa para hacerla evolucionar a una etapa más formal.

2.2. Justificación.

El presente trabajo impactará de forma positiva en la formación estructural de *Transportes Refrigerados El Grande*, empresa que no cuenta con procedimientos administrativos formalmente establecidos y que ayuden a maximizar los recursos económicos y humanos que tienen. El cambio será aplicado a partir de los directivos de la organización y se permea a los niveles que están por debajo de ellos, debido a que la principal área de oportunidad se identificó precisamente por la falta de información o desconocimiento de los actuales dueños.

El presente trabajo abordará temáticas relacionadas con la estructura administrativa de la empresa, atención a las deficiencias en el departamento de administración y manejo de personal, la falta de políticas estructuradas para la contratación de personal y las decisiones tomadas con una falta de enfoque de negocio y sin un análisis de costo-beneficio.

2.2.1. Justificación Económica.

La mejora dentro del sistema administrativo de cualquier empresa por más pequeña que esta sea podrá lograr la mejora en su eficiencia y eficacia como organización, la correcta aplicación de las herramientas administrativas logrará un crecimiento y desarrollo más significativo de la empresa dentro del mercado.

Conseguir una empresa que tenga una madurez y se encuentre fortalecida en su administración para generar un impacto positivo a la economía nacional. Mientras más crezca, mayor serán las utilidades generadas por la empresa, lo cual al final del día se traducen a mayores aportaciones a las instituciones de gobierno.

Por otro lado, se observa que el crecimiento natural de la empresa apoyará directamente a la creación de nuevos puestos de empleo, pero no se aplica solamente de forma individual a la empresa, sino que tiene una repercusión directa en proveedores, servicios, así como personas externas a la organización que colaboran con la empresa. A medida del desarrollo de mejoras en la estructura administrativa de la empresa, su resultado será positivo para la economía nacional, ya que la generación de mayores puestos de trabajo se verá reflejado en impuestos que van a la recaudación del gobierno.

2.2.2. Justificación Social

La aplicación de la reingeniería en los procesos de la empresa logrará generar una reducción de decisiones mal tomadas. La repercusión de estas decisiones no tradicionales afectará directamente en un costo negativo o positivo a la empresa, por lo cual la mayoría de las decisiones actuales no tienen un impacto positivo para el crecimiento y desarrollo de esta.

La reingeniería en *Transportes Refrigerado El Grande* generará una mayor consolidación, lo cual se podrá proyectar en crecimiento y en un efecto positivo a corto plazo en la creación de por lo menos 4 empleos directos que a su vez impactarán 4 hogares mexicanos (INEGI, 2018), beneficiando a 18 habitantes indirectos.

Por otra parte, a través de la creación de nuevos empleos y el desarrollo de la empresa se podrá ofrecer un mejor servicio a los clientes, cubriendo la capacidad de solicitudes vs la respuesta en atención de servicios.

2.2.3. Valor Metodológico.

Se tiene como propuesta la implementación de un modelo de reingeniería a una empresa de carácter familiar que se encuentra en una fase de segunda generación, siendo los hijos del fundador los encargados de la administración y operación del negocio.

El documento toma importancia debido a la falta de un proyecto con características similares en el sector de transporte de mercancías, debido a que no se detectó literatura sobre algún trabajo que presente las similitudes del documento propuesto. Por lo cual podrá ser utilizado como referencia para casos que cuenten características similares a las presentadas.

2.3. Planteamiento del Problema.

La falta de un sistema administrativo claro y estructurado dentro de la empresa de *Transportes Refrigerados El Grande* no permite lograr mejorar los procesos administrativos y operativos, por consecuencia la planeación de los recursos se enfrenta a limitaciones y la relación con clientes

nuevos, se mira estancada por una falta de crecimiento, el cual se encuentra afectado al no poder brindar una mayor cobertura del servicio.

Durante el año del 2016 cuando la empresa seguía a cargo del fundador al cierre fiscal tuvo unos ingresos por la cantidad de \$865, 000,080.20 pesos contrastando los egresos por la cantidad de \$800,000.00 pesos. Si bien la empresa se logró mantener por más de 15 años con esta administración es fácil realizar un análisis sobre las finanzas y su falta de crecimiento en los últimos 8 años.

Esta falta de planeación dentro de la administración en la empresa impactó directamente sobre la operatividad del mismo negocio, teniendo tan sólo 2 clientes fijos y 16 clientes intermitentes durante el cierre del 2016.

Por otra parte, se contaba con tan sólo 3 operadores de los cuales 2 tenían las prestaciones marcadas por ley. Si bien durante los años subsecuentes la empresa ha crecido un 285% durante el 2017 y un 174% durante el 2018, la falta de un cambio administrativo mantiene limitado el crecimiento del negocio lo cual repercute directamente desde las prestaciones de ley a los empleados, hasta el gasto y ahorro.

Tabla 2.

Ingresos Transportes Refrigerados El Grande

Concepto /Año	Empleados	Viajes Locales	Viajes Nacionales	Ingresos	Diferencia de Ingresos (Anual)
2016	3	120	40	\$ 865,080	
2017	4	135	60	\$3,318,308	\$2,453,228
2018	7	180	96	\$4,328,448	\$1,010,140

Tabla 2. Comportamiento operativo de *Transportes Refrigerados El Grande* durante los últimos 3 años. Fuente: Elaboración Propia con información del área de contabilidad de la empresa *Transportes Refrigerados El Grande*.

2.4. Objetivo General y Específicos del Proyecto.

2.4.1. Objetivo General.

Realizar un diagnóstico administrativo de la empresa *Transportes Refrigerados El Grande* utilizando el modelo de reingeniería y así proponer un sistema administrativo que permita la transición de empresa familiar a un negocio con una más visión empresarial.

2.4.2. Objetivos Específicos.

1. Elaborar un diagnóstico administrativo a partir del modelo de reingeniería aplicada a los procesos administrativos.
2. Elaborar un plan de trabajo orientado a las actividades principales, enfocado en reformular de manera integral los procesos organizaciones, administrativos, financieros y contables.
3. Proponer un sistema general de indicadores que permita medir los avances y logros implementados.

2.5 Preguntas de Investigación.

1. ¿Cuál es la situación administrativa y financiera actual de la empresa?
2. ¿Qué áreas son de prioridad a trabajar?
3. ¿Cuáles son los instrumentos administrativos más apropiados para la propuesta de una estructura administrativa sólida?
4. ¿Qué impacto económico tendrá con el diseño de la propuesta?

2.6. Tipo de proyecto.

Estudio de caso.

Línea de aplicación y generación del conocimiento: Administración y Desarrollo de las Organizaciones.

Tabla 3. *Matriz de Congruencia*

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Diseño de un Sistema de Administración a través del Modelo de Reingeniería: Caso Empresa de Transportes Refrigerados El Grande en Baja California, México.	Realizar un diagnóstico administrativo de la empresa <i>Transportes Refrigerados El Grande</i> utilizando el modelo de reingeniería y así proponer un sistema administrativo que permita la transición de empresa familiar a un negocio con una más visión empresarial.	Elaborar un diagnóstico administrativo a partir de la reingeniería aplicada a los procesos administrativos. Elaborar un plan de trabajo orientado a las actividades principales, enfocado en reformular de manera integral los procesos organizaciones, administrativos, financieros y contables. Proponer un sistema general de indicadores que permita medir los avances y logros implementados.	¿Cuál es la situación administrativa y financiera actual de la empresa? ¿Qué áreas son de prioridad a trabajar? ¿Cuáles son los instrumentos administrativos más apropiados para la propuesta de una estructura administrativa sólida?

Nota: Tabla de matriz de congruencia. Fuente: Elaboración propia con información de Rivas Tovar, L. A. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* México D.F. (México): Ediciones Taller Abierto Pág. 63.

Capítulo 3. Marco Teórico y Contextual

El capítulo tercero de este proyecto se encuentra dividido en dos partes, la primera es el marco teórico que muestra toda la información académica y antecedentes del modelo y herramientas que se utilizarán, la segunda parte está compuesta por el marco contextual que apoya con la descripción del contexto social, económico, político, así como el desglose del sector y la dinámica con la que se desarrolla la empresa dentro de su rama.

3.1 Marco Teórico.

El desarrollo del marco teórico que se desarrolla a continuación permite orientar al lector a conocer conceptos claves referentes al trabajo que se elabora. Como se muestra en la figura 2 la estructura inicial parte de lo general a lo particular desde el inicio de las ciencias económicas como la administración y la economía, así como el análisis del sistema de administrativo y la visualización de los distintos modelos de administración, culminando con la reingeniería.

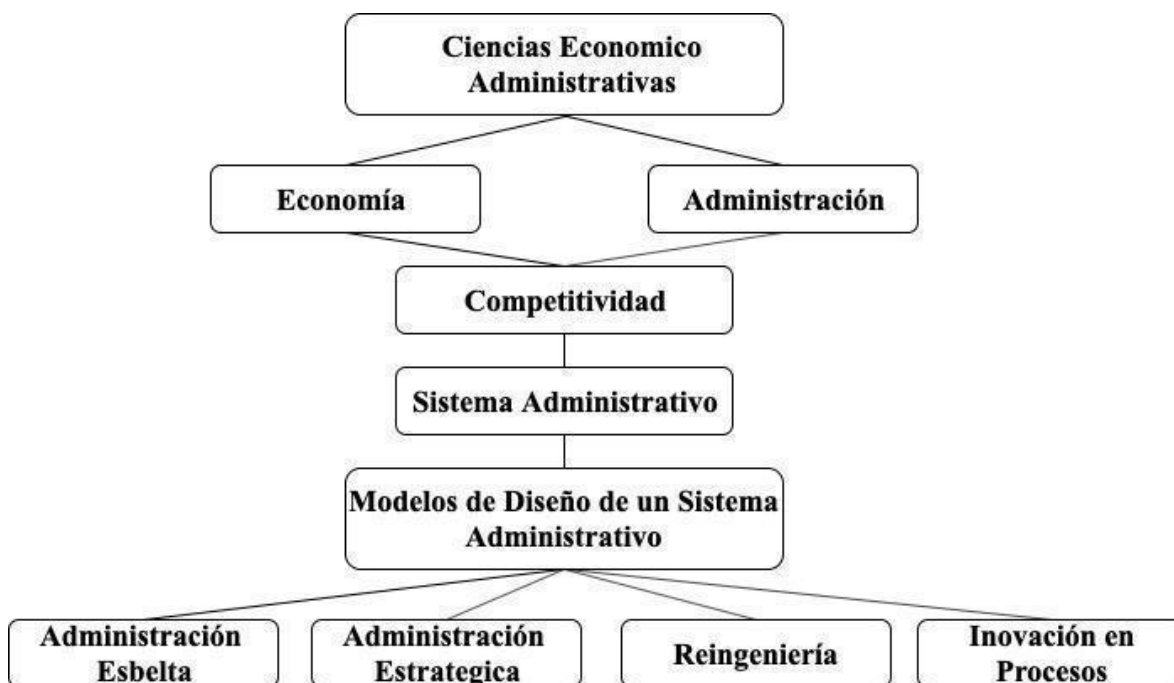


Figura 2. Diagrama de estructura de marco teórico. Fuente: Elaboración propia.

3.1 Ciencias Económicas Administrativas

Existen un sin número de conceptos que forman parte de un sistema en la sociedad, podemos ver como la economía y la administración representan un área de estudio por separado que tienen características y peculiaridades propias. La economía y la administración son ciencias que proporciona técnicas y herramientas para un correcto funcionamiento en la organización, dirección y control de los recursos existentes desde los financieros, materiales, tecnológicos y sobre todo lo que mayor peso tienen el recurso humano.

3.1.1 Economía

La economía es el estudio de las decisiones que se toman cuando existe la escasez, es decir, cuando lo que podemos obtener es limitado (O'Sullivan, 2003). Es importante remarcar que un principio fundamental con el que trabaja la economía es la escasez, esta se centra en el análisis de los bienes que usualmente son utilizados y qué tanta abundancia o limitación se encuentra. Por lo tanto, la economía ayuda a poder describir fenómenos sociales que involucra a personas sobre la forma de administrar los recursos que son limitados.

La escasez se encuentra presente en todos los individuos y organizaciones, y se manifiesta de distintas formas:

- Un individuo que distribuye su tiempo en redes sociales.
- El recurso para reparación de calles de algún ayuntamiento en la ciudad.
- O el número limitado de personas que gustaría formar parte del ejército nacional.

Y es esta falta de recurso la cual hace que los individuos tengan que tomar decisiones y se enfoquen por alguna elección obligada (¿Cuál es la que más me conviene?). Por lo tanto, la elección será parte fundamental de los individuos en una sociedad.

El poder de decisión siempre estará presente en todos los sectores, desde el sector social hasta el sector económico administrativo. Se tiene que decidir cuánto tiempo pasar frente a una computadora, cuánto dinero destinar a la reparación de ciertas calles e incluso qué programas brindar.

Lo que cualquiera puede obtener y lo que la sociedad pueda obtener se encuentra limitado por los recursos productivos disponibles. Estos recursos son dones de la naturaleza, frutos del trabajo y el ingenio humano con todas las herramientas y el equipo previamente producido (Parkin, M. 2014)

Parkin (2014) menciona que dentro de toda administración es necesario tener habilidades empresariales que se utilizan de forma conjunta al recurso humano el cual organiza el trabajo, la tierra y el capital. Los empresarios son los que empujan al progreso económico, cuando se generan nuevas ideas para el trabajo, producción y el cómo hacerlo, surge a partir de una serie de toma de decisiones de negocios que conllevan riesgos y ganancias.

Por lo cual podemos definir a la economía como un ente social encargado del estudio de las elecciones de los individuos, los efectos y consecuencias que tiene sobre los demás donde la administración será un punto central para la toma de estas decisiones.

3.1.2 Administración

Usualmente la mayoría de los individuos, grupos, organizaciones e instituciones participan dentro de un sistema de administración del cual forman parte sin tener noción alguna de participar en la dinámica interna. Todas las personas tienen que contar con la capacidad de realizar procesos de administración en forma personal, grupal u organizacional. La administración se encuentra presente en las actividades recreativas, servicio, ventas, el hogar por lo cual siempre se necesitan a la administración para el correcto funcionamiento de las actividades tanto en su desarrollo como su funcionamiento.

La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas, pero cuyos principios y postulados pueden ser utilizados en toda actividad que realice el ser humano incluso en acciones de manera individual (Benavides, 2014).

Por tal motivo la administración juega un papel fundamental en las organizaciones ya que es la encargada de poner en movimiento todos los recursos con los que cuenta. En otras palabras: La administración se encarga de poner a operar la tierra, el trabajo y el capital.

Benavides, (2014) en su libro sobre administración muestra una serie de diferentes definiciones sobre la administración:

- Proceso para alcanzar metas organizacionales, trabajado con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales.
- Sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.
- Proceso de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados.

Tabla 4.

Características de la administración

Elementos Básicos de la Administración	Características de la Administración
Logro de objetivos.	Universal
Eficiencia	Valor Instrumental
Grupo Social (Sociedad)	Unidad Temporal
Colaboración del esfuerzo ajeno.	Amplitud del ejercicio
Coordinación de recursos	Especificidad
	interdisciplinaridad
	Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia con apoyo del libro *de Administración (2a. Ed)* de Benavides, P R. J. (2014). Administración (2ª. Ed.) McGraw-Hill Interamericana Pág. 83.

La administración no puede ser autosuficiente, esta necesita ser llevada o aplicada por la figura de un administrador, el cual tendrá como principal función la aplicación de los pasos del proceso administrativo de forma correcta.

Actualmente se cuenta con tres modelos de tipo de administrador (figura 3):

- 1- *Administradores de línea*: Usualmente estos son la base o la parte última de la cadena, son los encargados de supervisar las acciones en la mayoría de los empleados.
- 2- *Administradores de nivel medio*: Se encuentran en un punto medio entre el supervisor y los directivos más altos en la organización, se les puede llamar de diferentes formas jefe de departamento, líder de proyecto, gerente de planta.
- 3- *Administradores de primer nivel*: Estos se encargan de la dirección y las operaciones generales de la organización, son los que toman las decisiones más importantes y llevan el rumbo de la empresa.



Figura 3. Niveles administrativos básicos. Fuente: Elaboración propia con apoyo de Benavides, P. R. J. (2014), *Administración (2a. ed.)*, McGraw-Hill Interamericana Pág. 7.

3.1.3 Proceso Administrativo

Para Raymundo Benavides en su libro sobre Administración del 2014 muestra al proceso administrativo como una tarea compleja, visualizando a la administración puesta en marcha a través de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; las cuales forman parte de la integración y suma de objetivos del negocio, las personas que forman parte activamente dentro de la organización tratando de optimizar siempre los recursos de la mejor forma. Además, el proceso administrativo permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; determina cómo crear las oportunidades de actuar y es factor importante para el establecimiento de un ambiente favorable.

El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de la empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales (clásicas) de acción son: Producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, siendo estas las áreas en las que siempre se realizará la administración. (Pañeda, 2014).

El origen del proceso administrativo surge a partir del padre de la administración Henry Fayol en la década de los treinta, proceso que se caracteriza por la ejecución de trabajos desde una organización para su correcto funcionamiento. Para Henry Fayol y su visión de la organización constituye una estructura entendida como una disposición de partes y su interrelación. (Hernández, 2011).

Las empresas tienen que estar formadas con base a una estructura, deben de seguir su guía de trabajo según su organización y tienen que dividir sus funciones para el proceso. Según Hernández y Rodríguez (2006) generan una relación entre la teoría científica con la teoría clásica mostrando que el Taylorismo se encargaba básicamente de ordenar el trabajo y sus procesos, mientras que el Fayolismo organizó la parte de la dirección. Esta visión no quiere

decir que sean autores excluyentes sino complementarios en la dirección, el trabajo y sus procesos.

El proceso administrativo forma parte fundamental dentro de la estructura organizacional o por lo menos es una de las más populares, puesto que busca utilizar de forma objetiva y bien ejecutada los recursos con los que cuenta una empresa de forma rápida, eficiente y eficaz. Este proceso se encuentra compuesto por 4 etapas: Planeación, organización, dirección y control. (tabla 5)

Tabla 5.

Componentes del proceso administrativo

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Misión ● Visión ● Objetivo ● Estrategia ● Política ● Cronograma ● Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelos ● Organigramas ● Manuales ● Condicionantes ● Componentes
DIRECCIÓN	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> ● Individuos ● Equipo ● Liderazgo ● Motivación ● Negociación ● Clima y cultura laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso ● Taxonomía ● Indicadores

Fuente: Elaboración propia con datos de Louffat, E. (2016) *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (2a. ed.).

3.1.3.1 Planeación

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo, se encarga de crear la estructura administrativa de la institución, tiene como fundamento el guiar, orientar y ofrecer el camino que pretenderá seguir la institución. La misión será la parte medular de la planeación, está lograda identificar para qué está creada la organización y que se pretenderá realizar con la empresa, partiendo de ella se desarrollaran los objetivos, así como la razón y naturaleza del negocio.

La formación de la misión y la visión logra identificar los objetivos inmediatos, así como la proyección de las metas durante determinados plazos. Los cronogramas son instrumentos de planeación que permiten calendarizar actividades necesarias para implementar y ejecutar las opciones estratégicas seleccionadas, por otra parte, los presupuestos se encargan de cuantificar los egresos e ingresos que se van a tener que administrar para cumplir con la operatividad y serán el reflejo de los objetivos tanto como de la misión y la visión. (Louffat, E. 2016).

3.1.3.2 Organización

El segundo apartado dentro del proceso administrativo se encarga de la organización, la cual se enfoca al diseño de todas las características internas con las que contará la organización, la cual tiene que ir de la mano con la planeación estratégica.

Para Louffat (2016) el diseño de la organización consta de cuatro apartados que son sumamente importantes:

1. *Modelo Organizacional*: Se encarga de definir la estructura del ordenamiento interno más adecuado y que sea compatible con los objetivos y las estrategias de las organizaciones.
2. *Organigrama*: Este es una representación gráfica que intenta plasmar de forma general la forma en la que estará compuesta la organización, esto surgirá a partir del modelo organizacional que sea seleccionado con

anterioridad. Actualmente existen múltiples tipos de diseños organizacionales que salen de los ya conocidos comúnmente (lineales o jerárquicos), existen nuevos modelos que son representados como universos, grupos de trabajo, unidades de trabajo; donde la sensación del trabajador cambia y siente que forma parte de un grupo más allá que solo ser un eslabón más de la cadena.

3. *Manual Organizacional*: Son una serie de documentos donde se plasma la información referente al modelo organizacional; aquí se encuentra toda la información, actividades y funciones de las personas involucradas en el organigrama.
4. *Condicionantes y componentes organizacionales*: Las principales condicionantes son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional. Por parte de los condicionantes se encuentran los factores como la departamentalización, formalización, unidades de línea y apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y descentralización, comunicación y decisiones.

3.1.3.3 Dirección

El apartado de Dirección puede definirse sencillamente como la parte en la que se ejecuta todo el diseño, planes, objetivos, metas desde un principio en el diseño de la organización. Si bien en este apartado es donde se inicia con la interacción de todos los individuos relacionados con el negocio, por lo cual entran términos como relaciones individuales, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, negociación y el clima laboral.

Esta parte es una de las más importantes dentro del proceso administrativo puesto que es donde las cosas están sucediendo y sin no se lleva una buena dirección la organización tendrá que caer en picada. La parte de la dirección es la parte clave dentro del proceso administrativo ya que es donde más se ejercen las funciones administrativas, Fayol la denominó como mando, Certo la designó como Influencia, Terry la llamó ejecución. Pero se centra sobre el mando sobre el personal de la empresa, para que coopere en la consecución de los objetivos,

para ello intenta motivar al personal a dar los más altos niveles de desempeño. (Pañeda, 2014).

3.1.3.4 Control

Este apartado es la última parte del eslabón dentro del proceso administrativo, se encarga de supervisar, revisar y analizar la eficiencia y eficacia de los resultados de todas las metas y objetivos establecidos previamente. El control es un elemento que se encuentra presente en cada una de las actividades del proceso administrativo, puede ser flexible y siempre tendrá una formación analítica con el proceso y las actividades dentro de la organización.

El principal elemento dentro del control surgirá a partir de la recolección de los indicadores que se obtendrán a partir de los resultados que surjan una vez ejecutadas las etapas anteriores, se tiene que contemplar que el control trata temas desde los financieros, operativos, administrativos y de comportamiento social de los trabajadores y su participación dentro de la empresa, involucrando temas como el clima laboral.

El control es definido como el elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficiencia y eficacia de la planeación, organización y dirección, que se aplican a los diversos recursos organizacionales de la institución. (Louffat, Et. 2016).

Tabla 6.

Diversos conceptos de Control

Conceptos de control	
George R. Terry	Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
Henry Fayol	El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad al plan aceptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificar e impedir que se produzcan nuevamente.
Harold Koontz y Cyril O'Donnell	Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar de los objetivos de acuerdo con el plan.

Fuente: Elaboración propia con información de: Benavides, P. R. J. (2014). *Administración* (2s. ed.) Pág. 28.

Si bien el proceso administrativo se encuentra basado en cuatro etapas (Planeación, organización, dirección y control) se encuentra representado como una serie de etapas dentro de la construcción de una organización, cada etapa tiene la finalidad de la construcción, consolidación, aplicación y revisión de la ejecución de los recursos y la fuerza humana con la que cuenta un negocio. Estas etapas van de la mano una con la otra, pero no quiere decir que sea estrictamente modificable e inflexible.

La flexibilidad dentro del proceso administrativo y dentro de una organización permite ir adaptando al negocio a nuevos retos que surgen conforme la sociedad y la economía van cambiando. No se puede diseñar un sistema administrativo basándose en una empresa de hace 30 años, si bien las bases se pueden ser tomadas como pilares, pero los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades que permitan a la empresa contar con la habilidad para la adaptación a los nuevos mercados, economía y sobre todo el surgimiento del nuevo

segmento millennial que cambia la forma de ver a la empresa como negocio pues pasan a ser trabajadores y mercado consumidor.

3.1.4 Competitividad

Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y productividad que sus rivales. Pero por otra parte la competitividad puede ser definida 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 aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich & Lorenzi, 1997).

Si la definición de competitividad es aplicada dentro del sector del servicio de transporte significa lograr mantener un éxito sobre los negocios que son competencia en mercados internacionales sin necesitar de apoyos o subsidios por parte de los gobiernos. Por definición se puede indicar que los costos de transporte de mercancías pueden permitir a las empresas dentro de un país competir de forma exitosa en el mercado interno y mercados adyacentes. (Labarca, 2007).

Por lo tanto, podemos definir a la competitividad como el grado de colocarse a la par o poder nivelarse frente a organizaciones económicas a nivel mundial, enfrentando costos, calidad y el servicio que se brinda, sin necesidad de apoyos o subsidios gubernamentales.

Adam Smith presenta el primer razonamiento sobre competitividad argumentando que las naciones serían exitosas por el control de su economía, la especialización y la maximización de sus recursos monetarios (Oro y plata). Según Apleyard y Field (2003) Smith centró sus ideas sobre la actividad económica dentro de un país a la especialización y el intercambio entre países.

Por lo tanto, una ventaja competitiva surge a partir de la especialización y la exportación de bienes por los cuales se tiene una ventaja absoluta con alguna otra nación (tierra, clima o situaciones que representen una singularidad que haga una clara diferencia de otras).

La ventaja competitiva era exclusivamente asociada a las empresas, pero es hasta que Porter en su libro sobre La ventaja competitiva de las naciones (1991) aborda temas relacionados a las industrias nacionales y el impacto que genera la competitividad en las naciones.

La competitividad tiene 4 puntos clave para ser llevada con éxito:

1. Nivel Meta: Capacidad nacional.
2. Nivel Macro: Condiciones macroeconómicas buenas.
3. Nivel Micro: De forma individual.
4. Nivel Meso: Formación de estructuras

3.3 Modelos para el diseño administrativo

Según la Real Academia Española define a la palabra de modelo como un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión que sirve como pauta para ser imitada, reproducida o copiada, en ese sentido se entiende que el análisis de distintos modelos administrativos ayudarán al diseño de un sistema, por lo tanto es necesario evaluar los distintos modelos que representan a la administración y cuál puede ser mejor adaptado a las necesidades que presente una empresa.

3.3.1 Administración Esbelta

La administración esbelta puede ser traducida a un sistema donde su principal función es eliminar todas aquellas peculiaridades que no tienen algún valor tanto en producto, en el servicio y en los precios. Su principal función es reducir desperdicios y mejorar los procesos. Esta filosofía tiene sus orígenes en Japón dentro del sistema de producción de Toyota. Este sistema proporciona herramientas para sobrevivir en el mercado global, donde las empresas se enfrentan a exigencias de la más alta calidad para ingresar a mercados en planos internacionales, entregas más rápidas, menores costos y por la cantidad que se requiera.

Los sistemas esbeltos han sido definidos como una filosofía de excelencia, basado en los siguientes principios:

- Eliminación de desperdicios.
- Mejora continua.
- Mejora de productividad y calidad.

La administración esbelta trabaja con un conjunto de herramientas que son:

- *5 's*: Es una herramienta de gestión para la calidad y mejora continua cuyos principios son los siguientes: 1. Seiri (Clasificación): Desechar lo inútil. 2. Seiton (Orden): Organizar las zonas de trabajo. 3. Seiso (Limpieza): Gestionar mayor orden dentro de las zonas de trabajo. 4. Seiketsu (Estandarización): Establecer reglas y normar para evitar los puntos previos. 5. Shitsuke (Disciplina): Seguir con las mejoras constantes.
- *Justo a tiempo (JIT)*: Se considera a un sistema japonés para la organización del sistema interno de producción utilizando solamente lo que se necesita en el momento de la operación, optimizando y reduciendo los desperdicios directos e indirectos como almacenaje y transporte.
- *Células de manufactura*: La creación de una sola línea de producción con distintas máquinas y participantes para el montaje mejorando las operaciones y los tiempos, mientras que el producto se desplaza de estación en estación; este proceso de células va de la mano con el sistema de JIT.
- *Kanban*: Es un sistema de tarjetas que se encuentra dividido en tres unidades: “por hacer”, “en proceso” y “hecho”, es especialista para detectar cuellos de botellas en procesos o actividades.
- *Mantenimiento Productivo Total (TPM)*: Se enfoca en prevenir aquellas actividades con mayor riesgo para evitar posibles fallas en un futuro a través de la revisión continua o parcial de determinadas actividades o a aquellas que están representando cambios considerables en los últimos días.

- *Kaizen*: Es un proceso enfocado a la mejora continua a través de acciones relativamente sencillas y de poco costo involucrando a todo el personal de la organización buscando tener impacto en el cambio de actitud de los trabajadores y su visión hacia la empresa.
- *Poka Yoke*: La traducción formal del japonés al español es “a prueba de errores”, la cual es una herramienta enfocada a la reducción de errores a lo mínimo.

La aplicación de las anteriores herramientas ayuda a tener impacto en las operaciones, eliminar aquellas acciones que restan valor al producto, al servicio o a los procesos, buscando el desarrollo de una mejor las actividades que están siendo intervenidas. Se enfoca en reducir aquellos desperdicios y mejorar las operaciones, pero buscando principalmente el bienestar del trabajador.

3.3.2 Administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. (David, F. 2017). Partiendo de la definición se identifica la integración de conceptos como la administración, marketing, contabilidad, finanzas producción y operaciones. Para lo cual se puede decir que la administración estratégica es un sinónimo puro de planeación estratégica.

Para David Fred (2017) el proceso de la administración estratégica se compone de tres etapas:

1. Formulación de estrategias. Tiene como objetivo la formulación de la misión y la visión, así como el planteamiento de los objetivos a largo plazo, así como estrategias alternativas.
2. Implementación de la estrategia. Se necesita que la empresa establezca los niveles jerárquicos de mandos medios y líneas operativas, manuales, políticas. Resumiendo, este concepto es el generar una cultura organizacional que describa el esqueleto interno y la información se encuentre bien comunicada con todos los participantes.

3. Evaluación de la estrategia. Se requiere de la revisión de los factores externos e internos que formarán la base para las estrategias, medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas.

Por lo tanto, la administración estratégica funge como herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones para que una organización se enfrente a los desafíos del entorno y logre tener adaptación a los cambios buscando siempre la mayor eficiencia, eficacia y calidad.

3.3.3 Innovación de Procesos

Una innovación es la introducción de un nuevo, o una significativa mejora (bien o servicio), de un proceso de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo, 2018). Por lo tanto, podemos asumir que la innovación parte de la implementación de alguna tecnología nueva en el proceso de producción o muestra tendencia a la mejora de procedimientos, se le puede llamar innovación oculta ya que el cliente no es consciente y no percibe su existir, a diferencia de la innovación de producto que puede tener una percepción a través de la vista, el tacto o su utilización.

La innovación de proceso puede generar cambios significativos en la forma de producir algún producto o servicio, conlleva a encausar cambios en la forma de crear o la utilización de distintos tipos de materiales, o técnicas para la operación (sistemas o programas digitales informáticos). Estas invocaciones se encuentran enfocadas a la reducción de los costos unitarios en áreas como la producción, la distribución, calidad, así como posibles relaciones con el personal dentro de la empresa.

Es posible que un cliente visualice las innovaciones en los procesos de los servicios, aquí es donde la satisfacción del cliente está directamente relacionada con los diversos procesos que intervienen en el servicio. Por eso en los servicios la “innovación en procesos” debería ser un objetivo estratégico. Las innovaciones en servicios se pueden usar a través de la utilización de tecnologías o por innovar en el proceso o por rediseñar el modelo de negocio (OBS, 2018).

La innovación en materia de servicios no puede ser referenciada o clasificada en un tipo. Las organizaciones pueden proponer un nuevo sistema para brindar el servicio sin modificar el método de ejecución del servicio. Por lo tanto, existen distintas características como la reducción de los costos en traslado que el cliente no percibirá en costo final.

La aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de servicios usualmente tiene un alto impacto para el presupuesto de la organización, es por eso que la mayoría de las veces se opta por la aplicación de tecnologías que fueron utilizadas con anterioridad por alguna otra organización con rasgos similares para adaptarlo de la mejor forma posible. Es importante siempre mantener la visión de que la innovación de los procesos tendrá que estar vinculada con la mejora de la calidad ofrecida tanto en producto como en servicio.

El desarrollo de una innovación dentro del servicio surge a partir de la aparición de un servicio diferencial que se enfoca en la captación de nuevos clientes con oferta distinta (con los cuales no se está acostumbrado o no se ha incursionado).

Para las PYMES la financiación puede ser un factor determinante para la innovación ya que a menudo carecen de fondos propios para realizar proyectos de innovación y tienen muchas más dificultades para obtener financiamiento externo que las grandes empresas. (Manual de Oslo, 2018).

3.3.4 Reingeniería de procesos

La globalización ha generado un ambiente de constante cambio y adaptación, las empresas se encuentran en constante supervivencia y tienen una seria necesidad de reinventar o rediseñar sus negocios; a partir de sus viejas prácticas y tomando lo que mejor se sabe hacer para adaptar nuevas herramientas que permitan enfrentar al mercado actual.

Actualmente formamos parte de una sociedad globalizada, que constantemente busca y encuentra la forma de poder evolucionar y cambiar. La misma globalización abrió una puerta que nunca se pensó que se podría cruzar, el fácil acceso a la información ha ido desarrollando

nuevos sistemas económicos, políticos y sociales provocando un aumento en la interacción de las cosas y nada se quede estático.

La supervivencia con la que se enfrentan las empresas en la actualidad las ha obligado a desarrollar ideas creativas para lograr mantener en condición sana al negocio, se ha observado que grandes empresas, las más importantes en determinado momento han sido presas de una corta visión a la adaptación de los mercados así como una aversión al cambio las ha llevado al fracaso, ejemplos como Polaroid que se apegó fielmente a la impresión en papel o Kodak al desaprovechar la oportunidad de la fotografía digital, por su parte Nokia no creyó en la importancia y evolución de los datos y se inclinó fielmente a la voz, Blockbuster se enfrentó al streaming digital; estas empresas han cerrado o reducido su participación en el mercado al no poder enfrentarse a los cambios que se presentaron en la nueva era digital. Se necesita generar un cambio de paradigma para que las organizaciones sobrevivan, muchas de ellas necesitan realizar una reingeniería que les permita adaptarse a los nuevos retos venideros.

Se afirma que la reingeniería es el concepto que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente: describe un modelo de negocios, un conjunto de correspondientes de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo (Hammer, 1994). En términos generales esta es la definición más utilizada por la mayoría de las personas que definen a una reingeniería.

En la tabla 7 se enlistan diferentes definiciones por distintos autores que han trabajado con el modelo de reingeniería en todo el mundo.

Tabla 7. Otras definiciones

Autor	Concepto
Parker (1993)	La Reingeniería ha sido simplemente definida como el análisis y el rediseño de negocios y procesos de manufactura para eliminar lo que no agrega valor.
Janson (1992)	Reingeniería es un nuevo proceso o cambio organizacional radical que muchas empresas usan para renovar su compromiso con el servicio del cliente.
Lefcovich (2004)	Reingeniería, no se puede apartar de las creencias de los trabajadores. Una buena partida a factor del logro positivo de los cambios en la organización tiene que ver con ese entorno en que se encuentran sumergidos el obrero.
Daft R (2000)	La reingeniería se adopta en un enfoque de pizarrón limpio; esto es, se hace a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la forma de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de Rafoso & Atriles (2011).

Tomando en cuenta las definiciones de la tabla 7, para el presente trabajo seleccionamos a las dos que serán más relevantes para la aplicación del presente proyecto, que son las que presenta Hammer y Richard Daft, resultado la siguiente definición:

La reingeniería de procesos surge a partir de la preconcepción y el diseño radical de los procesos en el negocio, por lo cual se toma el principio de pizarrón limpio, eliminando duplicidad de tareas y tiempos para el desempeño máximo, sin dejar de tomar en cuenta el capital humano y la identificación de las cosas por las cuales la empresa ha sido exitosa.

Lo que realmente importa en la reingeniería es el cómo queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el poder del potencial de las tecnologías que existen en la actualidad. (Hammer & Champy, 1993). Los procesos son parte fundamental en la reingeniería por lo cual es importante el poder definirlo: “Proceso: quiere decir una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen algún resultado valioso.

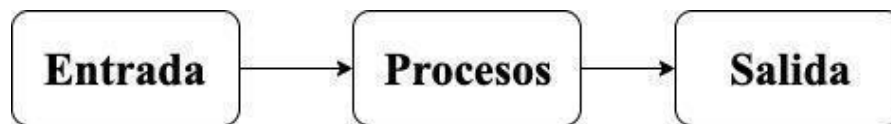


Figura 4. Flujo de un proceso.

El proceso de la reingeniería es un proceso sumamente complicado para los dueños y los líderes de la empresa, puesto que debe tener un cambio de mentalidad y su enfoque tiene que ser en forma de pirámide invertida (figura 5) donde los dueños tienen la iniciativa para realizar este proceso de rediseño. El obstáculo más grande que se le presenta a dicha metodología es el lograr realizar un cambio de mentalidad, no se puede cambiar algo que no quiere ser cambiado.

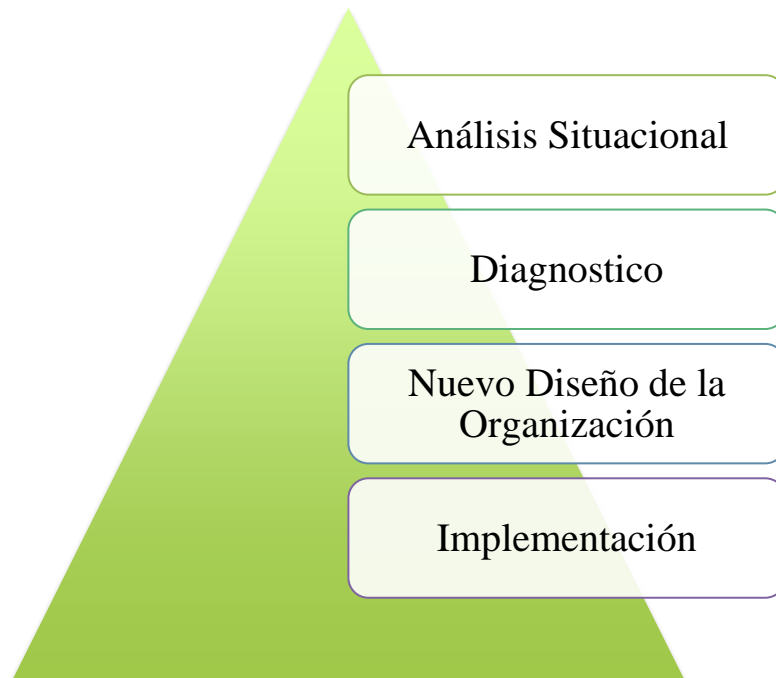


Figura 5. Estructura de cambio organizacional. Fuente: Elaboración propia con apoyo de Koontz, H., & Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. Editorial McGraw Hill Education.

La reingeniería surge a partir de Michael Hammer y James Champy durante una publicación en 1986 en la revista Harvard-Review, pero fue hasta los años noventa que tomó gran importancia y relevancia dentro del mundo de la administración.

Su relevancia toma fuerza a partir del cambio de siglo en el mundo que comenzaba a enfrentarse a la globalización, viendo como empresas internacionales comienzan a finales de los 90 's a generar un nuevo cambio en su estructura, productos e incluso imagen la imagen que proyectan.

Vidgen (1994) muestra que la reingeniería presenta puntos relevantes a considerar:

- Cambio radical y desafío.
- Orientación del proceso y meta.
- Reestructuración Organizativa.
- Explotación de las tecnologías.

Se analizan procesos ineficientes, o engorrosos, se eliminan aquellos que no son necesarios o no tienen cabida y a partir de las herramientas informáticas y de las nuevas tecnologías se puede aplicar la creación de nuevos procesos que permitan realizar un cambio significativo.

Toda empresa o producto cuenta con una vida programada y se encuentra limitada por el desarrollo de este, siempre existirá alguna segunda opción más novedosa y revolucionaria. El producto no lleva a la empresa a seguir existiendo, sino que el proceso es el que se encarga de llevar a una empresa al éxito en un futuro. Un ejemplo claro de esto es la empresa Coca Cola, quien a pesar de ser la empresa líder en refresco se vio en la necesidad de adaptar su entorno para un futuro cambiante, desarrollando nuevas estrategias de publicidad y de productos.

Hammer y Champy (2013) definen al objetivo de la reingeniería de una forma muy sencilla: *“es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor”*. Por algo la empresa es exitosa y por alguna razón se ha logrado mantener constante en el mercado.

3.3.4.1 Metodologías para la Reingeniería

La aplicación de una reingeniería dependerá de la solución o el tipo de resultado que se desea obtener, es bien conocido que la forma más eficiente de trabajar con un modelo es con el que el autor o el ejecutor se sientan más cómodos.

Las distintas metodologías que han apareciendo confirme al paso del tiempo convergen en los ideales base de la metodología original de Hammer y Champy como son la identificación, la exploración, el rediseño, la ejecución de las propuestas, así como la revisión de lo implementado. Dentro de la tabla 8 se logra visualizar los distintos tipos de metodologías de varios autores, unas metodologías suman pasos extras o tras reducen, pero todas se enfocan hacia el mismo sentido.

Tabla 8. Metodologías de Reingenierías

Hammer & Champy (1991)	Morris & Erandon (1994)	Institute of Industrial Engineers (1995)	Harmon (2003)	Abizu E., olazaran M. (2004)	Rayont L. Manganeli, Mannetty y Klein. (2004)	Rodenes, Arango, Puig y Torralba (2004)	Davenport Short (2006)	Kfm, Ashraf (2010)
Movilización	Identificación	Selección del proceso	Planeación Corporativa	Arranque	Preparación	Preparación	Ajuste, visión y objetivos	Desarrollo
Diagnóstico	Análisis de impacto	Comprensión del Proceso	Planificación de los esfuerzos del rediseño	Conceptualización	Identificación	Identificación	Identificación de procesos	Selección de procesos
Rediseño	Selección de esfuerzo y alcance	Diseño de nuevos procesos	Análisis de un proceso existente	Lanzamiento	Visión	Visión	Entender y medir procesos	Análisis de la selección
Realización	Análisis de información básica	Transición de negocios	Diseño de nuevo proceso	Desarrollo	Diseño Técnico	Diseño Técnico	Rediseño de procesos	Rediseño de la selección
	Definición de alternativas	Administración del cambio	Desarrollo	Consolidación	Diseño Social	Diseño Social	Implementación del prototipo	Implementación
	Evaluación de impacto		Administración					
	Selección de alternativa							
	Implementación							
Actualización								

Nota. Distintas metodologías existentes. Fuente: Elaboración propia con apoyo de Vázquez L (2011). Pág. 11.

3.3.4.2 Participantes

Antes de desarrollar los apartados y las etapas de la reingeniería, es importante mencionar que la reingeniería será empleada a través de personas y es necesario identificar los actores más importantes dentro del proceso. Para esto Hammer & Champy (1993), enlistan los miembros que participaran:

- Líder: Aquella persona que se encargará de realizar las autorizaciones.
- Dueño del proceso: Gerente encargado del proceso.
- Equipo de Reingeniería: Grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico.
- Comité directivo: Cuerpo formulador de políticas.
- Zar de reingeniería: Individuo encargado de desarrollar las técnicas e instrumentos para lograr cumplir el cometido.

3.3.4.3 Fases de la reingeniería

La metodología que se tiene dentro de la reingeniería se encuentra conformada por fases, dentro de la figura 5 muestra las etapas generales por las que pasa una reingeniería, la cual se enfoca en buscar la mejora, partiendo del rediseño de los procedimientos. El llegar a la mejora continua no quiere decir que el trabajo ha terminado ahí, es el buscar constantemente la excelente y la mejora de los procesos y los productos.

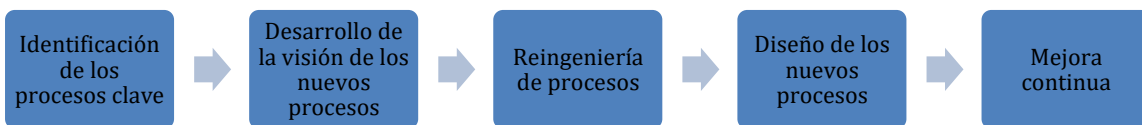


Figura 5. Etapas de la reingeniería. Fuente: Elaboración propia.

La reingeniería no buscará el sanar procedimientos que están obsoletos o son costosos, es el definir la fórmula del éxito partiendo de esto romper el paradigma establecido a través de la reorganización del trabajo y la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, es

sumamente importante cuestionarse siempre ¿Cómo mejorar los procesos obsoletos y que hacer para mejorarlos? Una simple respuesta es romper con las reglas y aplicar el diseño de nuevas estrategias.

La reingeniería utilizada se vale del cambio continuo para alcanzar las ventajas competitivas, pero la razón más importante para que una reingeniería sea exitosa, es que todos los participantes estén dispuestos a enfrentarse y adaptarse a ese cambio.

3.2. Marco Contextual.

El apartado que se presenta a continuación tiene como finalidad mostrar el ámbito y contexto social de la empresa que será objeto de estudio en el presente caso, analizando la importancia del sector servicios desde lo general a lo particular, así como la clasificación de la empresa en términos de tamaño y su origen.

3.2.1. La importancia del sector servicios en el mundo

El estudio del sector servicios puede ser definido como “la gama de actividades que están más allá de los confines de la agricultura, minería y la industria” (Clairmonte & Cavanagh, 1986). Por otra parte, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 1985) “se concibe el servicio como un producto que, por lo general, se consume en el mismo proceso de su producción, es decir, el servicio se produce en el momento en que se “presta” y, en consecuencia, el tiempo de circulación se reduce a cero”.

El sector servicios representa uno de los principales motores a nivel mundial que impulsa fuertemente a la economía y tiene gran participación en el producto interno bruto (PIB). Muchas actividades del sector de servicios tienen importantes funciones sociales – en salud, servicios financieros, el transporte y las telecomunicaciones- son indispensables para lograr los objetivos del desarrollo sostenible. (ONU, 2017)

Para la ONU (2017) la contribución de los servicios a las economías ha aumentado con el tiempo. Entre 1980 y 2015, el peso de los servicios en el PIB aumentó en todos los niveles de renta, en particular del 61% al 76% en las economías desarrolladas y del 42% al 55% en las economías en desarrollo. Para el empleo los servicios representan gran importancia, durante el 2016 se calculó que los servicios generaron alrededor del 49% de los empleos a nivel mundial. El transporte, los viajes y otros servicios de carácter comercial son categorías con mayor importancia en las economías desarrolladas y en desarrollo, la proporción de los servicios de transporte y turismo sigue siendo mayor en los países de desarrollo y las economías de transición.

3.2.2 La importancia del sector servicios en Latinoamérica

Para Latinoamérica los servicios representan la parte fundamental en el movimiento de su economía, este sector está representado por el 70% del PIB y un 62% del empleo generado en 2015. Por lo tanto, la visión de un futuro de las economías en desarrollo será directamente proporcional a las capacidades de trasladar recursos dentro del sector servicios en las actividades bajas hacia actividades de mayor producción. (Schuster, M, 2018).

La necesidad de participar en un entorno que brinde o cubra las necesidades de las personas, ha generado gran participación en las economías locales, la necesidad de brindar un servicio ha impulsado al crecimiento y la diversificación de los servicios de transporte durante los últimos años.

Por una parte, en el continente americano y en especial en Latinoamérica el transporte marítimo tiene gran relevancia por ser el que conecta con mayor facilidad a la mayoría de las zonas industrializadas con mayor importancia económica. Conforme a datos de la CEPAL, durante el 2012 las exportaciones representaron \$152.000 millones de dólares, MERCOSUR con una participación del 41%, SICA 17%, México 11%, Chile 8%, Cuba 8%, CAN 9%, CARICOM 7%.

Por lo tanto, para América Latina el tener una apertura comercial con diversos países y su creciente desarrollo en la importación y exportación de mercancías y servicios han logrado posicionar a este sector en uno de los más importantes. El desarrollo de infraestructura, la oferta de mayores servicios de transporte son elementos que empujan a las economías y las inversiones dentro de los países, la constante modernización y apertura de nuevos canales económicos y sobre todo de pasos fronterizos, así como el desarrollo de actividades en zonas fronterizas ha creado grandes lazos para el traslado de mercancías, generando un desarrollo internacional de gran impacto.

El tracto camión está fuertemente asociado al transporte de mercancías con origen y destino dentro de un mismo país, este ha ganado importancia en las últimas décadas en el comercio exterior, impulsado la apertura comercial y los procesos para la integración regional. Los

acuerdos que regulan la circulación internacional de los vehículos, así como los tripulantes son el factor clave para hacer viable esta realidad (Barbero & Guerrero, 2017).

Acuerdos como el Tratado de Libre Comercio que entró en vigor en 1994 donde México, Estados Unidos y Canadá se unen para hacer una colaboración multilateral que apoya al comercio y su integración económica entre los países; este tratado se ha ido renovando a través de los años y recientemente nombrado T-MEC sigue apoyando de una forma más eficiente el paso de mercancía y relaciones comerciales entre los países.

En México durante la última década se experimentó un mayor ritmo de crecimiento de la flota de camiones pesados (clases 5 a 8 ejes), como resultado de los beneficios obtenidos por el TLCAN (Barbero & Guerrero, 2017). Una realidad para muchos transportistas en México y Centroamérica es que recurren a la importación de camiones usados desde los Estados Unidos como estrategia para la renovación de las unidades.

3.2.3 Sector servicios en México.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía define a los servicios como aquellas actividades que proporcionan comodidad o bienestar a las personas. El sector servicios o sector terciario en México se encuentra integrado por transportistas, restauranteros, servicios de hospedaje, producción de espectáculos, producción de eventos deportivos, prestación de servicios profesionales o educativos, turismo entre otros.

Durante el 2013 el sector servicios o sector terciario en México se estimaba que representaba un 59% del PIB nacional y tenía ocupado a más de 61.9% de población activa en el país.

La economía de servicio se ha desarrollado de forma excepcional durante los últimos años, teniendo porcentajes sumamente importantes para la economía mexicana. Para finales de 2016, la economía mexicana se representaba por 63.4% en servicios, 33.4% desarrollo

industrial y 3.2% en agricultura. Haciendo una comparativa con el año 1993 los rubros estaban definidos con las siguientes cantidades 56.5%, 39.5% y 4.0 %. (Corvo H., 2019).

Tan solo durante el 2018, existían 1, 899,812 establecimientos dedicados a servicios en México y 10, 844,080 personas activas que trabajan en la rama de los servicios. (INEGI, 2018).

3.2.3.4 Sector Servicios en Baja California

El Estado de Baja California es una región atractiva para inversionistas y turistas del mundo debido a los cruces fronterizos con Estados Unidos, tienen 1,500 kilómetros de costas, dos mares, infraestructura y excelentes tierras para cultivo (ATISA, 2016). Y son estas características territoriales las cuales han sido atractivas para los inversionistas extranjeros. El Estado cuenta con diversas actividades económicas que van desde los servicios, la agricultura, así como la generación de productos y la participación de la industria en gran medida.

De acuerdo con información proporcionada por INEGI (2016) el sector terciario representa el principal aportador al PIB Estatal de Baja California dentro de los sectores económicos (tabla 9) y ocupa la posición número 13 en cuestión de servicios.

Tabla 9. Principales sectores de actividad en Baja California

Sector de Actividad	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2016)
Actividades primarias	2.8%
Actividades secundarias	41.7%
Actividades terciarias	55.5%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México (2016).

Entre las principales actividades se encuentran: comercio (16.2%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (14.2%); construcción (11.0%); fabricación de maquinaria y equipo (8.0%); generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final (4.7%); y, transportes, correos y almacenamiento (4.7%). Las juntas representan el 58.8% del PIB estatal. (Secretaría de Economía, 2016).

De acuerdo con el informe presentado por la Secretaría de Economía, el Estado de Baja California cuenta con una longitud de carreteras alrededor de 11,749 km y 223.2 km de vías férreas. Así como 8 puertos enfocados al comercio, dos pesqueros y uno petrolero. 4 aeropuertos y 71 aeródromos.

La cercanía con los Estados Unidos y la oportunidad de asentamientos empresariales en la región han permitido que el sector servicios tome gran importancia para la localidad. Si bien tiene a la nación vecina, la mayoría de la producción generada en la zona norte del estado es enviada a Estados Unidos. Esta dinámica binacional ha generado una brecha de oportunidad para empresas transportistas que se encargan del movimiento de mercancías y productos.

3.2.4. Sector transporte

El sector del transporte durante mucho tiempo ha formado parte primordial en el traslado de mercancías a nivel nacional, INEGI (2019) destaca que el sector del transporte contribuyó con el 3.2% del PIB nacional, se ubica en la posición 8 en cuanto al nivel de aportaciones, entre el 2010 y el 2018 se mostró un crecimiento del 4.7% siendo una de las cifras superiores en cuestión al crecimiento y brinda trabajo alrededor de 134 mil personas.

Durante el 2019 este sector aportó el 3.4% en el PIB, la importancia de este sector se centra en el grado de impacto y relación a la que atiende en cuestiona a la demanda sienta 111 ras de la economía con la que interactúa. Moviliza 552 millones de toneladas de mercancías y productos, lo que equivale al 81.5% de la carga terrestre y 56.3% a carga doméstica total. (CANACAR, 2020).

De acuerdo con la CANACAR existen 1, 099,371 permisionarios del transporte donde los micro transportistas (hombre camión) 1 a 5 unidades representan el 81%, el pequeño transportista de 6 a 30 vehículos representa el 15.6%, el mediano transportista de 31 a 100 camiones corresponde al 2% y el gran transportista que cuenta en promedio con más de 100 unidades representa .6% de las empresas a nivel nacional; en México existen alrededor de 181,031 permisionarios y 1, 099,371 unidades motrices.

El parque vehicular con el que cuenta Baja California asciende a 26,936 unidades de las cuales 25,443 son autotransporte de carga general y 1,493 corresponde a carga especializada (SCT, 2019).

El último registro conocido indica que en el 2019 se transportaron vía terrestres 552,318 toneladas entre 20,248 empresas registradas a nivel nacional y se recorrieron a nivel nacional 258, 684,000 miles de kilómetros, donde la vida promedio de una flotilla es de 17 años (SCT, 2019). En cuanto al intercambio entre México y Estados Unidos, las mercancías transportadas vía terrestre representan el 82.5% mediante un total de 8, 483,388 cruces por la frontera norte.

La cobertura de carreteras funge como pieza medular para brindar el servicio del traslado, estas vías proporcionan la comunicación y el acceso a las principales ciudades, fronteras y puertos marítimos con los que cuenta el país, de norte a sur y de sur a norte.



Figura 6. Sistema carretero mexicano. Fuente: SCT, 2014.

Como se muestra en la figura 6, el acceso y la conexión de comunidades a través de las carreteras tienen gran repercusión en el paso y distribución de las mercancías a nivel nacional, se puede analizar el ingreso de un barco proveniente de China con cargamento de pescado tilapia, descarga en el puerto de Ensenada y en esa misma ciudad puede ser embalado en un camión con caja refrigerada para Torreón.

En México se reconocen dos tipos de camiones unitarios (sin remolque), cuatro tipos de camiones con remolque, seis tipos de tractocamión articulado simple (unidad tractora y semirremolque) y once tipos de tractocamión articulado (unidad tractora con semirremolque)

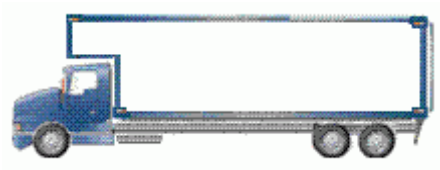
y remolque). La categorización se basa en el número de ejes y de llantas por tipo de equipo y establece el peso máximo admitido para distintos tipos de camino de acuerdo con una clasificación de la red vial del país. (Barbero, Fiadone, Millan, 2020).

Tabla 10.

Tipos de Autotransportes utilizados en México.

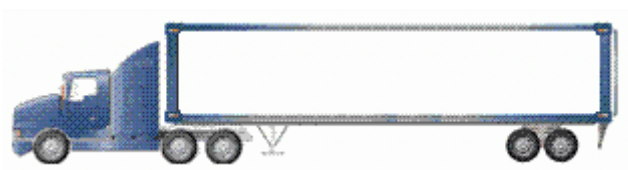
Camión tipo Torton.

Utilizados frecuentemente para mudanzas, paquetería y carga seca.



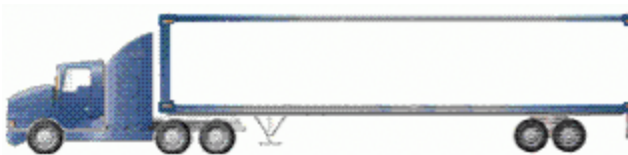
Caja cerrada de 48 pies.

Utilizada para carga seca.



Caja cerrada de 53 pies.

Utilizado para carga seca.



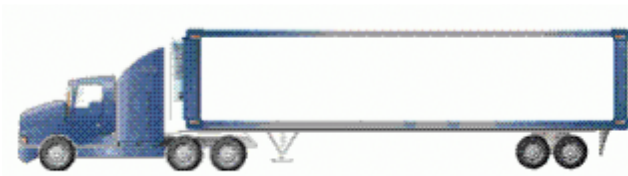
Full.

Para carga seca



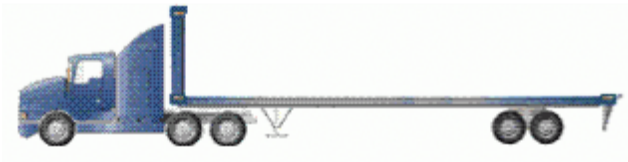
Caja refrigerada.

Utilizada para productos perecederos y productos con sensibilidad a temperaturas.



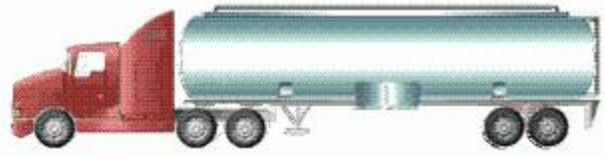
Plataforma

Utilizada para materiales pesados a granel y contenedores.



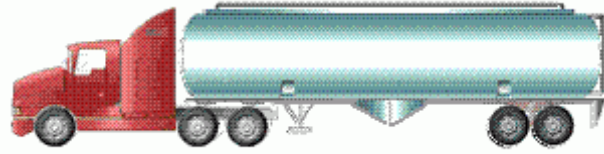
Autotanque.

Transportación de líquidos, gases y productos químicos o petroquímicos.



Tanque de Asfalto.

Transporta líquidos y productos petroquímicos.



Jaula a Granel

Utilizada para productos alimenticios a granel



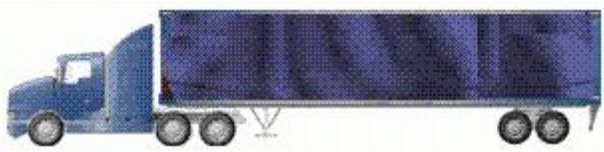
Jaula Ganadera.

Transportación de distintos animales.



Jaula enlonada

Utilizada para productos que requieren carga y descarga por los laterales.



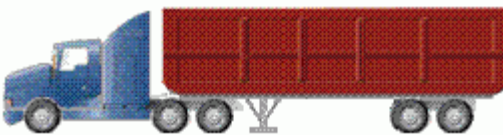
Low Boy o Cama Baja.

Utilizada para maquinaria o productos pesados.



Tolva

Transportación de carga a granel y material para construcción.



Madrina o porta vehículos.

Transportación de vehículos nuevos.



Fuente: Munguía G. (2016) *Monografía: El transporte de Mercancías en México: Vía Carretera*. Universidad Autónoma del Estado de México. Imágenes de: <http://www.transporte.mx/>

La clasificación de las unidades de acuerdo con la Secretaría de Comunicaciones y Transporte se clasifica de la siguiente forma:

- C-2: Camión unitario de dos ejes.
- C-3: Camión unitario de tres ejes.
- R-2: Remolque de dos ejes.
- R-3: Remolque de tres ejes.
- R-4: Remolque de cuatro ejes.
- R-5: Remolque de cinco ejes.
- R-6: Remolques de seis ejes.
- S-1: Semirremolque de un eje.
- S-2: Semirremolque de dos ejes.
- S-3: Semirremolque de tres ejes.
- S-4: Semirremolque de cuatro ejes.
- S-5: Semirremolque de cinco ejes.
- S-6: Semirremolque de seis ejes.
-

La zona del noroeste del país (Baja California), cuenta con una dinámica sobresaliente por su ubicación geográfica y su cercanía con uno de los estados más prósperos en la unión americana (California). Se puede clasificar dos tipos de servicio de traslado de mercancías:

-Servicio de cruce: Unidades de autotransporte dedicadas al “brinco” de carga producida en la ciudad de Tijuana, Tecate o Mexicali. Estos productos pueden encontrarse embalados en su totalidad o pueden ser enviados en partes para su embalaje en Estados Unidos. Esta clasificación no es exclusiva de la maquiladora, sino que también es sumamente importante para los productores agrícolas del centro y sur del país.

-Servicio Local de Mercancías: Esta sección se encuentra identificada por todos los movimientos locales, ya sea de planta a planta (movimiento de materia prima) o de centros de distribución a maquiladoras o tiendas de entrega final. (Estos no necesariamente tienen que cruzar a Estados Unidos).

3.2.5 Micros y Pequeñas Empresas.

Para México las empresas que entran en la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (Mi Pyme) representan un número importante en la economía a nivel nacional, según INEGI en un estudio realizado en el 2014 existen alrededor de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes a sectores como la manufactura, comercio y servicios. Dentro de estos 4 millones el 97.6% corresponde a medianas empresas, el 2.04 % pertenece a pequeñas empresas y tan solo el .04% es de medianas empresas.

La forma en la que se podrá clasificar a las empresas si son pequeñas, medianas o micro será determinada a partir de la cantidad de trabajadores activos con los que cuenta el negocio:

Tabla 11.

Estratificación de las empresas por sector económico en México.

Tamaño de Empresa	Número de Personas Ocupadas		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Nota: Cuadro comparativo de la estratificación de las micros, pequeñas y medianas empresas en México. Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. (2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre el micro, pequeñas y medianas empresas del país.* Boletín de Prensa Número 285/16.

Mungaray y Ramírez–Urquidy (2007) confirman que el capital humano acumulado dentro de la microempresa de bajo valor agregado se asocia positivamente con su productividad y

destaca el papel del aprendizaje de carácter informal adquirido por la experiencia en la producción.

La asignación dentro de una clasificación en cuestión del tamaño de las empresas, tendría que depender de la cantidad de empleados, ventas y activos en la empresa. Pero en México INEGI clasifica a las empresas dependiendo de su tamaño en cuestión del sector y empleados. Se puede tener una empresa con pocos empleados, pero ser sumamente productiva, incluso puede generar más dinero que una empresa con cientos de empleados y esto depende completamente del tipo de sector al que pertenecen.

Por lo cual, la empresa de Transportes Refrigerados El Grande según la tabla 9 generada por INEGI cae en la clasificación de microempresa, debido a que se encuentra con 10 empleados. Se encuentra en el punto exacto donde el general un puesto más de trabajo la llevará a convertirse en pequeña empresa.

3.2.6 Empresa Familiar.

La familia es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas; también es un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje o un grupo que tiene hijos o descendientes. Por otra parte, la empresa es una organización dedicada a las actividades industriales o de prestación de servicios con un fin lucrativo. (Gámez, 2019).

Por lo tanto, podemos definir a la empresa familiar como una organización que comparte estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa; por lo tanto, existe muy poca o nula separación entre la familia y la empresa, sus valores y la historia de la familia, varios de los valores surgen a partir de la organización.

Para integrar una empresa familiar es necesario que por lo menos dos de las partes están relacionadas a través de un parentesco de consanguinidad, usualmente estas empresas son lideradas por el patriarca de la familia quien pudo haber obtenido la empresa en dos sentidos: la primera es a través de herencia de sus propios padres y continuar con el legado. La segunda

surge a partir de la creación por parte del patriarca o los miembros de una familia de una organización y ésta sea operada por miembros de la familia. Una empresa familiar puede convertirse en la unificadora de la familia, atrae los valores de la familia a través de la creación de empleados leales de mucho tiempo y que usualmente crean un monumento al fundador.

Los hitos en el tiempo de las empresas familiares pueden ser descritos de la siguiente forma:

- De la primera generación a la segunda un paso traumático: La familia atraviesa por distintas problemáticas, como la sucesión, la aceptación del negocio, la adquisición de conocimiento operativo de la empresa, así como la constante lucha de las problemáticas heredadas.
- De la segunda a la tercera menor trauma y mayor experiencia: Aquí se logra tener mayor claridad de la empresa, se cuenta con mayor experiencia y existe una mayor organización interna lo cual permite que sea más clara la experiencia adquirida para enfrentar situaciones futuras.
- De la tercera generación en adelante, un mayor número de familia y es necesario salir al mundo y diversificar más allá de la empresa de la familia: Posiblemente ya se cuenta una familia numerosa de varios hijos, esposas, incluso nietos, pero probablemente la empresa no logra generar puestos laborales para todos los nuevos miembros, lo que obliga a que la gran parte de los integrantes tengan que salir a buscar nuevas paciones labores en distintas áreas.

El éxito de esta unidad de negocio dependerá directamente del compromiso que genere cada individuo y su crecimiento y desarrollo será proporcional a las aportaciones de tiempo y energía de los miembros para que logre trascender.

La informalidad dentro de los negocios familiares es muy común, pero basan su desarrollo y estrategias similares a organizaciones formales Ward (2006) define que las empresas familiares generan estrategias de planeación de negocio considerando aspectos como la empresa, la familia y el entorno con orientación al crecimiento. Por lo tanto, la empresa

siempre estará definida por las ganas de contar con permanencia en el mercado, la visión tendrá impacto y se buscará la unión familiar y su participación dentro de los procesos y actividades de ella.

La estructura inicial de muchas empresas familiares comienza por el fundador, quien es a la persona que se aventuró en la formulación de un negocio y conforme se fue desarrollando la empresa fue integrando a personal de su entera confianza para dedicarle temas estratégicos o delicados (dinero), la vida natural de la empresa estará definida por cambios naturales de la empresa o los individuos. El nacer, crecer y morir puede generar éxito en el negocio, es bien conocido que al morir el fundador la mayoría de las empresas comienzan en un declive debido a las disputas generadas por las distintas visiones con las que cuenta la empresa y sus participantes.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

La metodología propuesta para el presente proyecto surge a partir de la fusión entre el pensamiento estratégico que sirve como punto de partida para visualizar el futuro de la empresa desde la sección interna, la parte externa y los efectos que tendrá dentro de la organización (Stephen H, 2010), y por otro lado se realizará la aplicación del modelo de reingeniería propuesto por Hammer & Champy en el año de 1994 en las empresas de Kodak y Texas Instruments Inc.; modelo que a través del análisis de procesos y acciones ya preestablecidos dentro de la empresa se enfocará en generar un cambio drástico en la organización para obtener resultados a corto plazo.

La propuesta (figura 7) es el resumen de la metodología básica de reingeniería representada en 5 fases:

1. Identificación de procesos clave (Saber que existe una problemática).
2. Desarrollo y análisis de la visión de nuevos procesos.
3. Reingeniería de procesos.
4. Diseño y prueba de los nuevos procesos.

Es fundamental que la reingeniería para el presente proyecto termine con la revisión de las metas establecidas desde un inicio, ya que de estas irá dependiendo el desarrollo de los objetivos, buscando que sean adaptables y ajustables a las mejores con el servicio al cliente, los procesos internos y la relación con sus trabajadores.

Modelo Metodológico

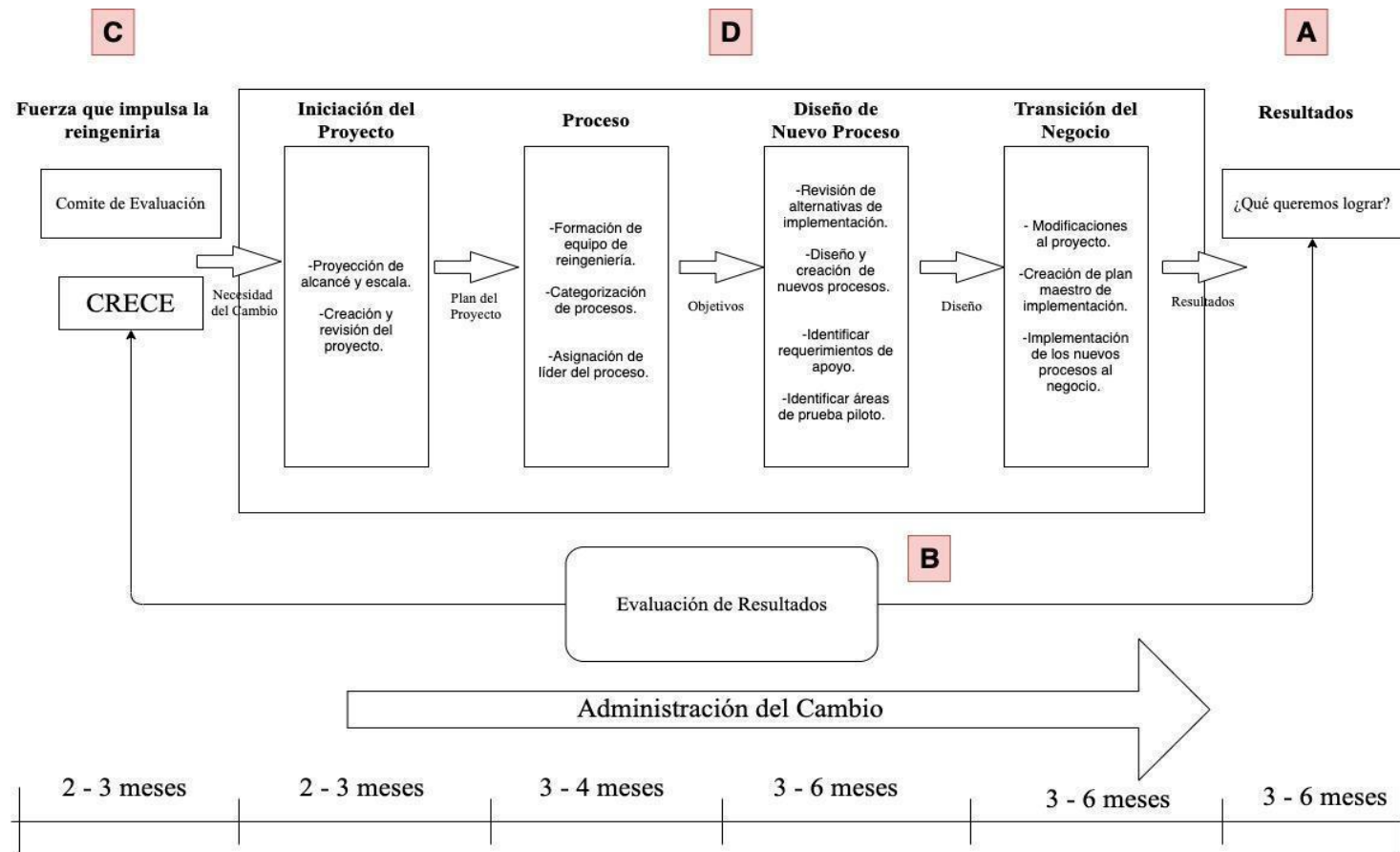


Figura 7. Modelo metodológico. Fuente: Elaboración propia con información y apoyo de Texas Instruments en Champy, J., & Hammer, M. (2014). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* (pág. 126). Recuperado de y Clarify an Simplify Your Thinking de Stephen Haines pág. 1.

Una vez que fue diseñado el modelo metodológico que será utilizado, es necesario desarrollar las características que presenta el caso, así como las herramientas administrativas encargadas de recopilar datos e indicadores esenciales para la ejecución de este.

4.1 Tipo de Proyecto

Este trabajo se desarrolló bajo el esquema de investigación cualitativa, descriptiva, documental y de observación. El desenvolvimiento de la parte cualitativa se enfoca en el desglose de antecedentes, situación actual y la situación futura de la empresa. A través de la parte documental se recopiló información esencial para el desarrollo de las metodologías aplicables y líneas de acción.

En la parte de observación comenzó a partir de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y grupos de trabajo con los miembros de la empresa que permitan apoyar en el desarrollo de los diagramas de procesos y las actividades que se ejecutan para entender el proceso por el cual estaba atravesando la empresa.

4.2 Sujeto de Estudio

Transportes Refrigerados El Grande es una empresa de origen mexicano dedicada al traslado de mercancías secas y refrigeradas en el noroeste del país, teniendo como principal ruta la zona del pacífico y se enfoca en la distribución local de mercancías en el Estado de Baja California específicamente en las ciudades de Tijuana (sede), Mexicali, Tecate, Rosarito, Ensenada y San Quintín. Esta empresa fue fundada en el año de 1997 por el señor *Carlos Grande*, quien con experiencia en el ramo y visualizando la necesidad creciente de transporte en la ciudad de Tijuana, decide montar la empresa.

Las personas que son sujetos de estudio son los gerentes de logística, mantenimiento y administración, así como los operadores de unidad.

La población objeto de estudio para el presente estudio surge a partir de los empleados operativos, gerentes y personal que tiene relación con la empresa, distribuidos de la siguiente manera (tabla 12):

Tabla 12. Distribución de empleados

Cargo	Número
Gerencia	3
Operadores Tractocamión	5
Asistentes	2
Guardias de seguridad	2
Total: 12	

Fuente: Elaboración propia con información del área administrativa de Transportes Refrigerados El Grande.

4.3 Métodos de recolección de datos.

Como parte del proceso inicial se realizará un diagnóstico Integral (Cuestionario CRECE) que permite visualizar las principales áreas de oportunidad y mejora en la organización, analizando las distintas áreas que forman a la empresa.

Este instrumento evalúa las siguientes áreas:

1. Administración
2. Recursos Humanos
3. Operaciones
4. Mercadotecnia y Ventas
5. Finanzas.

Una vez que se recopilieron los resultados, a partir de la aplicación de una serie de fórmulas matemáticas se asignará una puntuación que indicará cuál será el departamento con mayor necesidad para ser intervenido.

Ya que se hizo la aplicación del cuestionario, se procede a seleccionar los principales departamentos con mayores áreas de oportunidad. Habiendo identificado los departamentos con mayores áreas de oportunidad se realizará una auditoría administrativa que ayude a identificar de forma puntual las etapas, procesos y las actividades que necesitan ser abordadas.

4.4 Limitaciones del proyecto.

Una reingeniería parte del cambio radical en su totalidad dentro de la empresa, se toma lo puntos clave y se puede trabajar partiendo de eso, por cuestiones de limitación en el tiempo solo se abordarán dos áreas en específico según sean los resultados obtenidos a partir del análisis situacional de la empresa. El presente proyecto se desarrolla dentro del lapso del año 2019 a finales del año 2020, pero la temporalidad no será una limitante para que las siguientes áreas sigan trabajando en su cambio.

Otra limitante que se podría presentar sería una aversión al cambio por parte de los directivos y gerentes a las nuevas medidas propuestas, debido a que probablemente existirán actividades que están plasmadas de un mayor sentimiento al haber sido establecidas por el padre fundador.

4.5. Planeación del trabajo de campo

Para el desarrollo de la metodología (figura 7) en el presente estudio se trabajarán las siguientes etapas:

-Fuerzas que impulsan a la reingeniería (Identificación de procesos clave).

- Antecedentes de la empresa.
- Análisis de la empresa.
 - Cuestionario CRECE.
 - Auditoría administrativa.
- Planes estratégicos.

-Proceso y Diseño de nuevo proceso. (Reingeniería – Diseño y prueba de nuevos procesos).

- Nueva estructura departamental
- Plan táctico
- Plan operativo
- Objetivos del departamento
- Capacitación y actividades del personal del área

-Resultados de implementación (Mejora continua).

- Integración de equipo.
- Metas
- Indicadores
- Retroalimentación

Capítulo 5. Desarrollo del Caso.

El presente capítulo forma la parte inicial para el desarrollo del diagnóstico obtenido a partir de la aplicación de las diversas herramientas para la recolección de información relacionada con la empresa, así como el reconocer la situación actual de la empresa que ayuden a la identificación del problema para posteriormente lograr definir alternativas, el desarrollo de las mismas y análisis de los costos en contraste del beneficio que se obtendrá.

5.1 Diagnostico Administrativo

5.1.1 Identificación de fortalezas y debilidades internas.

A través de la aplicación de una entrevista a profundidad a los gerentes de la empresa se detectaron las siguientes situaciones en el interior de la organización.

Tabla 13. Fortalezas y Debilidades en la empresa Transportes Refrigerados El Grande.

Fortalezas	Debilidades
1. Se tiene conocimiento claro de los clientes (Sector al que pertenecen).	1. Pocos conocimientos en administración general por parte de los dueños.
2. Tienen claro quiénes son su competencia.	2. Estructura administrativa poca clara.
3. Cuentan con buen clima laboral.	3. No hay un proceso de inducción.
4. Equipo dispuesto a aprender y adaptarse	4. Personal con falta de experiencia o poco capacitado.
5. Empleados dispuestos a ingresar con nuevos clientes (Distintos sectores al que pertenecen).	5. Mal manejo del equipo.
6. Equipo comprometido a tener rotación de horarios (Permutas).	6. Mal manejo de eventualidades con el cliente.
	7. La empresa absorbe costos por errores provocados por los operadores.
	8. Falta una evaluación de resultados.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Matriz de Evaluación Interna

Tabla 14. Matriz de Evaluación Interna

Factores de Análisis	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Se tiene conocimiento claro de los clientes (Sector al que pertenecen).	0.07	4	0.28
Tienen claro quiénes son su competencia.	0.04	3	0.12
Cuentan con buen clima laboral.	0.07	3	0.21
Equipo dispuesto a aprender y adaptarse	0.06	3	0.18
Empleados dispuestos a ingresar con nuevos clientes (Distintos sectores al que pertenecen).	0.08	3	0.24
Equipo comprometido a tener rotación de horarios (Permutas)	0.07	3	0.21
Debilidades			
Pocos conocimientos en administración general por parte de los dueños.			
Estructura administrativa poca clara.	0.20	2	0.4
No hay un proceso de inducción.	0.15	2	0.3
Personal con falta de experiencia o poco capacitado.	0.06	1	0.06
Mal manejo del equipo.	0.07	2	0.14
La empresa absorbe costos por errores provocados por los operadores.	0.09	2	0.18
Falta una evaluación de resultados.	0.04	2	0.08
Total:	1		2.37

Nota: Ponderación: Debilidad menor (1), debilidad importante (2), fortaleza menor (3), fortaleza importante (4). Fuente: Elaboración propia con apoyo de la empresa.

David, F. (2003) afirma que: “Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida”.

Tabla 15. Resultados obtenidos del instrumento CRECE

RESULTADOS				
Calificación por área			Calificación Ponderada	
Área	Puntaje	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Administración (76)	43	5.7	25%	1.4
Mercado (80)	51	6.4	20%	1.3
Finanzas (176)	76	4.3	30%	1.3
Producción (156)	76	4.9	15%	0.7
Recursos Humanos (48)	7	1.5	10%	0.1
Total ideal 536	253	22.7		4.9
Calificación Final				
4.9				

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa Transportes Refrigerados El Grande.

Una vez que se obtuvieron los resultados de la evaluación por departamento, se elaboró la tabla 16, que muestra el porcentaje de las áreas funcionales y el porcentaje negativo de los departamentos.

Tabla 16. Porcentajes por área.

Área	Puntaje	Resultado	
		Porcentaje por área	Porcentaje negativo por área
Recursos Humanos (48)	7	14.58%	85.42%
Finanzas (176)	76	43.2%	56.8%
Producción (156)	76	48.72%	51.28%
Administración (76)	43	56.58%	43.42%
Mercado (80)	51	63.75%	36.25%
Total ideal: (536)	253		

Nota: La cantidad de reactivos en Recursos Humanos fueron 48, en Finanzas 176, en Producción 156, en Administración 76 y en el Mercado 80. Fuente: Elaboración propia con información del área administrativa de Transportes Refrigerados El Grande.

Para el instrumento CRECE un departamento se encuentra estable si cuenta con una calificación mayor a 7, en este caso se detectó que la mayoría de las áreas se encuentran por arriba del 50% mostrando números negativos, por lo cual se da por entendido que la mayoría de los departamentos se encuentran en mayor o menor medida con la necesidad de trabajar en su estructura.

Por lo tanto, como resultado de la calificación de la empresa de 4.9 (ver tabla 15), la reingeniería se valida que es la mejor estrategia para poder aplicar mejoras en los departamentos de la empresa.

En la tabla 15 se puede observar que el departamento de recursos humanos fue el que tuvo la calificación más baja dentro del análisis, sumando un total de 7 puntos, con un 14% de funcionalidad correcta y una necesidad de ser rediseñado en sus procesos en un 85.42%. Por otro lado, el departamento de finanzas obtuvo 76 puntos, con una funcionalidad del 43.2% y una necesidad de ser rediseñados los procesos en un 56.8%.

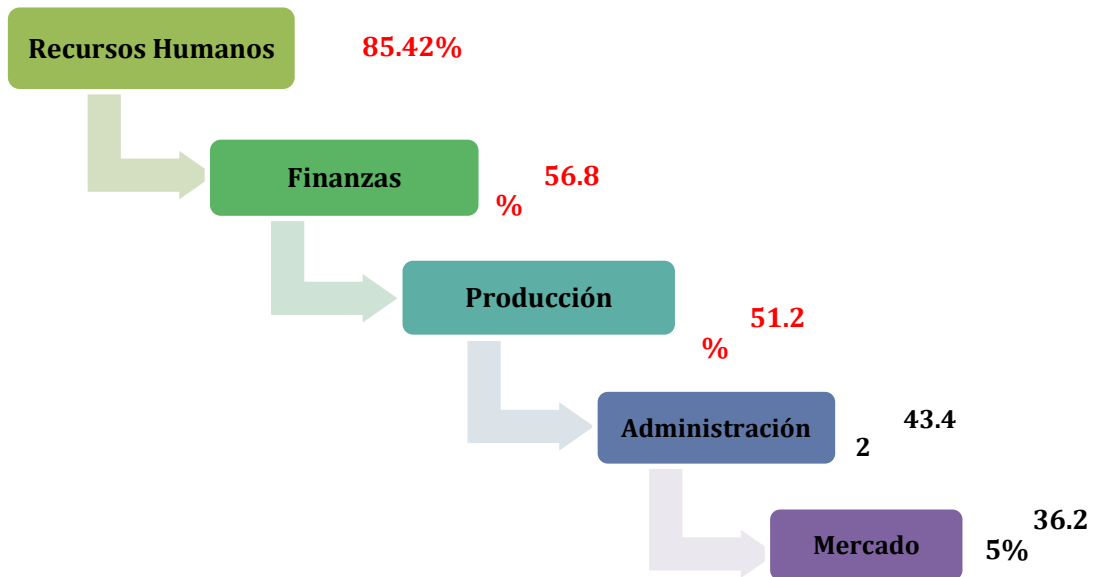


Figura 9. Muestra de los departamentos de mayor a menor problemática. Fuente. Elaboración propia con información obtenida del cuestionario CRECE.

Por cuestiones de temporalidad en el presente proyecto, se aplicará la Ley o Principio de Pareto, conocida por ser una regla del 80/20, la cual establece de forma general que aproximadamente el 80% de las consecuencias son provocadas por el 20% de las causas. Por lo tanto, de forma específica se tomará al departamento de Recursos Humanos y el departamento de Finanzas como prioridad para análisis en el presente trabajo.

5.1.3 Identificación de los procesos

Procesos Generales

A continuación, se describen los procesos recurrentes dentro de la empresa, sus procesos estratégicos, los procesos clave, así como los procesos de apoyo. Ver figura 9:

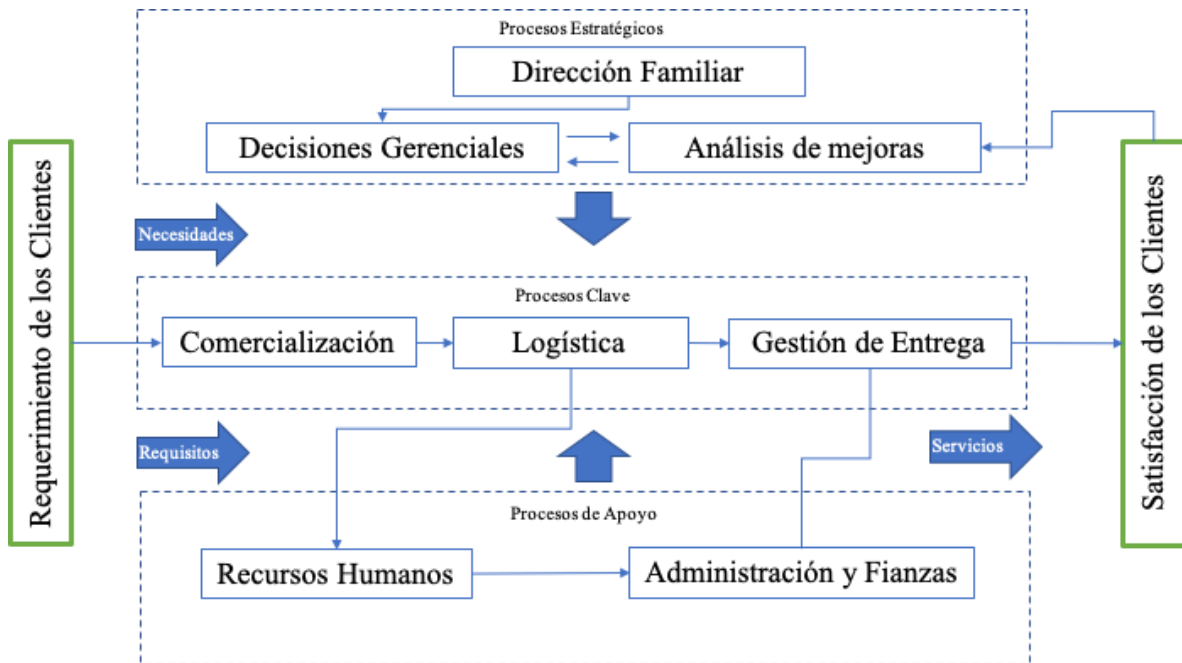


Figura 9. Fuente: Elaboración propia con apoyo del departamento de administración de la Transportes Refrigerados El Grande.

A partir de la observación del mapa de procesos de la empresa, se identifica que la organización cuenta con 3 áreas de proceso:

- Procesos estratégicos: Dirección familiar, Decisiones Gerenciales y Análisis de mejoras.
- Procesos clave: Comercialización, Logística, Gestión de entrega.
- Procesos de Apoyo: Recursos Humanos, Administración y finanzas.

PROCESO DE SERVICIOS

En la figura 10 se muestra el proceso y la relación de los departamentos a partir de la solicitud de servicio por parte de los clientes.

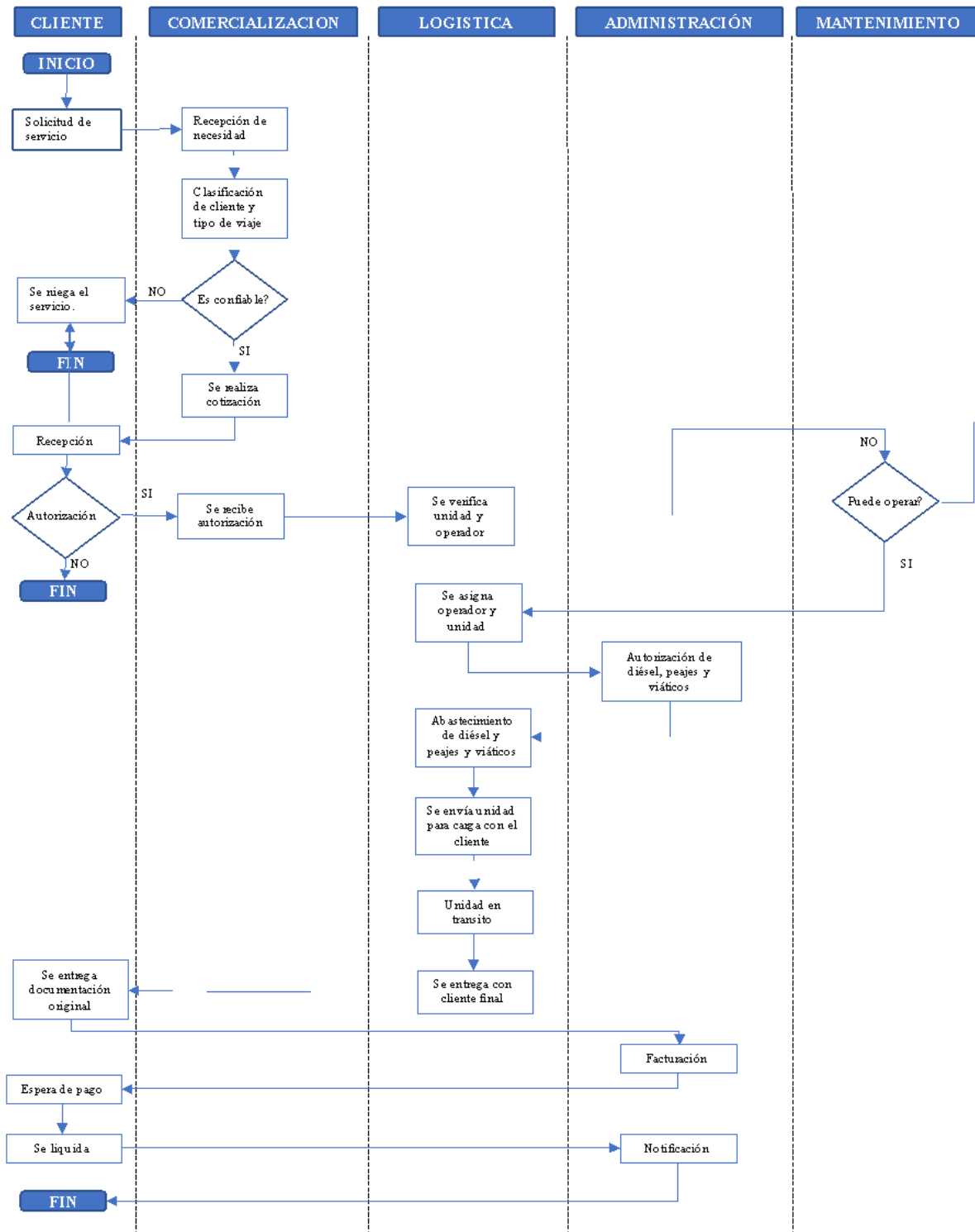


Figura 10. Proceso de servicios en transportes refrigerados El Grande. Fuente. Elaboración propia.

5.2 Identificación del problema

Una vez que se realizó la aplicación del Instrumento CRECE y se obtuvieron los resultados referentes a cada sección de la organización, se estableció que era necesaria la aplicación de una auditoría administrativa con asesores externos en el departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte, se realizó una detección de oportunidades que ayuden a fortalecer el área de finanzas, así como el fortalecimiento de la departamentalización.

5.1.2.1 Recursos Humanos.

La auditoría se encuentra a cargo de un grupo de asesores externos quienes están supervisados por especialistas expertos en el tema. Tabla 17

Tabla 17. Auditores Administrativos

Elaboró:	Revisó:	Respaldo:
Auditor 1	Supervisor	Supervisor externo 1
Auditor 2		Supervisor externo 2
Auditor 3		

Fuente. Elaboración propia.

Partiendo de los resultados entregados por el equipo de auditores se llegó a las siguientes conclusiones en los siguientes apartados.

a) Organización de Recursos Humanos.

El departamento se encuentra operado por dos personas, y sus funciones son compartidas, lo cual genera un sentimiento de confusión con los empleados, ya que no saben exactamente con quien es la persona indicada a la que tienen que acudir en caso de preguntas, inquietudes,

así como tratar temas relacionados con el comportamiento y la relación con sus compañeros de trabajo.

b) Organización y planeación de personal

La empresa no cuenta con una descripción, definición, ni asignación formal de actividades a los trabajadores y estas pueden llegar a ser mal interpretadas por una falta de claridad en las mismas.

c) Capacitación de personal

Los trabajadores no cuentan con capacitación inicial, no se cuenta con procedimientos formales para la asignación de unidad, ruta o sistemas internos de la empresa.

d) Seguridad e higiene

El nivel de riesgo de la empresa se encuentra catalogado en V ante del Instituto Mexicano de Seguro Social, por lo cual brinda la prestación de seguridad social es necesaria por la naturaleza del sector, de igual forma no cuenta con procedimientos formales para salvaguardar la seguridad de los trabajadores.

e) Gestión de personal

No existen procedimientos formales para la contratación de personal, se basan en la palabra y percepción, no existe un procedimiento de verificación de documentación, así como pruebas de capacidad para la operación técnica de los tractocamiones.

No se cumple con la formalidad de contratación a los empleados, no cuentan con un contrato de trabajo, expedientes internos, así como la falta de seguridad social y prestaciones marcadas por ley.

f) Evaluación de desempeño

No se aplican evaluaciones, ni seguimiento al rendimiento y productividad dentro de la empresa, se cataloga al trabajador basando en la percepción de los supervisores o jefes directos del operador.

g) Clima y Satisfacción laboral

La empresa no realiza ni considera programas o actividades para mejorar el ambiente laboral entre sus trabajadores y empleados. A la fecha el clima laboral no ha sido medido, pero se asume que se trabaja en armonía.

PROCESO EN EL DEPARTAMENTO DE RECUROS HUMANOS

En la figura 11 se muestra el actual proceso operativo del área de recursos humanos, inicia a partir de la necesidad de personal, se busca al candidato para el puesto que usualmente es por recomendación de un tercero, posterior a eso se realiza una entrevista informal y de forma presencial, si el candidato es apto para el puesto, es contratado de forma verbal y automáticamente comienza a trabajar.

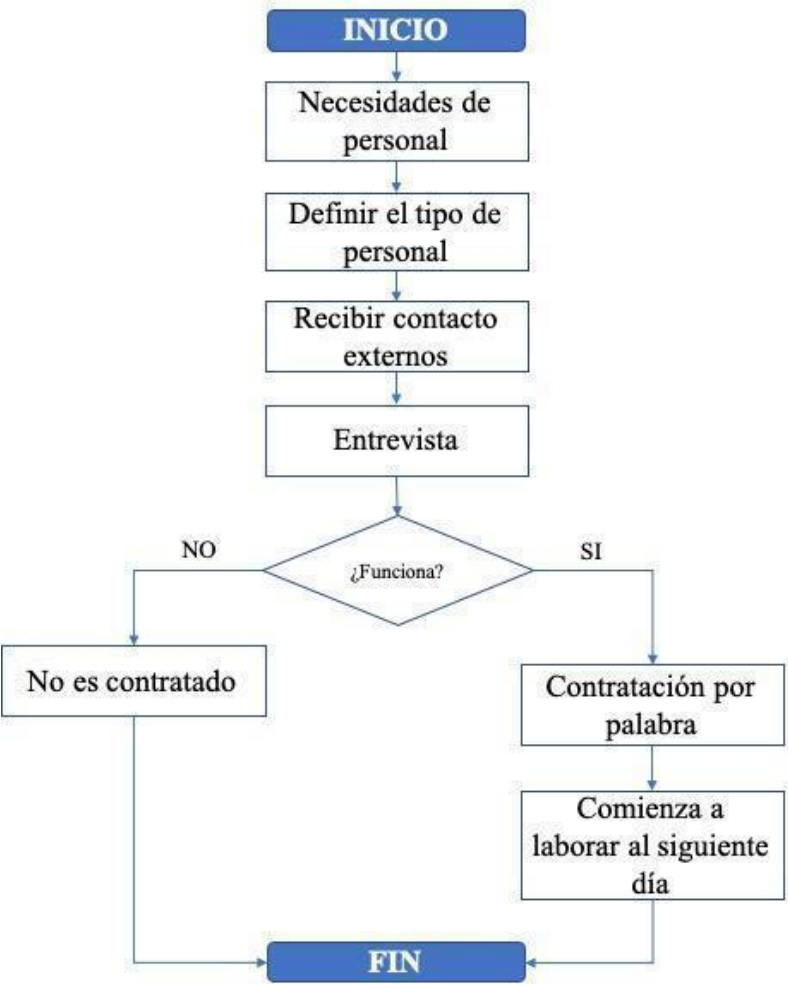


Figura 11. Proceso operativo dentro del departamento de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia con el apoyo del departamento de Administración.

La forma de pago que tiene el trabajador es en efectivo, sin embargo, no se lleva un control de los pagos, de faltas, rendimiento operativo, así como eventualidades que puedan surgir en el desarrollo de la relación laboral.

5.1.2.2 Fortalecimiento del departamento de Finanzas

Como segunda parte en el desarrollo de las oportunidades se elaboró una revisión para definir la situación interna a mayor profundidad del departamento de finanzas, se enlistan a continuación los resultados obtenidos:

Organización del área financiera

Las actividades dentro del departamento se encuentran poco claras, existe una falta de personal debido a que una sola persona lleva el control total desde temas contables, bancos, manejo de caja, control de impuestos. Procesos que no le permiten llevar un control puntual del gasto, mostrando una gran debilidad puesto que nadie sabría cómo operar en caso de alguna situación de emergencia o eventualidad ajena.

Fuentes de Financiamiento interno

La empresa cuenta con un sistema precario para su crédito y cobranza, permite que sus clientes superen los días normales de pago que pueden alcanzar hasta 60 días fuera del plazo establecido, incluso no se tiene fijado plazo de vencimiento de fechas para pago y no existe un seguimiento a su cartera vencida la cual asciende aproximadamente al 70% de sus ingresos.

Presupuestos

No existe una planificación del gasto, lo cual imposibilita a dar seguimiento al ejercicio del gasto en su ingreso como en su egreso.

Gasto en efectivo

Por la naturaleza de las operaciones es necesario contar con efectivo para determinados pagos en la empresa así como para el pago de viáticos a operadores, la empresa cubre la ruta del pacífico que incluye los estados del noroeste del país (Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Nayarit),, la región se encuentra entre desiertos y zonas de difícil acceso y por motivos de seguridad se tiene que dar dinero en efectivo al operador para que pueda realizar reparaciones o algún pago en el lugares donde no se cuenta con señal o servicios digitales de pago, específicamente en el Desierto de Altar en Sonora y el tramo carretero entre San Quintín en Baja California Norte y Guerrero Negro en Baja California Sur, sin embargo, se detectó un flujo de efectivo en un 80% que es utilizado para el pago de honorarios a trabajadores, viáticos, proveedores de servicios y refacciones, diésel, peajes carreteros y eventualidades que surjan.

Costo del servicio

No existe un tabulador del costo por servicio, la asignación de los costos se encuentra basados en percepciones y valoraciones entre los conocidos dentro del medio del transporte, por lo tanto, la empresa no tiene una lista de precios, falta la revisión puntual del gasto de punto a punto.

Ventas

Se encuentran ciclados con los mismos clientes que dejó el fundador y no han presupuestado ni captado nuevos clientes, esto ante distintos requerimientos que solicitan los parques industriales o los Centros de Distribución como son el tener registrado a un trabajador en el padrón del IMSS, así como seguro para daños a terceros en las unidades.

Pagos innecesarios

Existen gastos como accidentes, reparaciones, fallas provocadas por los operadores, así como pérdida de materiales y productos que llevan directamente a descuentos con los clientes. Muchos de estos derivados de la inexperiencia y el desconocimiento del manejo de la unidad o la mercancía por parte de los operadores.

Demoras de pago

El tiempo de pago de los proveedores supera los 60 días tradicionales de crédito, incluso tienen cuentas por pagar con más de 90 días retrasados en el pago.

Varias demoras de pago son provocadas por falta de folios de recibo, falta de devolución de mercancía dañada o no requerida por parte de la bodega de descarga, al no entregar este material o documentación el pago se posterga hasta que se realiza el descuento o es entregado el material.

Créditos

No existen créditos de ninguna naturaleza, en bancos no cuentan con la posibilidad de aceptar alguna oferta crediticia para prever alguna situación de emergencia en la que sea necesario acudir a un préstamo.

Por otra parte, el pago a los proveedores se hace a contra factura saldando todos los montos en efectivo, afectando directamente al fijo de caja.

Selección de clientes

No se hace ninguna investigación referente al cliente, no existen contratos o formatos de órdenes de servicio que formalicen o que dejan por sentado alguna referencia sobre el servicio que se brindó, lo cual los ha llevado a tener pérdidas monetarias puesto que existen clientes que se han negado a cubrir el pago por los servicios ejecutados.

Tan solo durante el 2018 tuvieron dos clientes que negaron su pago, acumulando pérdidas que ascienden alrededor de \$153,000.00 pesos.

Seguros.

La empresa no ha analizado la adquisición de seguros como los de responsabilidad civil, daños a la propiedad (mercancía) o seguros de vehículos.

Los tractocamiones se encuentran operando sin seguro de responsabilidad en daños a terceros, tan solo durante el 2017 uno de sus operadores tuvo un siniestro en la ciudad de San Luis Río Colorado, SON, en el cual la empresa tuvo que hacer frente a los daños provocados por el operador a un tercero que fueron valuados en \$90,000.00 pesos.

Mapeo del proceso de Finanzas

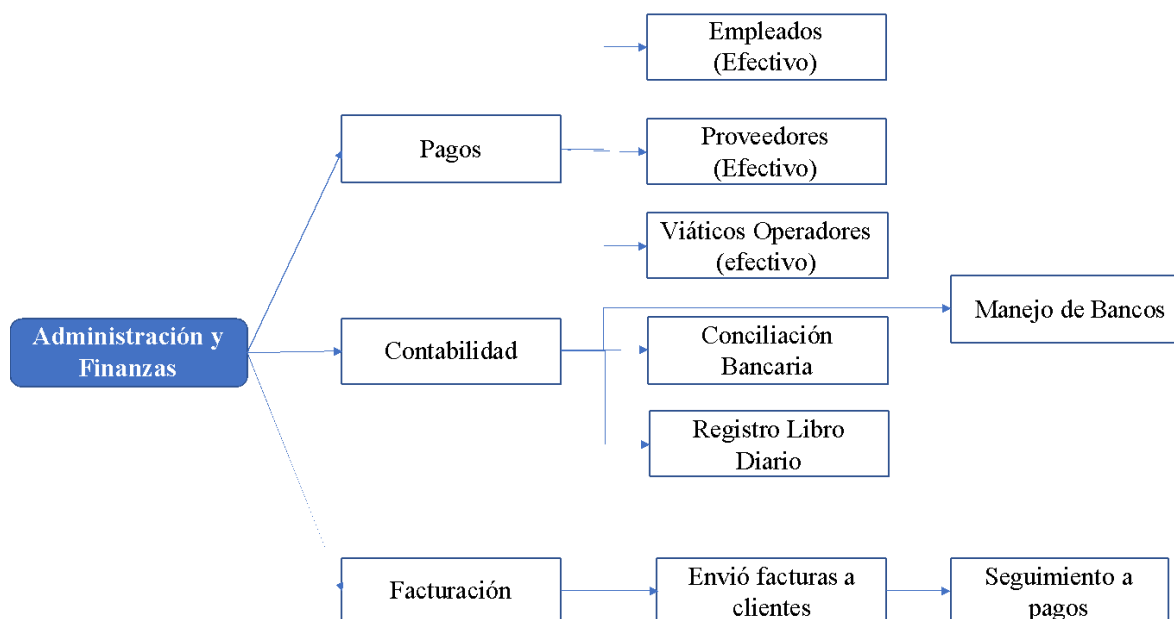


Figura 12. Proceso departamento de Administración y Finanzas. Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la Gerente de Administración.

En la figura 12 se observa el proceso que es llevado dentro de la empresa, este departamento se encuentra operado por una sola persona (Gerente de Administración), que cubre pagos, contabilidad y facturación de igual forma la persona que opera este departamento tiene participación dentro del departamento de Recursos Humanos.

5.3 Alternativas

5.3.1 Estructura de Organización

Establecimiento de decisiones en aspecto familiar.

Como se mencionaba anteriormente la empresa se encuentra en un proceso de sucesión, por lo cual es necesario establecer un sistema para la toma de decisiones tanto en aspectos familiares, así como en las decisiones que corresponde con las partes de los negocios.

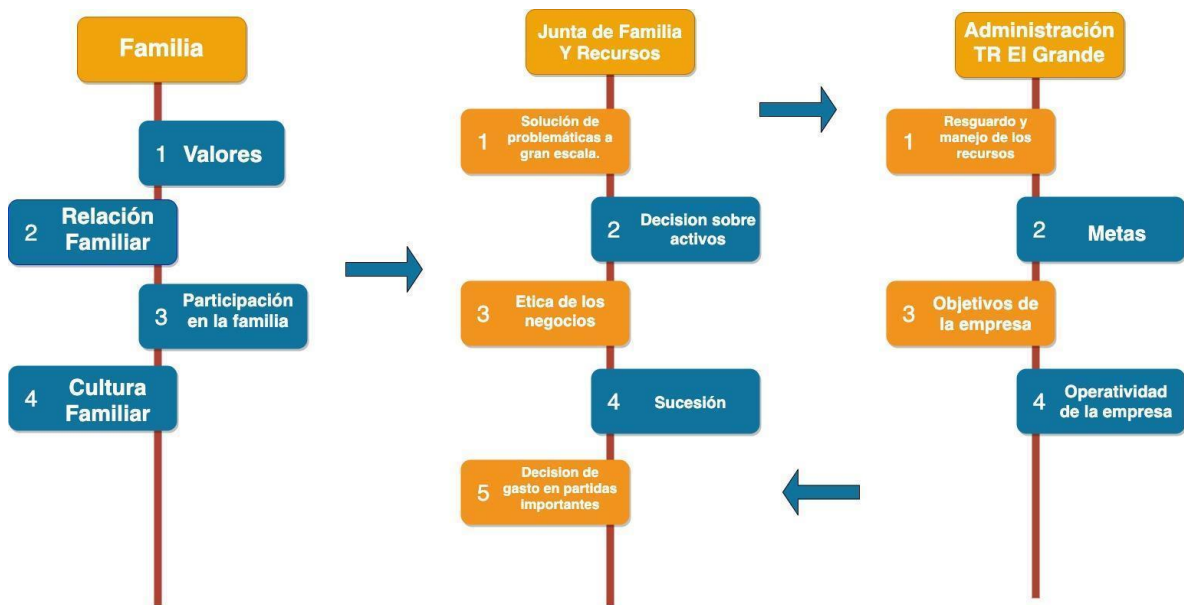


Figura 13. Estructura de la Junta de Gobierno de la Familia Grande.

Se propone generar un apartado de gobierno corporativo para el cual la empresa genere grupos de trabajo y su repercusión dentro de la empresa. Como se observa en la figura 13 se propone la implementación de tres conceptos: Familia, Junta de Familia y Recursos, así como el de la Administración de la empresa.

La parte de Familia se enfocará a los valores familiares, la relación interna de la familia, la participación de la familia dentro de los aspectos más relevantes, así como la cultura con la que cuenta.

A su vez este se conectará con la Junta de Familia Y Recursos la cual será una asamblea simple donde participen los herederos: Esposa Heredera e Hijos Herederos quienes tendrán voz y voto, para las esposas o esposos de los herederos, así como los hijos y los nietos no mayores de edad tendrán voz, pero no voto. En esta asamblea se tratan temas relacionados a la solución de problemas en gran escala: Familiares y problemas que escalaron la administración de la empresa. La decisión de los activos sobre venta y compra de todo lo que conforma la familia global. La ética con la que se maneja el negocio y el proceso de sucesión que tendrá una participación en actividades legales, así como la decisión en conjunto de gastos que tendrán repercusión importante en las cuentas familiares.

La administración de la empresa se encargará de definir todas las actividades tácticas, el resguardo de los recursos y su manejo, el establecimiento de las metas (que serán validadas por la junta de familia), los objetivos de la empresa y toda la operación que no lleva un impacto significativo en números.

Departmentalización.

Se propone un organigrama adecuado y que sea claro para las personas que operan dentro de la empresa, que logren identificar de forma clara a quien acudir en cualquier caso de ser necesario.

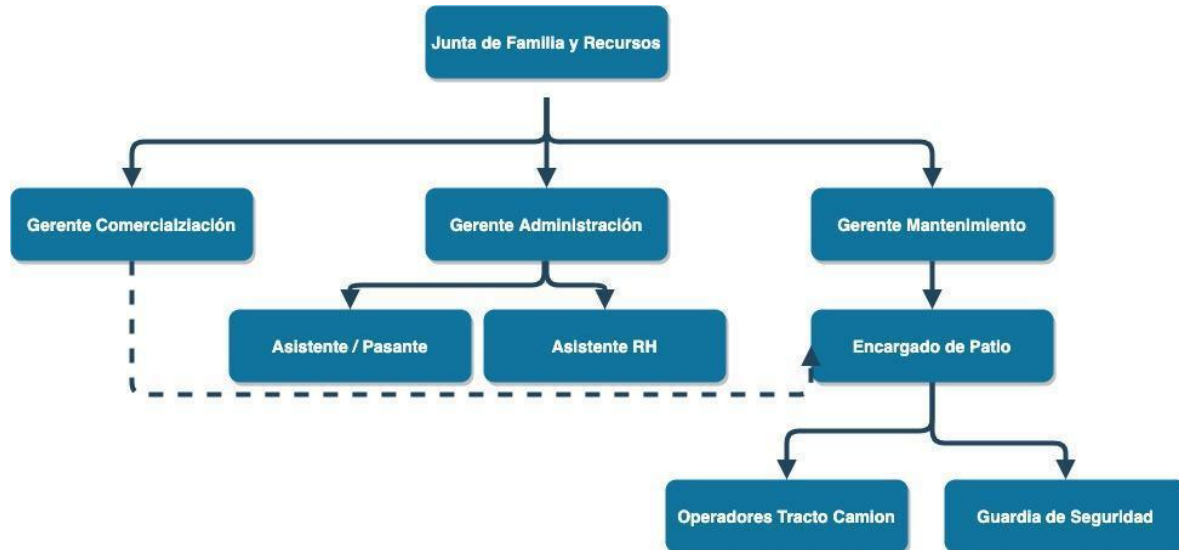


Figura 14. Nuevo esquema por departamentos. Fuente. Elaboración propia.

Se recomienda la contratación de dos personas que serán un punto clave en la organización:

1. Asistente de Recursos humanos. Su trabajo será trabajar en estructurar el departamento de Recursos Humanos, dar seguimiento a los trabajadores.
2. Un encargado de patio. Esta figura es sumamente necesaria para poder apoyar a las actividades de Recursos humanos en el seguimiento del control, así como al departamento de Comercialización quien es la persona encargada de instruir los servicios a cubrir y por su puesto al Gerente de Mantenimiento.

Reformas en marco estratégico o lineamientos generales.

Previo a este trabajo, la empresa no contaba con misión, visión y valores, por lo cual se proponen los siguientes:

Misión

Ser empresa líder y reconocida por sus clientes por su alta calidad en servicio de traslado de mercancías, así como su compromiso por su capital humano, profesional y social.

Visión

Brindar servicio de transporte eficiente y de calidad cumpliendo con las necesidades del cliente, generar confianza y seguridad, pero sobre todo buscando el desarrollo de nuestros colaboradores.

Valores

Servicio

Seguridad

Calidad

Comunicación

Compromiso

Propuesta de mejoras a través de la Matriz ERIC

La matriz ERIC (tabla 18), es un cuadrante con cuatro conceptos que permite a la empresa poder diferenciarse del resto específicamente de su competencia a través de 4 principales preguntas ¿Qué Elimino?, ¿Qué reduzco?, ¿Qué incremento?, ¿Qué tengo que crear?

Tabla 18. Matriz ERIC

Eliminar	Incrementar
Procesos Inadecuados	Capacitación a empleados
Costos por descuentos y pérdidas de producto.	Compras en mayoreo.
	Aumento de clientes en puntos estratégicos.
	Créditos con proveedores (diésel, peaje, refacciones).
Reducir	Crear
Reparaciones motrices	-Curso de inducción y capacitación.
Reparación de llantas	-Proceso de contratación.
Viajes de un solo sentido.	-Generar un tabulador de precios.
Penalización en CEDIS.	-Generar un proceso para control del diésel y viáticos.
	-Generar métodos de control internos.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de la empresa Transportes Refrigerados El Grande.

Si bien, en la tabla 18 se puede observar la serie de incidencias más sobresalientes dentro de la empresa, estas incidencias van directamente al análisis de los departamentos de Recursos Humanos y Finanzas.

Propuesta de Alternativas Departamento de Recursos Humanos.

El crecimiento de la empresa durante los dos últimos años ha dejado al descubierto la necesidad de contar con un responsable para la función de recursos humanos y deslindar al

departamento de RH como una actividad extra a las tareas del departamento de Administración.

La empresa no cuenta con organigramas, reglamentos o procedimientos que ayuden a tener un mayor control de los procesos. Es fundamental que las bases tomadas para la estructura del departamento de recursos humanos estén respaldadas por los procedimientos marcados en la Ley Federal de Trabajo.

Se recomienda la implementación de un proceso de reclutamiento y selección de candidatos para el personal de nuevo ingreso, así como la utilización de nuevas herramientas tecnológicas como páginas de internet que apoyen en la búsqueda de nuevos prospectos.

Es necesario que la empresa se apegue al marco normativo de la Ley Federal de Trabajo (2019), en sus artículos:

Tabla 19. Marco normativo de la ley.

Artículo	Referencia
ART. 20	La relación de trabajo se entiende como cualquier acto que dé origen a la prestación de una labor por parte de un subordinado por un pago de salario. Es necesario cumplir con un contrato individual de trabajo.
ART. 21	Existencia de un contrato.
ART. 25	El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón; II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba; III. El servicio o servicios que deban prestarse. IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo. V. La duración de la jornada. VI. La forma y el monto del salario; VII. El día y el lugar de pago del salario; VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado. IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de la Ley Federal de Trabajo (2019).

Por lo tanto, se proponen las siguientes acciones:

Alternativa 1RH. Contratación de una persona dedicada al manejo del departamento de Recursos humanos.

Justificación: Contar con una persona que apoye y dé seguimiento a las tareas relacionadas al departamento de Recursos Humanos.

Responsable: Gerente de Administración.

Tiempo: 2 meses.

Alternativa 2RH. Implementar un proceso formal de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso Ver Figura 15.

Justificación: El desarrollo de un proceso formal apoyara en la forma que venía operando el departamento y le permita acceder a candidatos mejor preparados y con mayores capacidades.

Responsable: Gerente de Administración y Gerente de Logística.

Tiempo: 2 meses.

Alternativa 3RH. Generar un contrato individual de trabajo; uno por tiempo de prueba y otro por tiempo indefinido, así como su registro en la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado de Baja California.

Justificación: La legislación vigente es muy estricta con los derechos de los trabajadores, el incumplir con las medidas pactadas por la ley podría afectar directamente a las finanzas por ser acreedores de multas generadas por no tener a sus trabajadores en las condiciones marcadas por la ley.

Responsable: Abogado externo, Gerente de Administración y Asistente RH.

Tiempo: 2 meses

Alternativa 4RH. Generar expedientes de trabajo por cada operador y empleado en la empresa que contenga la siguiente información:

- Acta de nacimiento
- Clave Única de Registro
- Solicitud de empleo o Curriculum Vitae
- Carta de Recomendación (2 laborales).
- Constancia de no antecedentes penales.
- Examen médico.
- Número de Seguro Social
- Alta de Seguro Social
- Copia de Credencial de Elector
- Comprobante de Domicilio
- Contrato individual de trabajo firmado por el patrón y el trabajador (original).
- Nombre de beneficiario en caso de muerte
- Carátula con Clabe interbancaria de cuenta personal.

Justificación: Contar con una estructura y un expediente del personal ayuda en gran medida al momento de contar con alguna demanda por parte de algún ex colaborador, ya que éste respalda la mayor cantidad de información referente al trabajador.

Responsable: Asistente Recursos Humanos

Tiempo: 1 mes.

Alternativa 4RH. Implementación de descripción de puestos, definir actividades con referencia al puesto a desempeñar.

Justificación: Ayudará a implementar una cantidad en las actividades de los trabajadores, a sus acciones.

Responsable: Gerente Administración y Asistente RH

Tiempo: 2 meses

Alternativa 5RH. Generar un reglamento interno de trabajo, así como su inscripción en Junta de Conciliación y Arbitraje.

Justificación: El reconocimiento de las acciones permitidas y las que están prohibidas apoyaran a la empresa a ejemplificar al trabajador su lineamiento de conducta dentro de la

empresa, por otra parte en futuras demandas por parte de un trabajador servirá de respaldo ante posibles acciones que violen dicho reglamento. La industria del transporte es muy susceptible al uso de enervantes y drogas psicotrópicas.

Responsable: Asistente RH

Alternativa 6RH. Generar un curso de inducción al personal de nuevo ingreso, que aborde temas relacionados a:

- Bienvenida

- Generalidades de la empresa

- Entorno y Estructura de la Empresa

- Organigrama de la empresa

 - Clientes

- Condición de empleo

- Modalidad de contratación

 - Prestaciones

 - Obligaciones

 - Reglamento Interno de Trabajo

 - Comunicación

 - Seguridad e Higiene

- Puesto de trabajo

- Labores a cargo del empleado

 - Revisión del procedimiento para inspección de unidades y semirremolque.

 - Comunicación de fallas de unidad tractocamión.

 - Proceso de llegada, carga, entrega y finalización del proceso con el cliente.

 - Manejo de devoluciones y folios de recibo.

Generar formatos de control de asistencia, certificados de cumplimiento de las horas del curso.

Justificación: Se detectó que existen varias actividades que son cometidas por los operadores e incurren en costos a la empresa, como daños al equipo por su falta de inspección y revisión de niveles, mal manejo de la mercancía y el proceso para cargar y entregar una mercancía.

Responsable: Gerente de Logística y Mantenimiento.

Impartición: Asistente RH.

Alternativa 7RH. Generar un curso de capacitación al personal existente y que sirva como material complementario para los trabajadores de nuevo ingreso. Este curso debería de contener información como:

- T1. Evaluación diagnóstica de conocimientos generales de la industria.
- T2. Educación y salud emocional
- T3. Cultura profesional del conductor
- T4. Conocimiento del vehículo y detección de fallas
- T5. Procedimiento de maniobras de carga y descargas “Manejo de mercancía”.
- T6. Marco Normativo
- T7. Educación y seguridad vial.
- T8. Prevención de accidentes
- T9. Enfermedades comunes del operador.
- T10. Retroalimentación y práctica en campo.

Justificación: Se detectó varias fallas mecánicas provocadas por el operador por no saber dar seguimiento a posibles fallas, infracciones de tránsito en carreteras federales que llegan a costar hasta 250 UMAs.

Responsable: Gerente de Mantenimiento y Asistente RH.

Alternativa 8RH. Generar formatos de control como: Orden de Servicio, bitácoras de viaje, manejo y entrega de devoluciones, actas administrativas, descuentos provocados por errores cometidos por el factor humano, pagarés de préstamos.

Justificación: La falta de seguimiento por parte de la administración ha generado pérdidas económicas por no llevar un control de las operaciones diarias, así como formatos de orden de servicio en la que clientes se han negado a pagar un servicio por esa falta de formalidad.

Responsable: Asistente RH

Propuesta de Mejora en el proceso de contratación en el departamento de Recursos Humanos

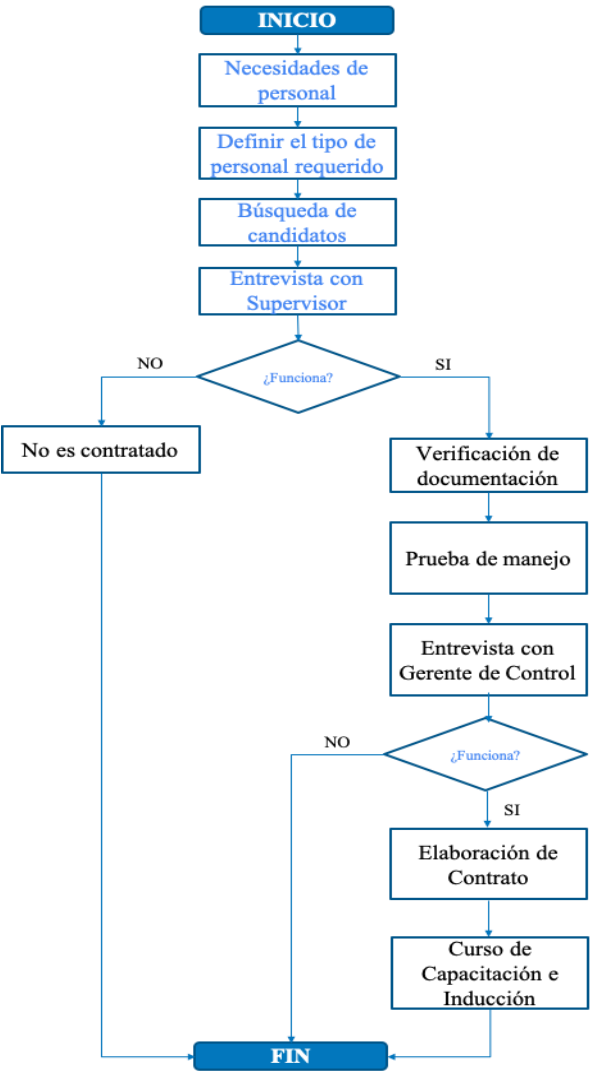


Figura 15. Nueva propuesta de rediseño del departamento de Recursos Humanos

Bajo el sustento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 donde habla referente al trabajo y las condiciones que deben tener los trabajadores se sustenta y con apoyo en la Ley Federal de Trabajo bajo los artículos 20, 21, 24, 25, 35 7 37 la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa, generando un proceso de contratación que cumpla con las características que solicita la ley.

Una entrevista formal, la revisión de documentación original, la aplicación de una prueba de manejo, el dejar bajo escrito la formalización del contrato, posterior a eso brindar un curso de inducción y capacitación. La creación de un Reglamento Interno de trabajo, así como la firma de contrato (ambos inscritos en la Junta de Conciliación y arbitraje). Así como la incorporación de todos los empleados en sus derechos de seguridad social y vivienda.

Con esto la empresa brinda los derechos que tiene el trabajador y deja por escrito las obligaciones que tienen los trabajadores, así como los efectos que puede tener sus faltas tanto profesionales como personales con sus trabajadores.

Por la naturaleza de las profesiones de los gerentes es necesario que desarrollen habilidades de líderes gerenciales, entrenamiento a mandos que permitan tener un pre conocimiento de la mayoría de las actividades de la empresa.

Fortalecimiento del Departamento de Finanzas

Finanzas

Para el área de finanzas se identificaron tres áreas que son estratégicas para el funcionamiento de la empresa.

Se tomará el principio de “cobrar lo más rápido posible y ampliar los días de pago”, esta estrategia se basa en que la principal forma de subsistir en las micros y pequeñas empresas en México es a través del financiamiento, por lo tanto, recomendamos extender los días de pago a los proveedores, acotar los días de los pagos de los clientes, así como la incorporación de la empresa para obtener en su mayoría créditos que le permitan trabajar con un flujo de efectivo mucho mejor.

Alternativa 1F. Creación de un sistema de control para el seguimiento de los cobros y los retrasos, se puede aplicar la herramienta de Webfleet para controlar las alertas de servicio que se vinculen con la facturación y del seguimiento a los plazos en los días de cobro.

Alternativa 2F. Generar presupuestos globales anuales, iniciando con una proyección de ingresos que proporciona el Departamento de Comercialización en su proyección anual, así como un presupuesto de gastos que permita controlar los montos con tope para el ejercicio del gasto.

Alternativa 3F. Reducir la menor cantidad posible de dinero que se gasta en efectivo ya que fiscalmente no se pueden superar los \$2,000 mil pesos de gasto en efectivo. Se implementará una búsqueda de nuevos proveedores que entreguen facturas y que se encuentren en el marco de la ley. Expedición de cheques por viáticos a los operadores de tractor y que la organización sea la encargada de cubrir directamente el pago con los proveedores.

Alternativa 4F. Dejar por sentado un tabulador de precios asignados a rutas y servicios, contratados por el gasto que conlleva ejecutar el servicio.

Alternativa 5F. Dar de alta en el Instituto Mexicano de Seguro Social a los trabajadores de la empresa, teniendo dos efectos positivos: El gasto provocado por el alto flujo de efectivo se verá reducido al pagarse los impuestos correspondientes, mayor capacidad de adquirir nuevos clientes ya que en muchos centros de distribución y plantas no permiten el acceso a los operadores sin la prestación del Seguro Social, esto simplemente para acceder a la carga o a la descarga.

Alternativa 6F. Generar, diseñar e imprimir formatos para control, como bitácoras de viajes realizados por semana, devoluciones entregadas con el cliente después de finalizado el viaje, pagarés generados por préstamos o daños imprudencial al equipo.

Alternativa 7F. Buscar tener acceso a créditos para los insumos operativos: Diésel, peaje, reparaciones, refacciones.

Alternativa 8F. Generar formatos de solicitud de servicio, así como órdenes de servicio que respalden y autentifiquen el servicio que se brindó.

Alternativa 9F. Contratación de seguro a unidades. La contratación de seguros para las unidades evitará gastos innecesarios como accidentes y por otra parte permitirá acceder a la unidad a determinados parques industriales.

Análisis de Costos

Los costos generados por el departamento de Recursos Humanos a partir de la implementación de las estrategias 1RH, 3RH y 5RH, proyección generada dentro de los próximos tres años.

Tabla 19. Análisis de costos departamento de Recursos Humanos

Departamento de Recursos Humanos						
Acción	Descripción	Costo	2020	2021	2022	Costo Final
1RH	Contratación Asistente RH	\$2,800.00	\$145,600.00	\$145,600.00	\$145,600.00	\$436,800.00
	Contratación de Encargado de Patio	\$3,000.00	\$156,000.00	\$156,000.00	\$156,000.00	\$468,000.00
	Impuestos X2	\$1,864.00	\$96,928.00	\$96,928.00	\$96,928.00	\$290,784.00
3RH y 5RH	Abogado	\$6,700.00	\$6,700.00	\$0.00	\$0.00	\$6,700.00
			\$405,228.00	\$398,528.00	\$398,528.00	\$1,202,284.00

Fuente: Elaboración propia.

Los costos para el departamento de Finanzas son los siguientes:

.

Dentro de la propuesta 1 F (ver tabla 20), existe un costo de arranque por una cantidad de \$15,000.00 pesos, pero aunado a esto se tendrán que pagar un licenciamiento de \$3,500 pesos mensuales que por año ascenderán a un costo total de \$42,000.00 pesos.

Tabla 20. Costos Departamento de Finanzas

Departamento de Finanzas						
Acción	Descripción	Costo	2020	2021	2022	Costo FInal
1F	Webfleet (Instalación)	\$15,000.00	\$42,000.00	\$42,000.00	\$42,000.00	\$126,000.00
2F	Presupuestación	\$70.00	\$2,450.00	\$2,450.00	\$2,450.00	\$7,350.00
	Análisis de posibles proveedores	\$70.00	\$3,150.00			\$3,150.00
3F	Pase I+D (Telepeaje)	\$200.00	\$1,400.00	\$200.00	\$200.00	\$1,800.00
4F	Tabulador de precios	\$70.00	\$3,360.00	\$3,360.00	\$3,360.00	\$10,080.00
5F	Pago de IMSS, Infonavit, Etc. (Bim)	\$32,744.76	\$196,468.56	\$229,213.32	\$261,958.08	\$687,639.96
6F	Controles (Formatos)	\$4,000.00	\$4,000.00	\$1,500.00	\$1,700.00	\$7,200.00
9F	Seguro a unidades	\$10,091.00	\$50,455.00	\$70,637.00	\$80,728.00	\$201,820.00
			\$303,283.56	\$349,360.32	\$392,396.08	\$1,045,039.96

Fuente: Elaboración propia, con apoyo del departamento de Administración.

Pronóstico de ventas tomado como año base al 2020

Para la proyección de ventas en la empresa, se tomó como base los datos históricos de cinco años anteriores en referencia a las ventas. Los siguientes datos corresponden a las ventas calculadas en millones para los años 2021, 2022, 2023.

Tabla 21. Proyección de ventas

Pronóstico de Ventas		
Año	Ingreso Anuales	% de incremento
2016	\$865,080.00	
2017	\$3,318,308.00	
2018	\$4,328,448.00	
2019	\$5,044,519.00	
2020	\$5,500,000.00	
2021	\$7,110,086.30	29%
2022	\$8,209,691.40	15%
2023	\$9,309,296.50	13%

Nota: El pronóstico fue calculado a partir del método de mínimos cuadrados. Elaboración propia con apoyo del departamento de comercialización.

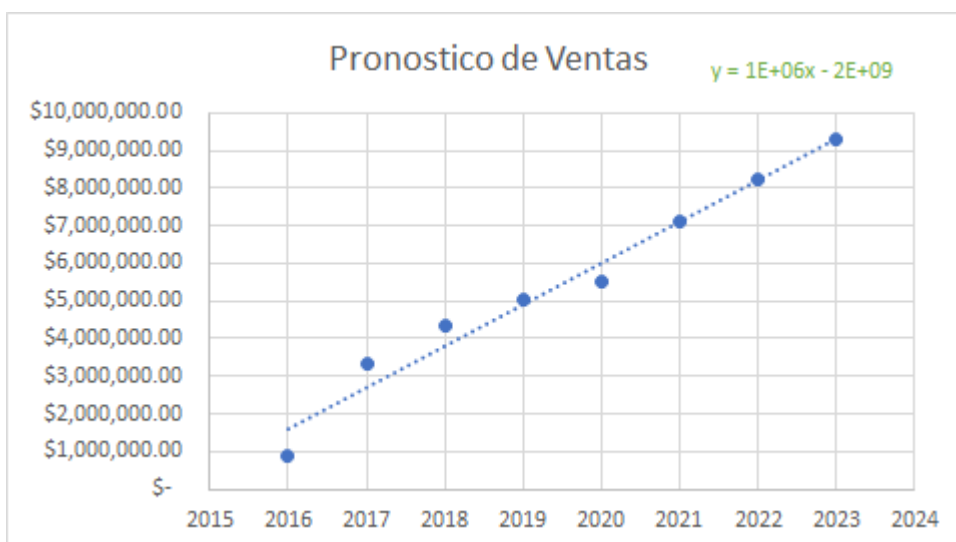


Figura 16. Pronóstico de ventas de transportes el Grande.

Análisis monetario para la reducción de pagos en efectivo a partir de las estrategias propuestas en el departamento de finanzas.

Tabla 22. Propuesta para la reducción de pagos en efectivo,

Año	Pagos en Efectivo	Impuestos	Reducción
2019	\$3,654,000.00	\$1,315,440.00	0%
2020	\$1,461,600.00	\$526,176.00	60%
2021	\$1,023,120.00	\$368,323.20	10%
2022	\$720,000.00	\$259,200.00	30%

Fuente: Elaboración propia con apoyo del departamento de administración y finanzas.

Existen los métodos indicados para poder aplicar una reducción considerable en los gastos en efectivo, aunado a esto el departamento de comercialización pronostica que con las nuevas estrategias de poner en línea a todos sus trabajadores tiene oportunidad de entrar en por lo menos 3 clientes con un aumento del 38% en sus actividades y movimientos durante el primer año.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Esta sección es la parte final de la investigación en el caso, se muestran las conclusiones y las recomendaciones que se obtuvieron durante todo el proceso.

Uno de los principios básicos de la reingeniería es el cambio rápido, por lo tanto a medida que la investigación se encontraba en desarrollo, los mismos gerentes decidieron comenzar la aplicación de distintas recomendaciones que iban surgiendo a partir del proceso para la identificación de alternativas a la empresa.

El trabajo de campo, la recolección de información, las entrevistas a profundidad con los gerentes y el análisis histórico de datos permitieron poner en contexto a la empresa de Transportes Refrigerados el Grande, los hijos (gerentes) reciben una empresa con una cantidad considerable de áreas de mejora con la ideología de un fundador que hizo crecer la empresa con un sistema administrativo construido conforme a la demanda y las legislaciones le iban solicitando, sin embargo la empresa muestra ser una organización con experiencia de más de 20 años en el mercado, con clientes que ha tenido relación comercial prácticamente toda la vida de la empresa, su posicionamiento se encuentra estable, pero los hijos sienten la latente necesidad de aplicar un cambio rápido para continuar con la operación de una forma más estable y que ayudará a mejorar los ingresos.

Se detectó a una empresa con debilidades administrativas, la carencia de estrategias, un nulo sistema de administración así como la falta de instrumentos administrativos que los imposibilita dar seguimiento de control y cumplimiento de objetivos enfocados a poder generar mayor competitividad de la empresa.

Por voluntad propia el Gerente de Logística decidió tomar el papel de líder logrando ser el puente mediador entre las decisiones que surjan a partir del proceso de la reingeniería. Si bien, la empresa es un ente individual en determinado punto y acciones necesita la valoración de la junta de familia y recursos.

6.1 Conclusiones


- Se contrató a dos personas adicionales para el apoyo específico en el área de Recursos Humanos, así como un Encargado de Patio (Supervisor) que apoya directamente en el control y seguimiento de los operadores en la yarda.
- Se estandarizó el proceso para la contratación de nuevo personal, estableciendo una serie de etapas así como la verificación de la información requerida para el ingreso a la empresa, durante los meses de junio a septiembre se detectaron 4 operados que no cumplían con las necesidades técnicas para la operación de la unidad, esto a través de un trabajo en conjunto en la verificación de la información y la revisión técnica en la parte operativa de los candidatos a operadores.
- Se generaron contratos individuales de trabajo por tiempo determinado para el personal de nuevo ingreso, así como contratos por tiempo indefinido al personal que ya se encuentra laborando en la empresa.
- Se generó un Reglamento Interno de Trabajo para los colaboradores de la empresa.
- La asistente de recursos humanos formalizó la integración de todos los expedientes con sus respectivos contratos para el archivo.
- Se realizó la inscripción de todos los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social, lo cual como efecto positivo en los trabajadores brindó una mayor motivación al sentir mayor seguridad en su trabajo y sentirse cuidados por la empresa.
- Se realizó el aseguramiento de todas las unidades tracto camión con pólizas con daño a terceros, durante junio a noviembre del 2020, se registraron 5 accidentes valorados en \$198,000.00 pesos mexicanos, en los cuales el servicio por parte de la empresa aseguradora cumplió su función correcta.
- La inscripción de los trabajadores al IMSS y las pólizas de daños a terceros permitió a la empresa el obtener 3 clientes nuevos con los cuales se ha trabajado correctamente.
- Se realizó la solicitud de créditos a empresas gasolineras en el país, siendo éstos favorables. Actualmente la empresa trabaja con:
 - Grupo XIGA con más de 300 estaciones en todo el país, Monto crédito \$75,000.00 pesos.
 - Grupo Losar en Tijuana, B.C. Monto de crédito: \$175,000.00 pesos.

- Grupo Idea en Mexicali, B.C. Monto de crédito: \$200,000.00 pesos.
- Grupo BD con estaciones en el país Monto de Crédito: \$300,000.00 pesos.
- Se realizó la automatización en los procesos de pago en peajes dentro del sistema carretero, se obtuvieron los aparatos TAG con la empresa PASE, controla y monitorea el proceso del traslado de la unidad.
- Se realizó la solicitud de crédito, el tiempo promedio para el pago de factura es a 30 días, en sectores como:
 - Refacciones
 - Llantas
 - Mangueras
- Se contrató el servicio de GPS a las unidades tracto camión, lo cual redujo la cantidad de pago por retardos adjudicados a la unidad.
- La cantidad de dinero entregado a los operadores era en promedio \$30,000 pesos en efectivo, con la solicitud de créditos se redujo el monto a \$2,000.00 pesos por viaje para gastos personales o de extrema urgencia.
- Se aplicó una serie de formatos para el seguimiento y control:

Formato de Orden de Servicio

ORDEN DE TRASLADO

RANSPORTES R. EL GRANDE



xxxxx
xxxxx

Fecha: _____

FLETE DE:		CONDICIONES DE EMBARQUE:	
Transporte:	Transporte R El Grande	Origen:	Vizcaino B.C.S
Placas:		Destino:	Tijuana B.C
Placas Caja:		Cliente:	
Poliza de Seg:		Tipo de producto:	Producto Alimenticio
Operador:		Tipo de servicio:	Refrigerado 53"

OBSERVACIONES
Destino:
Recolectar en:
Descripcion producto:
Fecha y Hora de recolección:
Manifiesto:
Nota:

Figura 16. Formato de Orden de Servicio

Este formato de la legalidad de operación y sirve como método de control para contabilizar viajes diarios, el cliente y las especificaciones del cliente.

Formato de Entrega de Mercancía

Transporte R. El Grande
 SERVICIO NACIONAL DE TRANSPORTE DE CARGA
 Sarahí Alarcón Chiqueta / R.F.C. AAC940328KQ9

RECIBO

Nota de Entrega de Mercancía / Devolución

FECHA
 DIA MES AÑO

Cliente: Fecha:

Cantidad	Tipo	Costal	Cardo	No. De Factura

Entregado por: Recibido por:

Figura 17. Formato de Entrega de Mercancía (Devoluciones)

El formato para la devolución de mercancía dañada permite a la empresa respaldarse ante el cliente en algún momento que no se encuentre la evidencia de entrega, la parte más importante es la firma del encargado de almacén que avala la entrega de la mercancía.

Formato de Bitácora de Control

Transportes Refrigerados El Grande
 BITACORA DE OPERACIONES

OPERADOR: FECHA:

FECHA	EMPRESA ORIGEN	EMPRESA DONDE SE DESCARGA	CAJA / REMOLQUE / PLATAFORMA	MONTO MANIOBRA	FIRMA ENCARGADO

Figura 18. Formato de Bitácora de Control

Esta bitácora refleja todos los movimientos realizados durante la semana laboral, existen viajes que se encuentran fuera de horario establecido, por lo cual se paga un monto extra, sin la entrega de este formato, junto con la firma de su supervisor no se procede al pago.

- Se implementó un proceso de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso de forma empírica lo cual ha permitido hacer entender al trabajador los procesos de trabajo interno, así como los procesos que lleva con cada cliente aunado a esto el encargado de yarda es quien fortalece este conocimiento y da el seguimiento al trabajador.

6.2 Recomendaciones

En este apartado se hacen las recomendaciones que faltan para desarrollar la empresa.

Se recomienda:

- Apegarse a los nuevos procesos e indicaciones establecidas en cada proceso y departamento.
- Desarrollar la cultura organizacional, así como darle sentido a la importancia que tiene cada colaborador con el servicio que presta.
- Capacitar de manera constante y a fondo a los gerentes en actividades gerenciales.
- Desarrollar e impartir de forma regular y periódica el programa de capacitación y el curso de inducción. El conocimiento unificado genera mejores respuestas a cada situación que se enfrente la organización y su capital humano será el encargado de promover el éxito.

Se puede llegar a la conclusión que el recurso humano es la parte fundamental dentro de una organización, su trabajo bien logrado llevará a la empresa al cumplimiento de su visión, la falta de un sistema bien estructurado afecta directamente en el desarrollo de la empresa, el pago constante de mercancía dañada, citas tardías afectan las cuentas. El fortalecimiento del departamento de Recursos Humanos y el apoyo del área de finanzas ha permitido que la

empresa adquiera 2 unidades nuevas y remolque de arrastre, así como otros activos que van directamente a la familia.

La educación y formación de un ser humano impacta directamente en sus habilidades, el conocimiento desarrolla un aumento de productividad y la reducción de errores. Es necesario dejar de tener miedo para evolucionar a las siguientes etapas.

11. Fuentes de Información.

- Apleyard, D. Y Fieldt, A. (2003). *Economía Internacional*. McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
- Amaral, M. L. G. (2007). *Ciudades fronterizas del Norte de México*. 27, 17. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/AGUC/article/viewFile/AGUC0707220041A/30879>
- Araya Arnoldo (2017). *Modelos de Planeación Estratégica en las Empresas Familiares*, Vol. 11 Núm. 1 / Pág. 23-34. Recuperado de: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- ATISA (2016) *Las 7 actividades económicas más importantes en Baja California*. Tijuana, Baja California México. Recuperado de: <https://atisa.com/blog/las-7-actividades-economicas-mas-importantes-en-baja-california/>
- Barbero, J. & Guerrero, P. (2017) “El transporte automotor de carga en América Latina: Soporte logístico de la producción y el comercio”. BID. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13969/el-transporte-automotor-de-carga-en-america-latina-soporte-logistico-de-la>
- Barbero, J., Fiadone, R. & Millán, M. (2020) *El transporte automotor de cargas en América Latina*. BID. Recuperado de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El_transporte_automotor_de_cargas_en_Am%C3%A9rica_Latina.pdf
- CANACAR (2020) “Agenda Económica del Autotransporte de Carga 2020”. Recuperado de: https://issuu.com/canacarmx/docs/agenda_economica_2020-final
- CEPAL (1985); “Los servicios y el desarrollo de América Latina”, papeles del SELA No. 2, Grupo Editor Latinoamericano.
- Champy, J., & Hammer, M. (2014). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Recuperado de <http://rbdigital.oneclickdigital.com>
- Clairmonte, F.F.; Cavanagh J. H. (1986); “Las empresas transnacionales y los servicios: la última frontera”, *Comercio Exterior*, vol. 36, núm. 4, abril.
- Corvo Sy, (2019), *Sector terciario en México: características y ejemplos*. Revista Liferder. México. Recuperado de: <https://www.liferder.com/sector-terciario-en-mexico/>
- Daft, Richard I. (2000) *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F. México. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

- David, F. R., Jasso Hernand Borneville, E. M., & David, F. R. (2017). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson, 2017. Retrieved from <http://libcon.rec.uabc.mx:2051/login.aspx?direct=true&db=cat05865a&AN=cim.228117&lang=es&site=eds-live>
- DOF (2019) Ley Federal del Trabajo. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- Gómez Gutiérrez, Jorge (2019) “Empresas de familia: casos y cosas”. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Ediciones Unisalle: Universidad Agustina.
- Hanes S. (Sf.). “Strategic Thinking – ABCs Template: Clarify and Simplify Your Thinking”. Haines Centre for Strategic Management. Recuperado de: [http://www.growthconsulting.frost.com/web/images.nsf/0/D8C6C5DB5386EC818625797B00670B98/\\$File/TABC-2010-FREE.pdf](http://www.growthconsulting.frost.com/web/images.nsf/0/D8C6C5DB5386EC818625797B00670B98/$File/TABC-2010-FREE.pdf)
- INEGI. (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre el micro, pequeñas y medianas empresas del país. Boletín de Prensa Número 285/16. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- INEGI (2016) Actividades económicas: principales sectores de actividad. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/economia/>
- INEGI (2018), ENCUESTA NACIONAL DE HOGARES 2017.
Recuperado de: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/enh2018_05.pdf
- INEGI (2019). Conociendo la industria de Autotransporte de carga. [en línea] Censo económico 2019. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825187798.pdf
- Ivancevich, J. Y Lorenzi, P. (1997). Gestión de calidad y competitividad. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.
- Janson, R. (1992). How reengineering transforms organizations to satisfy customers. En M. Zairi, Management Decision (págs. 45-52). National Productivity review.
- Johansson, H. J. (2008). La reingeniería de procesos de negocios. México: Limusa.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. Editorial McGraw Hill Education.

- Labarca, Nelson (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), [fecha de Consulta 29 de agosto de 2019]. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73713208>
- Lefcovich, M (2004) Reingeniería de procesos. Recuperado el 2009 de: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html
- Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación. 3ra ed. Editorial Tragasa.
- Milenio (2014) Perfil STC corredor carretero del Pacífico. México. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/perfila-sct-corredor-carretero-del-pacifico>
- Molina Parra, P., & Botero, S., & Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Mungaray, A., M. Ramírez (2007), "Capital humano y productividad en microempresas", *Investigación Económica*, LXVI, 260, abril-junio
- Munguía G. (2016) *Monografía: El transporte de Mercancías en México: Vía Carretera*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- OBS (2018) La innovación en procesos debería ser una prioridad estratégica en los servicios. Recuperado de: <https://rb.gy/m1tbdh>
- ONU (2017) El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo. Ginebra. Junta de Comercio y Desarrollo. Recuperado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/c1mem4d14_es.pdf
- O'Sullivan, A., Sheffrin, S. M., Rabasco, E. (2003). *Economía*. Madrid: Pearson Educación. Recuperado de: <https://libcon.rec.uabc.mx:4460/Pages/BookRead.aspx>
- Parkin, M. (2014). *Economía* (11a. Ed.). Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4760097>
- Pañeda, R. J. B. (2004) "Administración" (2da. Edición). McGraw-Hill Education. España.
- Parker, D. (1994). Demonstrating the elements of information security with threats. 17th National Computer Security conference. Baltimore.
- PORTER, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara. Buenos Aires. Argentina.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23a ed (versión 23.4 en línea). <https://dle.rae.es/modelo?m=form>

- Rafoso S & Atriles S (2011) Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información vol. 42, núm. 3, 2011 pp. 29-37. La Habana Cuba.
- Reyes, C. Et al (2001). Explorando la Geografía de México, Mapa 1.7, Pág. 17. Editorial Nuevo México.
- Rivas Tovar, L. A. (2006). ¿Cómo hacer una tesis de maestría? México D.F. (México): Ediciones Taller Abierto.
- Saavedra G., M., & Hernández C., Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable Faces, 11 (17), 122-134.
- Secretaría de Comunicaciones y Transporte (2020) “Estadística Básica del Autotransporte Federal 2019” DGAF, SCT.
- Secretaría de Economía (2016) Información económica y estatal: Baja California. Baja California México. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/87898/baja_california.pdf
- Schuster, M (2018) ¿Qué pasa en el sector servicios en América Latina? Entrevista Nueva Sociedad. Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/que-pasa-con-el-sector-servicios-en-america-latina/>
- Ward J. (2006) El éxito en los negocios familiares. Bogotá: Editorial Norma.