

# Ingeniería en Logística y Transporte

**4º. Semestre**

**Unidad didáctica**

**Administración de sistemas de transporte 1**

**Unidad 1**

**Administración empresarial del transporte**

**Clave**

**TSU 14142525 / ING 13142422**

**Universidad Abierta y a Distancia de México**





# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Índice

Presentación de la unidad.....	2
Competencia Específica.....	2
1.1 Generalidades de la administración en el transporte de carga.....	3
1.1.1 Importancia de la administración.....	4
1.1.2 La administración de servicios.....	9
1.1.3 Qué es la administración del transporte .....	13
1.2 La empresa de transporte .....	17
1.2.1 La empresa de servicios de transporte .....	18
1.2.2 Orientación de la empresa a los mercados .....	24
1.2.3 El proceso administrativo en la empresa de transporte .....	30
1.2.4 Principales procesos de negocio .....	44
1.3 El mercado del transporte.....	51
1.3.1 Segmentación de mercados .....	51
1.3.2 Factores del mercado que influyen en la administración.....	64
1.3.3 Comercialización y contratación del servicio.....	70
1.3.4 Transformación logística de las empresas de transporte .....	78
Cierre de la unidad .....	81
Para saber más .....	82
Fuentes de consulta .....	83
Índice de ilustraciones.....	88
Índice de tablas .....	88



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Presentación de la unidad

Esta unidad se compone de tres secciones, que juntas te proporcionarán una gran visión de la administración de empresas de transporte. La primera sección inicia con una explicación de las **generalidades de la administración en el transporte de carga**, en donde se aborda el tema de la importancia del tema y qué debemos entender por administración de servicios y del transporte. En la segunda sección, denominada **la empresa de transporte de carga**, revisaremos los componentes principales, extendiéndonos hacia el tema de la orientación de la empresa a los mercados.

Te explicaremos brevemente el proceso administrativo y cómo es utilizado en las empresas de transporte, exponiendo algunos ejemplos para ello. Al final se te presentan los principales procesos de negocio que debe tenerse en cuenta para lograr una mejor gestión. En la tercera y última sección de esta unidad, atendemos el tema del **mercado del transporte**, en donde podrás revisar el concepto de segmentación de mercados y te describiremos los principales factores que influyen en la administración. Hacemos una breve presentación de los elementos de la comercialización y contratación del servicio, además se denotan los principales conceptos de la transformación logística que han estado (o están) sufriendo las empresas de transporte

### Competencia Específica

Analizar los fundamentos del sistema de administración de las empresas de transporte de carga, para explicar los factores que influyen en el diseño y prestación del servicio, identificando las características de los procesos administrativos involucrados y del entorno empresarial de este sector.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Logros

- Identificar los elementos teóricos de la administración del transporte.
- Explicar los factores que condicionan la administración de las empresas de transporte de carga.
- Analizar el mercado de las empresas de transporte y las tendencias empresariales

### 1.1 Generalidades de la administración en el transporte de carga

La administración del transporte es un área de suma importancia en las empresas de este sector porque de ésta depende el correcto desempeño de los servicios. En términos generales, la administración es practicada por todo tipo de empresas pequeñas, medianas o grandes, de manera explícita o implícita. Las empresas de transporte de carga más pequeñas son denominadas “hombre camión” y no están exentas de la necesidad de utilizar la administración en su negocio.

A veces los dueños no se percatan que sus acciones de control de los gastos o de planificación de su ruta son parte del proceso administrativo que conlleva tener mejores resultados para su funcionamiento. En contraparte, las grandes empresas de transporte, conscientes de la necesidad de aprovechar mejor sus recursos, han recurrido a ciertos esquemas complejos de organización basados en el enfoque teórico – práctico del proceso administrativo.

Por lo anterior, en esta Unidad abordamos diversos temas que ayudarán a identificar la importancia de esta unidad didáctica, sobre todo en el contexto de los servicios en general y en particular, en la administración del transporte.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### 1.1.1 Importancia de la administración

En años recientes, la administración de empresas plantea cambios sustanciales en las técnicas y estrategias que utiliza para realizar sus actividades; sin embargo, en su gestión se mantienen los principios fundamentales que la gobiernan. Por ejemplo, persigue un propósito u objetivo, implícito o explícito; ejerce cierto efecto en la vida de las personas, dado que promueve esfuerzos conjuntos de grupos humanos para lograr un objetivo en común, que permite la formación de procesos sociales; es una actividad que debe ser eficaz y, para ello, requiere de ciertos conocimientos, poseer aptitud y desarrollar buenas prácticas. Es intangible, sin embargo, se evidencia a través de los procedimientos, procesos y esfuerzos coordinados. Peter Drucker decía que “**la administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones**”. A partir de esta frase célebre, podemos deducir que la importancia de la administración se enfoca en la necesidad de ser eficientes y eficaces en todas las actividades humanas para aprovechar mejor los recursos.

Por **eficiencia**, debes entender el uso adecuado de los recursos buscando el costo mínimo, “hacer bien las cosas”; en tanto, **eficacia**, se refiere al logro de las metas “haciendo lo correcto”, sin descuidar la eficiencia. De esta manera, podemos decir que la administración ayuda no sólo a concluir las actividades y cumplir las metas de la empresa (eficacia), sino también a realizarlas de la forma más eficiente.

Entre los cambios que han evolucionado la administración, se encuentra el avance de los conocimientos que se generan con esta materia, desde los puntos de vista teórico y práctico. Se ha observado también un gran cambio en la forma en que se organizan administrativamente las empresas a partir de estudios realizados con mayor profundidad; de igual modo, se han logrado avances relevantes con la aplicación de técnicas de mejoramiento del proceso administrativo, tales como las estadísticas, métodos de análisis y por supuesto, el desarrollo tecnológico que apoya la automatización de actividades y el procesamiento de datos.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Para efectos prácticos, la administración es importante porque es utilizada por todo tipo de empresas y su éxito depende directamente de la calidad de su gestión, permitiendo la coordinación y optimización de los recursos para maximizar la eficiencia corporativa; desde luego, eleva la productividad, la cual permite el crecimiento empresarial.

Para tratar de ser más específicos a continuación revisaremos algunas definiciones que caracterizan a la administración:

1. Para Soria (2004) es un proceso, es una técnica para motivar a los demás hacia la obtención de objetivos organizacionales; que es la conducción de un grupo hacia objetivos específicos, basada en la dirección efectiva de sus miembros; o bien, en términos muy generales, que es la obtención de cosas a través de personas.
2. “Como una ciencia social, [está] compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. (Jiménez, C. W, 1990).
3. “Es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”. (Da Silva, 2002).
4. “Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt y Pérez, 2006).
5. “Se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas”. (Stephen y Cenzo, 2009).



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Como puedes notar, la administración puede definirse de formas diferentes, sin embargo, para efectos prácticos y didácticos es posible identificar los principales elementos que conforman su significado, como son:



### Elementos del concepto de administración

Fuente: Van Fleet & Peterson 1994 en Da Silva (2002).

*Ilustración 1. Elementos del concepto de administración. Fuente. Van Fleet & Peterson 1994 en Da Silva (2002).*

Es importante señalar que la administración puede ser abordada como una disciplina científica útil para optimizar el uso de los recursos y direccionar el trabajo de las personas, enfocándola a la satisfacción y cumplimiento del objetivo empresarial. Esto implica estructurar y aplicar de manera eficiente los recursos, utilizando para ello las técnicas más recientes de gestión, con la finalidad de reunir y poner a trabajar al conjunto de recursos para alcanzar los propósitos empresariales.

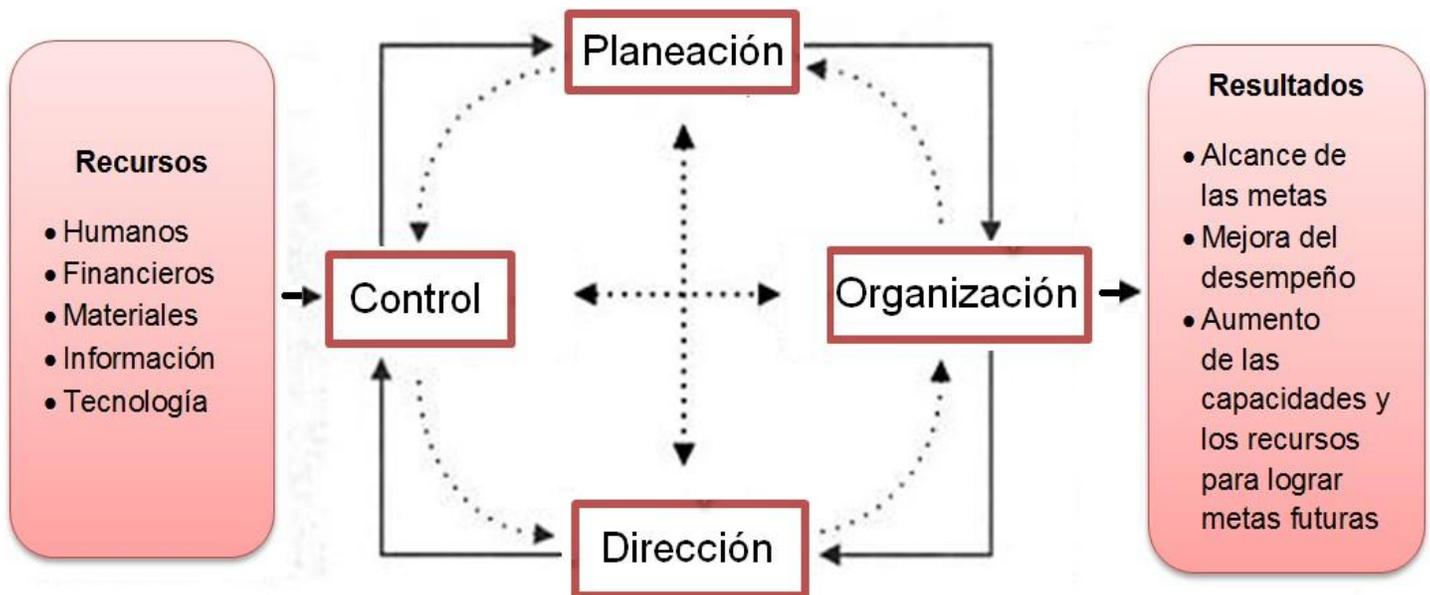
De acuerdo con Adalberto Chiavenato (2004), la administración es considerada un proceso porque incluye actividades de planeación, organización, dirección y control del uso de los



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

recursos para lograr los objetivos empresariales; es decir, porque aplica el proceso administrativo completo, el cual gestiona los recursos para obtener resultados.



### El proceso administrativo

Fuente: Da Silva (2002)

Ilustración 2. El proceso administrativo. Fuente: Da Silva. (2002).

En general, la administración también es importante porque se desarrolla con base en **principios**, entendidos éstos “como una afirmación básica o una verdad fundamental que ofrece entendimiento y orientación al pensamiento y a la práctica durante la toma de decisiones” (Da Silva, 2002). Esto es, un principio te ayuda tanto a pensar cómo actuar y se derivan de generalizaciones basadas en la experiencia. Desde luego, es necesario que sean flexibles para regular de manera asertiva el comportamiento administrativo.

De acuerdo con Da Silva (2002), los principios son: dinámicos, generalizaciones, relativos, inexactos y universales:

- **Dinámicos**, porque son flexibles y cambian constantemente.
- **Generalizaciones**, porque no se establecen con tanto rigor como los de las ciencias físicas.
- **Relativos**, porque no son leyes absolutas que se apliquen a todas las situaciones.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- **Inexactos**, debido a que parten del caos, procurando poner orden en él, a través de la regulación del comportamiento humano.
- **Universales**, porque son aplicables a cualquier tipo de empresa pública o privada, incluidas las privadas no lucrativas.

En su libro de 1988, George Terry reconoce que la observancia de los principios permite lograr una conducta eficiente, que evita que los gerentes tengan errores elementales, pero que también les permite hacer mejores predicciones del resultado de decisiones y acciones.

No obstante, todo lo anterior, es requisito insoslayable establecer que la administración es importante porque involucra cierta perspicacia para la solución de problemas. Esto es, para ser capaz de administrar, debes poseer en el pensamiento ciertos conceptos básicos sobre los cuales debes basarte, dentro de los cuales tendrás que involucrar tus principios y valores.

Un gerente de empresa, por ejemplo, requiere pensar, analizar, tomar decisiones y emprender acciones, a partir de la formación de criterios, mediciones, y pruebas para cumplir con los objetivos reales que busca, sacándole partida a las relaciones psicológicas y sociales que se consideran adecuadas, teniendo en cuenta la situación económica que impera en el momento. Autores como Rodríguez (2003, p5) a este conjunto de aptitudes le llaman filosofía administrativa, la cual define como "...la combinación de actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración", pero también descubre que otros autores la identifican como "...una guía general que determina la forma en que ha de gobernarse una empresa y afecta a cada una de las facetas de su funcionamiento".

A partir de estas definiciones, concluye que el ignorar la filosofía administrativa, "...es negar el carácter, las emociones y los valores que están relacionados con las ideas de las [personas], y que los procesos, tanto físicos como mentales, influye en el comportamiento administrativo".

Desde el punto de vista puramente empresarial, puede concluirse que la virtud de la administración radica en aprender a combinar los recursos y orientarlos a satisfacer los



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

requerimientos de la empresa, **pero también los del cliente**. En este punto, es importante destacar que la eficiencia tiene gran influencia en el nivel de servicio al cliente; en tal virtud, surge la necesidad de **administrar los servicios** porque de estos depende la continuidad del negocio.

Un cliente satisfecho podrá obtener una experiencia de compra grata y seguramente volverá a activar el proceso administrativo de la empresa a través de más compras.

### 1.1.2 La administración de servicios

Retomando lo dicho al final de la sección anterior, es importante mencionar que la **administración o gestión de servicios** se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas para las empresas, por tanto, cada vez se le otorga mayor importancia. Antes de describir dicho concepto con más detalle, revisemos primeramente el concepto de **servicio**.

Independientemente de que pueden existir muchas definiciones, a continuación, te presentamos varias propuestas con la intención de que al final formules tú la propia.

- a) Para la Real Academia Española, el servicio puede definirse como “la actividad llevada a cabo por la administración, bajo un cierto control y regulación de ésta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad”. Por ejemplo, el servicio público de transporte o servicios públicos de sanitarios.
- b) Lovelock, C. (2009) define el servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”.
- c) Eliécer (2005), en su libro cita los siguientes autores:  
“Los servicios son actividades identificables que requieren de bienes de apoyo y recursos económicos para satisfacer necesidades de un cliente”. *Mónica del Pílas Villota Rodríguez.*



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

“El servicio, más que una actividad es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad”. *Luis Alejandro Ávila Leal.*

“El servicio no es una moda es algo decorativo. Es la principal ventaja frente a la competencia”. *Peter Druker.*

“Es un intangible cuyo valor agregado sólo se conoce cuando se observa. La naturaleza de este valor está en la calidad del contacto personal llamado momento de verdad”. *Philip Kotler.*

En términos generales los servicios tienen cuatro **cualidades** que el proceso administrativo debe tener en cuenta para su gestión: intangibilidad, inseparabilidad, altamente variables e imperdurables.

- El hecho de ser **intangibles** implica que son “productos” que no se pueden ver, tocar, u oler; solo se perciben en términos de los beneficios obtenidos.
- Por **inseparable** se entiende que depende de la fuente que lo presta, su producción y consumo son simultáneos.
- Es **variable** porque depende quien lo preste, siendo muy importante la actitud de personal hacia la satisfacción del cliente.
- Por **imperdurable** implica que los servicios no son sujetos de almacenamiento, por ejemplo, los asientos que no se vendieron de un tren que partió a su destino se pierden porque no pueden ser “guardados” para venderlos más tarde, no obstante, durante el proceso de administración, los gerentes pueden tomar decisiones y aplicar estrategias de gestión que les permita reducir las pérdidas, tales como el establecimiento de precios diferenciados, servicios complementarios o canalizar la demanda hacia periodos valle.

De igual modo, los servicios tienen dos tipos de atributos: **calidad y actitud.**



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- La **calidad** implica que el servicio sea **oportuno** y **confiable**, el primero exige que se preste dentro de los plazos establecidos por el cliente, mientras que el segundo, debe ser exacto, preciso, seguro y veraz.
- Por **actitud**, el servicio debe contener **amabilidad** y **agilidad**, es decir, debe proporcionarse de manera cordial, agradable, gentil y con sentido humano. También, debe ser rápido, a tiempo, sencillo y oportuno.

Por lo anterior y desde el punto de vista de la administración empresarial, puede definirse la **administración de servicios** como un método sistémico y estructurado que busca planear, dirigir, organizar y controlar el diseño de los servicios como un producto. De hecho, la administración de servicios puede basarse en la ingeniería de servicios.

¿Qué es la ingeniería de servicios?

La **ingeniería de servicios** es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente, y como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles” (Picazo y Martínez, 1991); en otras palabras, la ingeniería de servicios plantea el desarrollo de productos o bienes integrados, por ejemplo, en el transporte, la ingeniería de servicios es útil para conformar “paquetes básicos” que ofrezcan mayor funcionalidad y productividad al cliente. Pero ¿Qué debemos entender por **paquete básico**?

Un **paquete básico** está conformado por los componentes necesarios que definen los servicios ofrecidos, por ejemplo, calidad técnica, servicios conexos, bienes facilitadores y de apoyo. Cada uno de estos conceptos se detallará más adelante. Por lo pronto, también comprende la **oferta incrementada** (incremento del paquete básico), que implica agregar accesibilidad, interacción y participación del cliente en la producción y entrega del servicio. Y, por último, como la **imagen** es



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

parte de la calidad percibida por el cliente en los servicios de transporte, su mejora es parte de la oferta total.

Jorge Eliécer Prieto (2005), establece que la administración de servicios tiene como objetivos crear y mantener clientes satisfechos, elevar los ingresos de las empresas, proveer la innovación constante, diferenciar los productos, fortalecer la imagen corporativa, superar a los competidores, cultivar y consolidar la lealtad de los usuarios.

Como puedes observar de esta definición, la administración de servicios tiene un enfoque de alta gestión, el cual exige que los procesos se adecuen a las características de los servicios y a su natural competitividad. Por alta gestión, debemos entender que el transportista debe buscar que su servicio se integre a la cadena logística de sus clientes, sea confiable, puntual y seguro, en el entendido de que el cliente espera costo, calidad y la productividad del servicio.

De acuerdo con Grönroos (1994), la administración de servicios se sustenta a partir de los siguientes conceptos:

- a) Comprender el valor que los clientes reciben con el consumo o uso de los servicios de la empresa y cómo contribuyen a ese valor; en otras palabras, entender cómo perciben la calidad los clientes y cómo se modifica en el tiempo.
- b) Entender cómo los recursos de la empresa (humanos, materiales, tecnología, sistemas y clientes) pueden producir y entregar ese valor o calidad.
- c) Plantear cómo se debería administrar y dirigir la organización para que se alcance el valor o calidad pretendida.
- d) Hacer que la organización funcione para alcanzar ese valor o calidad y se satisfagan los objetivos de las partes implicadas (empresa, cliente, sociedad y otras instancias).



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Para terminar esta sección, podemos concluir que, en el proceso de administración de servicios, la **calidad y productividad** son factores clave para que el servicio que se proporcione sea efectivo, pero sobre todo predecible. Esto último es muy importante porque los esfuerzos deben orientarse para lograr los resultados deseados con el mínimo de desviaciones, especialmente cuando se trata de la administración de empresas de transporte, donde los factores de la producción del servicio se encuentran expuestos al medio ambiente y a otras variables exógenas.

### 1.1.3 Qué es la administración del transporte

La administración del transporte puede ser estudiada desde perspectivas macro y micro. Bajo la orientación macro, el análisis se enfoca a nivel del sistema en el contexto nacional, en donde la participación del gobierno dirige sus esfuerzos hacia la planeación, construcción, regulación, supervisión y administración de los sistemas de transporte. En este ámbito de estudio, el Estado determina las reglas de operación, organización para la gestión y explotación de las vías generales de comunicación.

Desde la perspectiva micro, se analizan los **componentes** de una empresa de servicios de transporte vista como sistema, inherentes a su organización, puestos de trabajo, servicios que presta, tecnología empleada, infraestructura, equipo de transporte, sistemas de información, programas de mantenimiento y remplazo de unidades, entre otros.

La presente sección está enfocada precisamente al análisis micro para establecer qué es la **administración del transporte**, con el objetivo de que conozcas los **componentes** más relevantes de esta temática. Una pregunta que debemos plantearnos para comenzar a abordar este tema es la siguiente: ¿Es posible administrar el transporte de manera eficiente y confiable, cuidando que los costos no se eleven?



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

El transporte es un negocio que requiere una gran inversión de capital y los inversionistas estarían esperando que sus unidades de transporte se utilicen el mayor tiempo posible para recuperar su inversión y ganancias. Para lograr esto, desde luego se requiere que el encargado de la administración tenga una visión holística, es decir, que tenga una visión total de la complejidad que implican las múltiples interacciones que suceden entre los componentes de la empresa de transporte, para obtener el mejor provecho de sus recursos.

Siendo la función principal el transporte, la administración debe estar completamente enfocada a utilizar los recursos para que las unidades de transporte estén permanentemente utilizadas, y de preferencia a su máxima capacidad.

En otras palabras, la administración debe desarrollar la habilidad para controlar el ciclo de los embarques a partir del diseño de procesos que permitan mejorar la visibilidad de la demanda (solicitudes de servicio), los embarques, diseño de rutas, acatar regulaciones del transporte, reducir los costos y aumentar la confiabilidad de las fechas de entrega, para cumplir con el nivel de servicio comprometido.

Centrarse en el cliente implica que la administración del transporte sea más creativa y genere más opciones de servicio sin que se tenga que pagar más, es decir, administrar bien sus **componentes** o recursos. Pero ¿Cuáles son estos recursos?

Sin querer ser exhaustivos, los recursos tradicionales que podemos identificar dentro de una empresa de transporte son los que se observan en la figura siguiente:



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte



Ilustración 3. Recurso de las empresas de transporte.

A partir de los recursos identificados de la empresa, podremos plantear la siguiente interrogante, ¿Qué componentes de la empresa son los más críticos en su administración? Sin lugar a duda muchos contestarían: los humanos; sin embargo, es importante hacer notar que, tratándose del transporte, sus diferentes componentes operativos resultan complejos en su administración debido a la interacción con el medio ambiente. Por ejemplo, es mucho más fácil el control de los embarques domésticos, que los de carácter internacional, dado que estos requerirán cumplir con normas más estrictas de documentación, sobre todo si se trata de productos perecederos. El tamaño de flota puede ser también un elemento que incrementa la complejidad y convertirse en un factor crítico para su administración; por ejemplo, podría tornarse complejo el control de los vehículos, el consumo de combustible, mantenimiento, etcétera. Desde luego, el personal es un factor relevante en la administración del transporte, que puede ser complejo su control, sobre



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

todo, cuando no recibe la capacitación necesaria. En términos generales, los **objetivos** de la administración del transporte son los siguientes:

- 1) **Ofrecer servicios de calidad**, entendiendo por calidad, la oferta y operación de los servicios de transporte en las mejores circunstancias de seguridad e higiene; por ejemplo, unidades y equipos de transporte en buenas condiciones, operarios altamente capacitados para responder a imprevistos, además que los servicios cumplan cabalmente los requerimientos del cliente.
- 2) **Lograr la más alta productividad en la empresa**, es decir, generar el mayor número de servicios con la menor cantidad de recursos. Por ejemplo, aumentar el número de viajes con el menor consumo de combustible a través de procesos adecuados para el diseño de mejores rutas y operaciones de carga - descarga.
- 3) **Incrementar la competitividad** con base en las dos anteriores, la administración deberá buscar aumentar la participación de la empresa en el mercado a través de los mejores precios, proporcionar un servicio de calidad utilizando de manera óptima los recursos para lograr el menor costo (eficiente) que satisfaga los requerimientos de los clientes y de la empresa (eficaz), con un enfoque en el cliente.

La administración debe apoyarse en un esquema organizacional moderno que defina claramente las funciones de los departamentos de la empresa que operen bajo un enfoque de logística integral, es decir, que el proceso de generación de servicios de transporte se realice con actividades que agregan valor en cada etapa.

La administración del transporte, por lo tanto, puede **definirse** como la gestión de los recursos de la empresa que permite generar servicios diferenciados de calidad, a través del diseño de procesos de negocio enfocados al cliente para proporcionarle valor y ventajas competitivas, apoyados en un esquema organizacional de vanguardia y de las tecnologías de la información.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### 1.2 La empresa de transporte

En términos generales, las empresas surgieron de la necesidad de organizar y combinar los factores de producción para generar la cantidad suficiente y económica de satisfactores o bienes para una sociedad que los demandaba; sin embargo, a su vez, éstas requirieron de servicios de transporte para distribuir el producto de su trabajo para hacerlo llegar al consumidor final. En un principio, ellas mismas llevaron a cabo esta actividad a través de camiones propios.

Por estrategia algunas todavía poseen flotas propias de distribución, no obstante, muchas otras decidieron enfocar sus actividades al centro de su negocio, y prefirieron contratar un tercero para que lleve a cabo la actividad de transporte, surgiendo de esta manera la empresa de transporte de carga. Su utilidad e importancia radica en el papel vinculador que tiene en la cadena de suministro, por ejemplo, acerca los productos o bienes a los consumidores, lo que permite cerrar el ciclo económico en producción y consumo. Por medio de una buena administración de sus recursos, busca colaborar con un abastecimiento oportuno, efectivo de bienes y servicios. Al igual que cualquier otra empresa, produce beneficios sociales porque es creadora de empleos, es una entidad que posee un efecto multiplicador porque demanda bienes de otros sectores industriales.

En este apartado te proporcionaremos una definición de qué es una empresa de transporte de carga, te mostraremos los componentes administrativos más importantes de este tipo de empresas. De igual modo, describimos de manera precisa el concepto de orientación de la empresa a los mercados, con el fin de que conozcas e identifiques los elementos a considerar en la elección de los mercados donde se pretende que una empresa enfoque sus recursos.

Seguimos con una descripción precisa del proceso administrativo y la aplicación de sus principios a la gestión de las empresas de transporte, destacando sus principales procesos de negocio. También revisarás los conceptos más relevantes del mercado de transporte, donde estudiarás el significado e importancia de la segmentación del mercado y los factores de éste que influyen en



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

la administración; asimismo, abordarás el tema de comercialización donde podrás caracterizar el servicio transporte desde el punto de vista de la mercadotecnia, el cual se complementará con el tema de un análisis de los conceptos más importantes en la contratación de servicio de transporte. Finalmente, revisarás la tendencia reciente de transformación logística de las empresas de transporte.

### 1.2.1 LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

En la práctica empresarial existen muy diversos tipos de empresas, por su **actividad o giro**, existen las **industriales** dedicadas a la fabricación de bienes, por medio de la transformación y/o extracción de materia prima, que se clasifican en: **extractivas**, dedicadas a la explotación de recursos naturales (renovables o no renovable); **manufactureras**, que llevan las materias primas a productos terminados mediante un proceso de transformación, que bien pueden ser productos intermedios o de consumo final; y las **agropecuarias**, con actividades de explotación de la agricultura y la ganadería. Por otro lado, tenemos las empresas **comerciales**, cuya actividad se encuentra ubicada primordialmente entre el productor y el consumidor que tienen como función principal acercar al cliente los productos del fabricante para su consumo. Éstas pueden ser mayoristas, medio mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas. Finalmente, tenemos las empresas de **servicios** que tienen como función principal, crear ayudas, prestaciones que satisfagan las necesidades específicas individuales, para la comunidad o entidades públicas y privadas. Entre los servicios que brindan las empresas de este sector, podemos citar los siguientes: servicios públicos como la energía, agua, comunicaciones, servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría; turismo, educación, salubridad, financieros seguros y por supuesto servicios de transporte de pasajeros o mercancías privadas o públicas

El **servicio privado** de transporte de mercancías es aquel que se organiza y gestiona al interior de una compañía que se dedica a la fabricación o distribución de productos y que el transporte no es su función principal. El **servicio público** de transporte de mercancías es prestado por empresas



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

comerciales de transporte legalmente constituidas, e independientes de la compañía o entidad que genera la carga, las cuales pueden ser un “hombre camión”, una cooperativa de transportistas o bien una empresa mercantil de transporte, ferroviaria, aérea o marítima.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), una empresa de transporte puede definirse como “la unidad económica y jurídica que, bajo una sola entidad propietaria o controladora, se dedica a la prestación del servicio público de transporte de personas, mercancías y objetos de cualquier naturaleza. Puede estar constituida por uno o varios establecimientos que operan bajo la misma denominación o razón social, como son: oficinas, agencias, terminales, talleres, etcétera, cuya función principal es hacer llegar los productos terminados hasta el sitio donde serán procesados o consumidos, transformándose en un eslabón esencial de la cadena de suministro, y del diseño logístico”.

En términos generales, una empresa de transporte administra sus recursos para producir servicios a partir de un conjunto de procesos diseñados para tal fin. Estos procesos a su vez conforman “paquetes especiales” que contienen el conjunto de servicios que ofrece la empresa y que se conocen como **servicios explícitos**, los cuales son complementados con **servicios implícitos**, apoyados por los **bienes coadyuvantes** y sus **instalaciones**. (Picazo y Martínez, 1991)

En una empresa de transporte los servicios **explícitos** se refieren a los relacionados directamente con la esencia de la actividad, es decir, al traslado de productos de un lugar a otro; mientras que los servicios **implícitos**, son aquellos que ofrecen beneficios indirectos que psicológicamente provocan que el usuario valore más el servicio de transporte, aunque no cambie en esencia la prestación de éste, en este caso, por ejemplo, al referirnos a servicios como el seguimiento de la carga, información en tiempo real para el cliente de la ubicación de su carga, cobertura del seguro; en el transporte marítimo algunas navieras ofrecen servicios de transbordo, paletizado, despacho aduanal, servicio de embalaje y almacenaje, entre otros.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Por lo que respecta a los **bienes coadyuvantes**, nos referimos a los necesarios para la prestación del servicio y que en esencia son consumidos por el usuario, tales como: vehículos de transporte, contenedores, equipo especializado para la carga y/o descarga, incluso los consumibles como combustibles y neumáticos. Las **instalaciones de apoyo** son los recursos físicos que deben encontrarse emplazados antes que el servicio pueda ser ofrecido, por ejemplo, oficinas, patios, puertos, aeropuertos, terminales, talleres, almacenes, etcétera.

En el contexto de la cadena de valor de Michael Porter, los dos primeros elementos (servicios explícitos e implícitos) pueden ser catalogados como parte de las actividades primarias; en tanto, los dos restantes, como actividades de apoyo.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

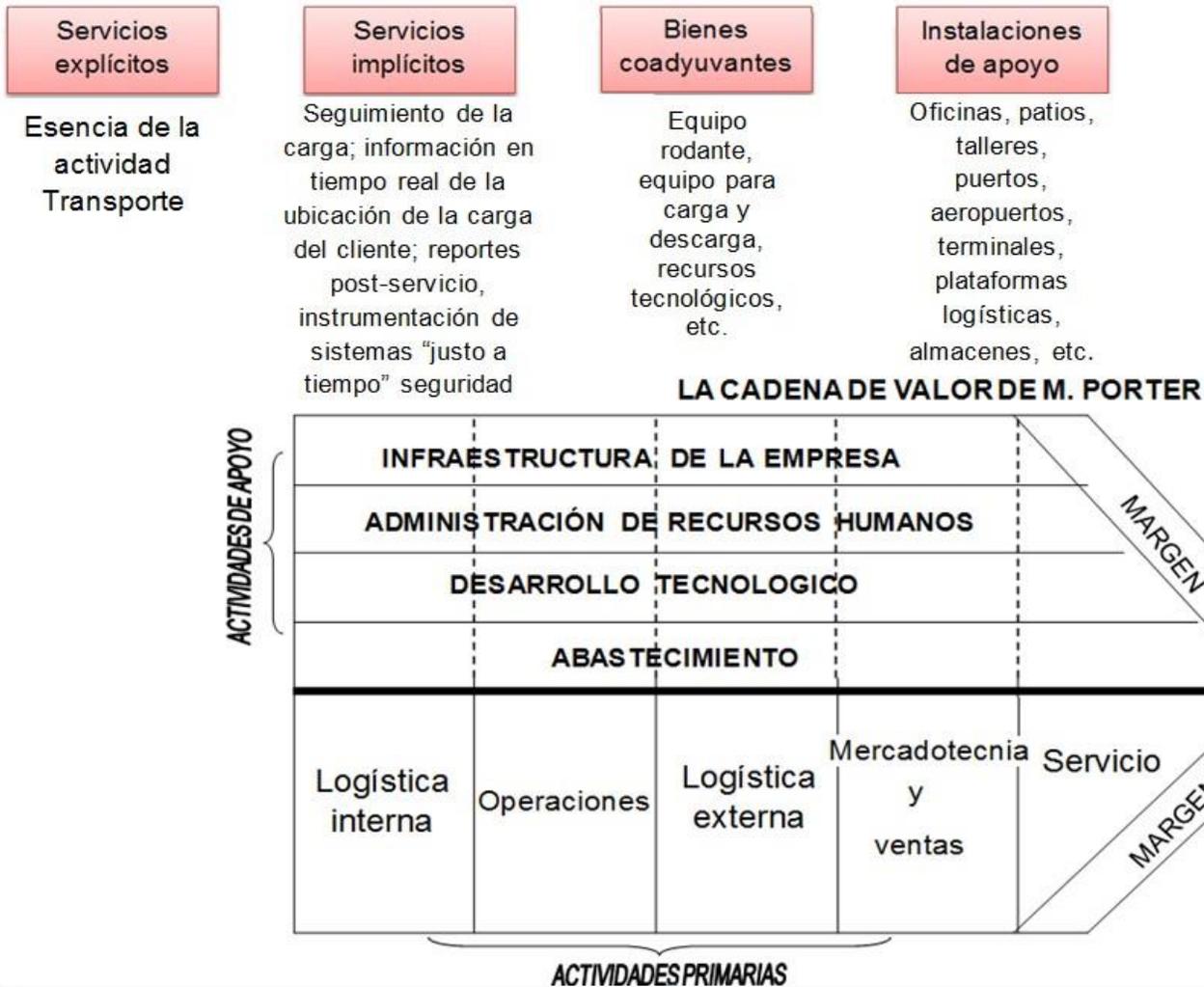


Ilustración 4. Tipificación del transporte (Actividades primarias).

En términos generales, el sistema empresa se compone de cinco subsistemas que son gestionados por el subsistema administrativo que tiene la necesidad de planear, dirigir, organizar y controlar los procesos con los que operan. En una empresa de transporte, resulta conveniente que su administración aplique los principios de la ingeniería de servicios para lograr un desempeño superior, tales como: mejoras e innovación de procesos y tecnologías; proponer servicios diferenciados; desarrollar una organización con enfoque al cliente y contribuir en la creación de valor para el cliente.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

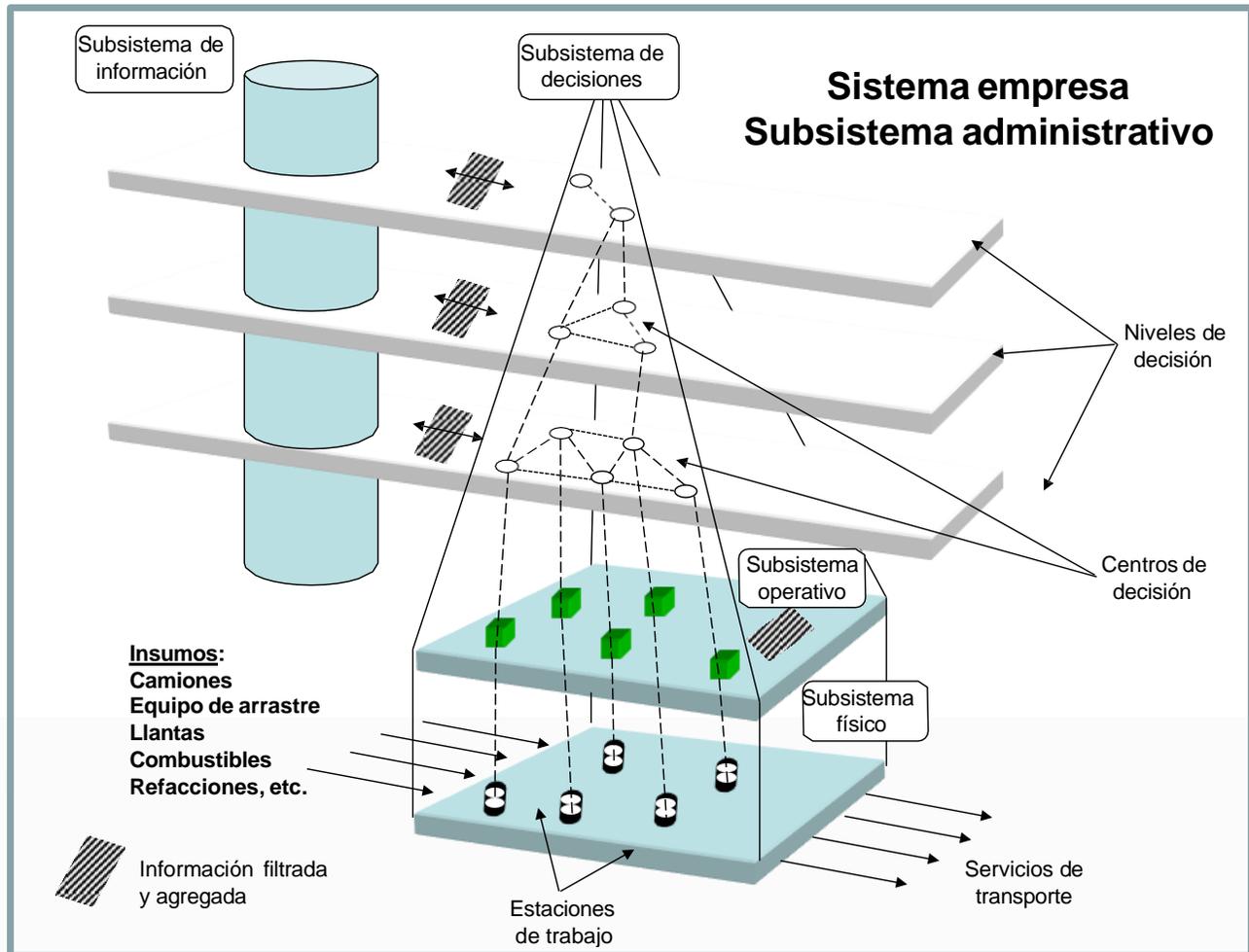


Ilustración 5. Subsistemas de la empresa. Fuente: Jiménez y Bartolo (2007).

### Mejoras e innovación de procesos y tecnologías.

En los servicios de transporte, debe prevalecer la innovación constante de los procesos de dotación del servicio con base en las necesidades del cliente. Para lograr servicios de calidad y diferenciados, la innovación puede verse reflejada, por ejemplo, en el mejoramiento de los tiempos de colocación del equipo de transporte en la planta del cliente a partir de un mejor proceso acompañado de un buen sistema de información y comunicación para recibir las órdenes.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Proponer servicios diferenciados

El transporte es una de las actividades más complejas para planear servicios diferenciados. Por ello, la administración debe tener cuidado de que los servicios sean de calidad y proporcionen valor agregado al cliente. La diferenciación no puede verse reflejada solo en los servicios explícitos, sino con la ayuda de los servicios implícitos, en los bienes coadyuvantes e incluso en las instalaciones de apoyo. Por ejemplo, una empresa de transporte puede ofrecer a su cliente, además de información de sus embarques en tiempo real, asesorías y planeación de embarques internacionales, orientación sobre empaques, etcétera. Puede dotar sus camiones y equipo de transporte de tecnología especial para garantizar mayor seguridad. La adopción de esta clase de servicios permitirá diseñar esquemas operativos con posibilidades de alcanzar un alto nivel de diferenciación mediante la transferencia de valor a las actividades del cliente.

### Desarrollo organizacional

En términos generales, la era industrial fordista se caracterizó por el diseño de un modelo de organización centrado en la producción masiva orientada hacia el producto, el proceso, la productividad y la tecnología, teniendo como marco la organización y administración interna. Sin embargo, actualmente, el modelo económico exige analizar los esquemas de organización con un enfoque estratégico y competitivo. En este renglón, una empresa de transporte debe adaptar su organización a las necesidades del cliente, sobre todo porque forma parte de la cadena logística. En otras palabras, debe orientar sus servicios a la creación de ventajas competitivas para su cliente. Para lograr esto, el transportista debe buscar integrar sus procesos a la cadena de valor de sus clientes.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Creación de valor para el cliente

La administración de una empresa de transporte aportará valor al cliente cuando cumpla su función de manera eficiente y económica. El transporte como empresa proveedora de servicios incurre en gastos que debe optimizar para evitar a su cliente altos costos. La administración debe buscar acuerdos de colaboración para obtener información de su cliente para optimizar los servicios que le proporciona, sobre todo porque forma parte de los costos de éste al que debe apoyar para que maximice sus ganancias o le cree valor. Bajo este esquema ambas partes se verán beneficiadas.

### 1.2.2 Orientación de la empresa a los mercados

Vamos a entender por **mercado** al conjunto de actividades y operaciones comerciales donde se intercambian bienes y/o servicios dentro de uno o varios sectores económicos. **Su función principal** es facilitar a los consumidores el acceso a los productos que fabrican las empresas industriales, agrícolas, de servicios, etcétera., transformándose éstas en los demandantes de las empresas de transporte, que son las encargadas de colocar los bienes producidos en los centros de consumo.

En términos generales, puede decirse que a partir de la apertura comercial en México (1982-1986), promovida en nuestro país por el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado con el propósito de que la economía mexicana se insertara de manera diferente en la mundialización de los procesos de producción, derivó más adelante en la desregulación y privatización de los sistemas de transporte en 1989.

Desde ese cambio regulatorio, el mercado en el que compiten las empresas de transporte de carga es muy dinámico y cambiante, provocando la diversificación y especialización de los



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

servicios, dando pie a una mayor competencia en el sector. Por este motivo, la orientación de las empresas al mercado se ha convertido en un factor estratégico para las compañías de transporte.

### ¿Qué es orientación al mercado?

Para Narver y Slater (1990) “es la cultura organizacional que de manera eficaz y eficiente determina la conducta necesaria para crear un valor superior a los consumidores por medio de la orientación al cliente, la competencia y la coordinación interfuncional entre los departamentos de una organización”.

Para Kohli y Jaworski (1990) “es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información por medio de los diferentes departamentos de una organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información”.

Ambos enfoques más que excluyentes son considerados complementarios. Por esta razón, García de los Salmones (2001) concluye que “la orientación al mercado constituye una filosofía diseñada por la alta dirección y comunicada a todos los integrantes de las empresas, pieza clave de la cultura organizacional, que prima la orientación al cliente como medio para lograr la supervivencia, sin olvidar la actuación de los competidores y la constante vigilancia del entorno, adoptando a este respecto una postura proactiva del mismo”.

De acuerdo con Rivera Camino (1999), el modelo de orientación al mercado se basa en dos marcos teóricos: a) la selección de los mercados que debe satisfacer la firma y de los grupos a controlar y b) el uso de la información en las organizaciones.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### a) La selección de los mercados a satisfacer y de los grupos a controlar.

En este caso, Rivera Camino considera que la orientación al mercado debe privilegiar el intercambio dirigido a satisfacer las necesidades específicas de todos los grupos. A partir del mercado que necesita ser satisfecho, define los siguientes actores que necesitan ser controlados: clientes finales, clientes intermediarios o distribuidores, la competencia y el macroentorno.

**Clientes finales.** Son los más importantes para la empresa. Determinan cuál es la estrategia competitiva más eficiente.

**Ciente intermediario o distribuidor.** Su función es la de acercar los productos o servicios a los clientes finales. Estimulan y satisfacen el consumo por medio de la promoción. Tienen una gran influencia en la rentabilidad de la empresa.

**La competencia.** Son organizaciones concentradas en el mercado. Intervienen en la satisfacción de los mercados. Influyen en el desempeño de la empresa y en la estrategia competitiva.

**El macroentorno.** Ambiente externo que influye en la empresa. Desde el punto de vista de sistema abierto, depende de proveedores y clientes. Debe ser considerado en la definición de la estrategia competitiva. Influye en la definición del producto.

### b) El uso de la información en las organizaciones.

Este enfoque se centra en el uso de la información del mercado para coordinar las actividades competitivas de la organización. Las etapas son las siguientes: Análisis, Coordinación interfuncional y Acciones dirigidas al mercado, competencia y macroentorno.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

**Análisis.** Conceptualiza la generación de inteligencia de mercado. Reúne información del mercado, por ejemplo, de clientes y factores exógenos para conocer sus necesidades actuales y futuras.

**Coordinación interfuncional.** Se refiere a fomentar la participación de los diferentes departamentos y unidades de negocio en la creación de valor en el mercado meta, a partir de crear respuestas rápidas para sus clientes. Para esto, se propaga la información de mercado a través de la empresa. Se reconoce como requisito fundamental de la orientación al cliente y al mercado.

**Acciones dirigidas al mercado, competencia y macroentorno.** Se refiere al diseño e implementación de una respuesta para los segmentos del mercado rentables, buscando satisfacer sus necesidades, pero también las de la empresa. Por ejemplo, en el transporte pueden evaluarse acciones orientadas al cliente relacionadas con la prestación y personalización del servicio; acciones previas a la prestación del servicio y las destinadas a dotar un mayor valor agregado, así como aquellas de naturaleza económica.

Para utilizar de manera adecuada el modelo teórico de la orientación al mercado antes descrito, el (la) gerente de la empresa de transporte debe estar consciente de que a partir de la desregulación de mercados y la privatización de los principales sistemas de transporte, es común la aparición y consolidación de nuevos competidores de todo tipo y tamaño, lo cual produce el endurecimiento de la lucha por alcanzar cuotas de mercado más elevadas, provocando a la vez la reducción progresiva del poder de negociación de las empresas de transporte sobre una demanda que día a día es más exigente.

Como consecuencia general, se han creado fuertes presiones sobre los precios y tarifas, con exigencias de mayor calidad en el servicio de transporte. Ante ello, el sector empresarial del transporte, sobre todo las grandes compañías, han preferido orientar sus esfuerzos a atender



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

aquellos nichos de mercado que requieren servicios de calidad y que mueven productos de mayor valor agregado. Para ello, han formalizado alianzas estratégicas que les han permitido crear grandes redes de servicios integrales de transporte para atender no sólo el mercado doméstico sino también el internacional.

Lo anterior permite observar que el mercado del transporte se orienta a la prestación de servicios domésticos e internacionales. El mercado **doméstico** se refiere a la demanda de viajes en el que su origen y/o destino son dos sitios ubicados al interior del país, mientras que el mercado **internacional**, se refiere a la demanda de viajes que tienen el origen y/o destino ubicado en el extranjero.

De la orientación al mercado en la dimensión internacional, Montoya (2008) manifiesta que Cadogan y Diamantopoulos en 1995 encontraron que “las empresas están expuestas a las fuerzas legales, políticas, económicas, competitivas, tecnológicas, y socioculturales, así como las estructuras de distribución, y las diferencias geográficas, afectándolas en forma desconocida, influyendo desde luego en su capacidad de respuesta”. En este sentido, Montoya (2008) agrega que dichos autores sostienen que “una empresa probablemente requerirá factores adicionales para analizar operaciones internacionales, tales como: i) experiencia en mercados extranjeros, ii) dependencia de terceras partes, iii) complejidad de la organización, iv) carga de información distorsión y depuración, v) respuesta racional, vi) política de recursos humanos, y vii) disponibilidad y calidad de la información”.

Para evaluar la orientación al mercado se diseñan proposiciones específicas acompañadas con escalas de medición, como el ejemplo que puedes observarse en el cuadro a continuación. Como podrás notar en dicho cuadro, el autor consideró tres componentes principales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y para evaluarlas utilizando la escala de Likert con siete posiciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas. Para una mayor comprensión de la aplicación de la metodología de



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

orientación a mercados, te recomendamos revisar el artículo “Orientación al mercado desde la perspectiva de la demanda: una aplicación al transporte aéreo” de David Martín Consuegra y otros, el cual describe cómo se aplica esta técnica de análisis desde la perspectiva de la demanda en el ámbito del transporte aéreo, además de que abunda en el marco teórico de este tema; el artículo se encuentra disponible en el aula.

### Escala de medida de la orientación al mercado

1. Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes.	1 2 3 4 5 6 7
2. Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.	1 2 3 4 5 6 7
4. Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
5. Los directivos de los distintos departamentos de nuestra empresa se comunican regularmente con los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
6. La información acerca de nuestros clientes circula por toda la empresa/división.	1 2 3 4 5 6 7
7. Para el logro de ventajas competitivas nosotros nos basamos en el conocimiento de las necesidades de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
8. Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para necesidades de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
9. Nuestro equipo comercial intercambia regularmente información sobre las actividades de la competencia.	1 2 3 4 5 6 7
10. Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes.	1 2 3 4 5 6 7
11. Los ejecutivos analizamos y discutimos a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia.	1 2 3 4 5 6 7
12. Nuestros directivos saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear.	1 2 3 4 5 6 7
13. Nos fijamos objetivos de captación de clientes en los mercados en que disponemos de ventajas competitivas.	1 2 3 4 5 6 7
14. Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí.	1 2 3 4 5 6 7

Tabla 1. Escala de medida de la orientación al mercado. Fuente: Gómez (2007).



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Por todo lo anterior, podemos resumir que las empresas utilizan la **orientación al mercado** como una estrategia para lograr ventajas competitivas utilizando sus recursos organizacionales para analizar, coordinar y realizar acciones que les permitan controlar el entorno y los competidores, a través de la generación de satisfactores diferenciados en los mercados que son rentables. Dicho control propone dos enfoques fundamentales: “**dirigido al mercado**” y “**dirigir el mercado**”. El primero busca comprender y dar respuesta al comportamiento de los actores dentro de un mercado; mientras que el segundo se refiere a que las empresas busquen modificar la estructura del mercado y comportamiento de los actores dentro del mismo.

Como es evidente de lo antes dicho, las empresas de transporte requerirán de un alto nivel de organización para aprovechar sus recursos de la mejor manera, de tal forma que su estructura organizacional esté preparada para afrontar la complejidad del mercado. Para lograr esto último es necesario utilizar los principios de la administración y su proceso de gestión como una herramienta de apoyo. Por este motivo, a continuación, revisaremos las etapas del proceso administrativo en el contexto de las empresas de transporte, a fin de que conozcas cómo hacen uso de las etapas de este proceso para alcanzar una mejor organización y facilitar la orientación al mercado.

### 1.2.3 El proceso administrativo en la empresa de transporte

Como habíamos comentado, el proceso administrativo es el conjunto de etapas secuenciales mediante las cuales la administración de una empresa se desarrolla y está compuesta por la **planeación, organización, dirección y control**. Las dos primeras, se dice, pertenecen a la fase **mecánica**, la cual aborda la parte teórica de la administración, y en la que se establece lo que debe hacer, es decir, se orienta al futuro apoyándose en la previsión. Las dos siguientes,



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

pertencen a la parte **dinámica** que involucra la integración de los procesos y se refiere a cómo se manejará la compañía.

Analizaremos cada una de éstas detalladamente, con sus respectivos conceptos, etapas y principios aplicados a las empresas de transporte.

### Etapa de planeación

Consiste en establecer el curso de acción que ha de seguirse y los principios para orientarlo, así como la secuencia de las actividades, tiempo y recursos necesarios para su ejecución; es decir, en esta etapa se definen los objetivos empresariales, políticas operativas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias con los cuales la organización operará. Todo lo anterior se realiza con base en la identificación del problema y en experiencias pasadas.

En el sector empresarial de transporte, la planeación no es un rubro que interese mucho en las compañías chicas y medianas; por el contrario, las grandes empresas muestran un interés mucho mayor en la forma de administrar sus recursos. Este tipo de empresas cada vez más está buscando la forma de planificar sus actividades con el propósito de reducir el costo del servicio, pero, sobre todo, de proporcionar una mayor calidad de este.

Al respecto, el **objetivo** general de una empresa de transporte preocupada por mejorar su servicio se propone garantizar a sus clientes que las mercancías llegarán a su destino final en perfectas condiciones, en el tiempo acordado y reduciendo los contratiempos mediante la prestación de un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades. Este objetivo se fundamenta porque muchos clientes buscan, en primer lugar, que sus mercancías lleguen en condiciones adecuadas, a veces sin importar el costo. Para lograr lo anterior, estas compañías cuentan con **procesos de negocios** bien diseñados para que en cada etapa de la prestación del servicio de transporte se logren las metas planteadas.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

A reserva que se analicen con mayor profundidad en la siguiente sección, aquí sólo mencionaremos algunos de los procesos de negocio más relevantes, por ejemplo, búsqueda, captación y gestión de clientes y servicios; planeación, control y operación del servicio de transporte; control del equipo de transporte; mantenimiento de equipo motriz y de arrastre, entre otros. Desde luego, con dichos procesos se establecen las políticas que regirán su desarrollo, entendiendo como **políticas** de la empresa al conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección con la finalidad de regular el funcionamiento de esta.

Actualmente las grandes compañías de transporte instauran diversas políticas para lograr la mayor eficiencia, por ejemplo, establecen que todos sus empleados de nuevo ingreso reciban un curso de inducción y capacitación antes de asumir sus responsabilidades; en otros casos, se pide a los empleados que porten el uniforme de la empresa; en el sector del autotransporte de carga, por política, aplican examen *antidoping* a los operadores de camión; otras, establecen como política que su flota de transporte no rebase los cuatro años de edad promedio, entre otras.

Entre los planes que la empresa generalmente impulsa, se encuentran los **programas** de inversión en la ampliación de instalaciones y servicios, mayor cobertura, adquisición o remplazo de unidades de transporte, mejoramiento de sus sistemas de información, control, tecnologías, entre otros. La definición de todos estos elementos permite estimar el **presupuesto** necesario para llevar a cabo lo planeado. Es importante señalar que por muy buenos planes que se diseñen, será imposible ejecutarlos sin el flujo de efectivo suficiente.

Finalmente, dentro de esta etapa, las empresas de transporte diseñan una **estrategia** que les permita orientar sus esfuerzos y utilizar sus recursos de una manera más eficaz, con la intención de alcanzar los objetivos de la empresa en las condiciones más ventajosas, por ejemplo, una empresa de transporte puede estar pensando en reducir sus costos de servicio aumentando la visibilidad de la toma de decisiones de los actores que intervienen en la generación y prestación



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

del servicio; otra podría orientar todas sus acciones únicamente a servir a un sector industrial específico para lograr su especialización, con el propósito de alcanzar el más alto nivel de servicio.

Generalmente, en la estrategia se incluye indicadores claves de desempeño para evaluar su progreso. Es importante tener presente que una administración cuidadosa puede proporcionar una mejor visibilidad a los inversionistas a medida que ocurren los cambios.

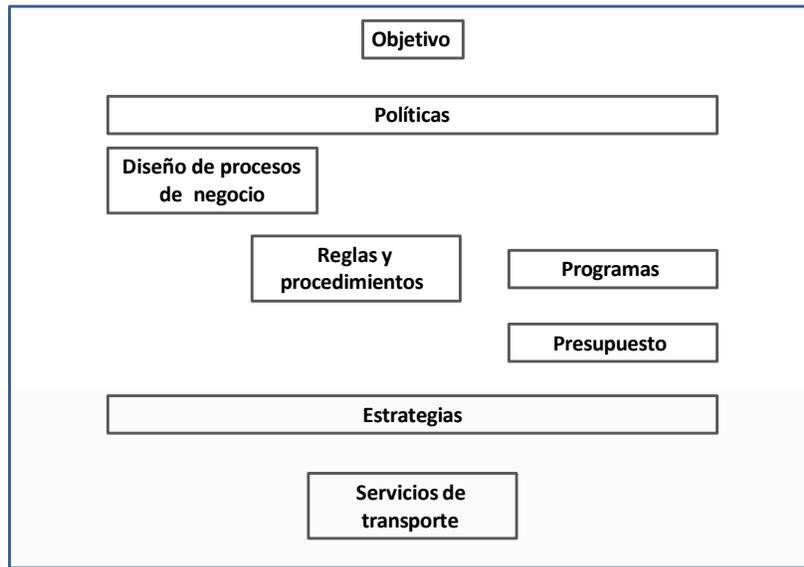


Ilustración 6. Elementos relevantes de la planeación.

### Principios de la planeación

De acuerdo con el proceso administrativo, dentro de la etapa de planeación, el planificador de los procesos de negocios de las empresas de transporte debe considerar explícitamente los siguientes tres principios:

Tabla 2. Principios de la planeación.

PRECISIÓN	FLEXIBILIDAD	UNIDAD
Busca que los planes y procesos propuestos no difieran mucho de la realidad o necesidades reales	Que durante el proceso puedan hacerse modificaciones que no causen pérdidas o problemas	Que los resultados se obtengan de una manera unida

### Ejemplo



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Bajo el principio de **Precisión**, los servicios de transporte deben cumplir con los requerimientos del cliente, en tiempos y fechas de entrega convenidas; pensando al mismo tiempo en el principio de **Flexibilidad**, que permite atender los posibles cambios que se pudieran presentar antes y durante la prestación del servicio; sobre todo, cuando un cliente solicita cambiar el destino de su carga en pleno viaje, la empresa debe ser capaz de modificar las condiciones de entrega, al menor costo. Para lograr lo anterior, la empresa debe estar en posibilidades de aplicar el principio de la **Unidad**, que implica lograr altos niveles de coordinación e integración para alcanzar la meta propuesta o los cambios solicitados.

### **Etapas de organización.**

Es la etapa del proceso administrativo que agrupa y ordena todas las actividades explícitas de la empresa en una estructura compuesta por unidades administrativas que son coordinadas por grupos de individuos, a los que se les asignan funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, así como las relaciones que deben observar entre ellos al aplicar los planes de la empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos (materiales, técnicos y humanos) para alcanzar los fines establecidos.

En esta etapa, las empresas de transporte muestran diferentes niveles de organización, sobre todo las del sector del autotransporte de carga, en las que intervienen las empresas conocidas como “hombre camión” y las pequeñas empresas, quienes muestran sistemas de organización reducidos, en donde el dueño suele ser quien desempeña la mayoría de las actividades en la prestación del servicio.

En términos generales, se dice que la estructura organizacional de una compañía es reflejo de su estrategia corporativa, en este sentido, las empresas grandes, entre ellas, las compañías ferroviarias, líneas aéreas y navieras, muestran importantes desarrollos organizacionales, sobre todo, por su alta participación en los mercados.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

“A la vista de todos, los modelos empresariales han visto crecer su organización de manera distinta. La estrategia del “hombre camión”, limita su crecimiento a la obtención de los recursos suficientes para la manutención de su negocio, sin verse en la necesidad de montar una estructura organizacional para ese fin; las empresas cooperativas, basan su crecimiento en reducir la diferencia que resulta de los socios que entran con los que salen, operando con reglas operativas poco flexibles, y sin una estrategia claramente definida; por su parte, las empresas privadas, medianas o grandes, se organizan en función de su estrategia de crecimiento, la cual puede basarse en un enfoque de costo mínimo, de diferenciación, o de segmentación de sus servicios, respondiendo a dos cuestiones principales: a) al crecimiento de la población o de la economía para tratar de expandir sus servicios; y b) a los mercados saturados, buscando otros sitios geográficos, y nuevos clientes, para continuar con su crecimiento. Cuando este tipo de expansión se presenta, la estructura de las empresas, y sus procesos de negocio, frecuentemente sufren modificaciones para atender sus nuevas funciones, y en muchos casos para crear valor a sus clientes” (Jiménez y Bartolo, 2007).

Lo anterior ha implicado la división del trabajo, buscando separar y delimitar las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, en departamentos o unidades de negocio, donde se han establecido sistemas jerárquicos, con funciones específicas y altamente especializadas.

### Principios de la organización

Como en el caso de la etapa de planeación, la organización también se rige por una serie de principios fundamentales para su aplicación, sobre todo, para garantizar la buena marcha de las actividades del proceso administrativo. De acuerdo con Porter (2008), Sosto y otros (2004), los principios que han predominado en el tiempo que fueron propuestos por Lyndall Urwick en 1952, son los siguientes:



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Objetivo	Paridad de autoridad	Amplitud o tramo de control
Especialización	Unidad de mando	Responsabilidad
Jerarquía	Coordinación	

Lo anterior se explica en la siguiente tabla:

Objetivo	Especialización	Jerarquía
Se orienta a que todas las actividades de la organización deben relacionarse estrechamente con los objetivos y propósitos de la empresa.	Se basa en que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.	Responde a la necesidad de establecer centros de autoridad a partir de los cuales, la autoridad y responsabilidad, fluye para lograr los planes de la empresa.

### Ejemplos de aplicación

La expedición de la factura por el servicio de transporte de la línea aérea debe proporcionar la máxima satisfacción al cliente como la misma actividad de traslado de las mercancías.	Esto es muy común en las actividades de una empresa de transporte donde, por ejemplo, los operadores de camiones tipo tráiler para el transporte de carga peligrosa son personas altamente calificadas y sólo ellos podrán realizar la actividad de conducción de los vehículos; los pilotos de aviación son un caso similar.	En las empresas de transporte, este principio se observa de manera natural y se establecen áreas operativas y administrativas donde se ejerce la jerarquía. Por ejemplo, Gerentes de operaciones, coordinadores de flota y operadores.
--	---	--

Paridad de autoridad-responsabilidad	Unidad de mando	Coordinación
El grado de autoridad conferido al administrador debe corresponder a la autoridad suficiente para cumplir con la responsabilidad encomendada.	Establecer centros de autoridad y decisión para cada función; ningún subordinado debe recibir órdenes de más de un jefe sobre el mismo asunto para evitar confusiones e ineficiencias.	El conjunto de esfuerzos debe estar dirigidos a lograr la armonía necesaria entre todos los elementos de la organización a fin de conseguir eficientemente los objetivos empresariales e individuales.

### Ejemplos de aplicación

En el transporte marítimo, el capitán tiene la autoridad suficiente para cumplir con su responsabilidad y comandar a la tripulación para operar el barco. Situación similar	Los jefes de patio de las empresas ferroviarias reportan al coordinador regional donde se encuentren los patios que administran.	En sector de los servicios de consolidación de mercancías, las empresas del sector transporte deben coordinar sus actividades con las de sus clientes para elaborar
---	--	---



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

debe tener una gerente de flota de transporte

su programa de recolección o entregas.

Amplitud o tramo de control	Responsabilidad
Una persona no puede tener bajo su responsabilidad y mando un número ilimitado de colaboradores.	Quien está al mando tiene la responsabilidad de él y de sus subordinados. Las actividades se delegan, pero no la responsabilidad atribuida.

### Ejemplos de aplicación

Para flotas de transporte muy grandes es muy común la asignación de las unidades de transporte a divisiones o regiones, buscando con ello un mejor control de los recursos.

Ante el cliente, el operador logístico (OL) o *forwarder* es responsable de la carga si ésta llega a sufrir un desperfecto provocado por un operador de transporte contratado por el OL.

Tabla 3. Principios de la organización.

### Etapa de dirección

Consiste en dirigir y coordinar las actividades para ejecutar los planes de la empresa utilizando el esquema organizacional propuesto, a través de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, para alcanzar las metas empresariales con altos niveles de productividad. La dirección involucra la influencia de las relaciones interpersonales jerárquicas, motivación, comunicación, órdenes, supervisión y toma de decisiones.

En el ámbito del transporte, la toma de decisiones es un aspecto continuo en la elección de cursos de acción entre diversas alternativas, por ejemplo, la selección del tipo de vehículo, asignación de unidades de transporte a ruta, asignación de carros de ferrocarril a los clientes que lo requieren, entre otras. Desde luego, el administrador seleccionará y se hará acercar los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes; además, en el sector transporte es indispensable contar con procesos de comunicación y supervisión eficiente.

### Principios de la dirección

La etapa de Dirección se rige por los principios de armonía del objetivo o coordinación de interés, impersonalidad de mando, supervisión directa, vía jerárquica, resolución y aprovechamiento del conflicto.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Armonía del objetivo o coordinación de interés	Impersonalidad de mando	Supervisión directa
<p>Se enfoca a crear un ambiente en el que las personas puedan aplicar sus conocimientos y emplear todas sus capacidades, para propiciar el logro de las metas de la empresa.</p>	<p>La autoridad se ejercer como producto de una necesidad, y no como resultado de la voluntad del que manda.</p>	<p>Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el jefe a sus subordinados durante la ejecución de las actividades, de tal manera que éstas no se desvíen de los objetivos empresariales.</p>
<b>Ejemplos de aplicación</b>		
<p>Durante las operaciones de llenado de las unidades de transporte, ya sea camiones, carros de ferrocarril, barcos o aeronaves, este principio es fundamental para permitir la agilización del despacho de los pedidos del cliente.</p>	<p>En una empresa de transporte este principio surge cuando se giran instrucciones a los administradores para diseñar un plan para distribuir 15,000 toneladas de productos del campo, que debe ejecutarse en un mes de trabajo.</p>	<p>En el llenado de los buques de contenedores, es muy importante la supervisión directa porque de ésta depende que la línea naviera logre reducir los costos por estadía en puertos y del transbordo de los contendores.</p>
Vía jerárquica	Resolución del conflicto	Aprovechamiento del conflicto
<p>La transmisión de las instrucciones debe seguir los conductos establecidos y no permitir que se ignoren sin razón alguna o que se convierta en una situación permanente.</p>	<p>Se enfoca en darle solución rápida a los conflictos que aparezcan, procurando el menor daño posible a las partes involucradas.</p>	<p>El conflicto puede visualizarse como un área de oportunidad para la generación de nuevas estrategias para su solución.</p>
<b>Ejemplos de aplicación</b>		
<p>Para una mejor toma de decisiones, en el sector del transporte implica que las instrucciones se trasmitan a través de la estructura jerárquica diseñada; por ejemplo, de gerente a coordinador de flotas y de este último a operadores.</p>	<p>Dentro de la dirección de las empresas de transporte, es muy común el surgimiento de problemas en el proceso de traslado de las mercancías, puede ser al interior de la empresa o fuera de ella, por ejemplo, pueden presentarse conflictos entre los coordinadores de tráfico por la asignación de rutas o unidades de transporte; otro conflicto puede presentarse cuando las mercancías no son entregadas en las condiciones pactadas.</p>	<p>En el ámbito del transporte son muy comunes los conflictos con su cliente por la entrega de mercancías deterioradas. En este caso, el transportista tiene oportunidad de cambiar su estrategia e involucrarse más en la supervisión y asesoría sobre la mejor manera de acomodar la mercancía al interior de su unidad, para evitar su deterioro. Desde luego, con esta acción el transportista estará visualizándose como un asesor logístico y no como un simple porteador de mercancías, sacándole provecho al conflicto.</p>

Tabla 4. Principios de la dirección.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Etapa de control

La última etapa del proceso administrativo es el **control**, cuyo propósito principal es el de asegurar que las actividades alcancen los resultados y objetivos que la empresa se trazó y, en caso contrario, realizar los ajustes o correcciones necesarias. El proceso de control inicia con el establecimiento de indicadores para cada una de las áreas de la empresa, que son utilizados por la administración para evaluar y comparar contra el desempeño alcanzado, según sea el caso, a través de la retroalimentación para reforzar aquellas actividades que mostraron buenos resultados o corregir las que presentaron fallas.

En las operaciones de transporte el control es fundamental porque de éste depende el cumplimiento de los servicios comprometidos. Por ejemplo, el establecimiento de un tiempo de entrega razonable de mercancías es una forma de control que permite evaluar el número de veces que se cumplió con los tiempos comprometidos; el movimiento anual de contenedores transportados por un buque al año puede establecerse como una medida de productividad para este modo de transporte; similar es el número de servicios atendidos por cada vehículo por unidad de tiempo, es otra forma de controlar la productividad del transporte. Los costos, el consumo de combustibles, mantenimiento, servicios vendidos, entre otras, son variables de control que las empresas de transporte establecen. Por tanto, más empresas están recurriendo al cuadro de mando integral, para llevar a cabo el control a través de un sistema de indicadores. No debe pasarse por alto que los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

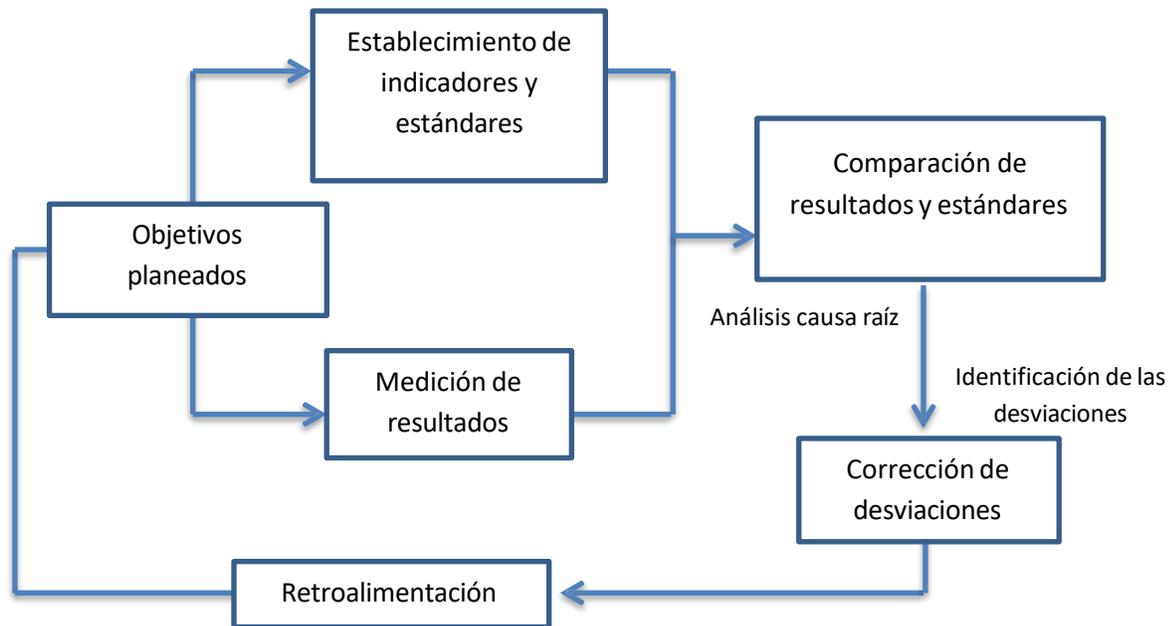


Ilustración 7. Proceso de control.

**Proceso de control**, implica establecer un sistema para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se cumplan.

De acuerdo con Daft y Marcic (2006), en la administración moderna existen tres tipos de control: **preventivo, concurrente y de retroalimentación.**

Como su nombre lo indica, el **control preventivo** trata de identificar, y, sobre todo, prevenir las desviaciones que puedan causar los diferentes tipos de problemas para alcanzar las metas de la empresa, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, las inspecciones fitosanitarias de los remolques de un camión de carga son parte de un control sanitario preventivo, indispensable en el transporte de productos alimenticios susceptibles de contaminación.

En el 2011 los controles de prevención de la Autoridad de Puertos del Mar Rojo, en Egipto, detectaron contenedores procedentes de Japón con alta contaminación nuclear de Fukushima,



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

causando altos costos en gastos de manipulación, almacenamiento y transporte, al tener que ser aislados, se tuvieron que regresar para evitar la propagación de la radiación. Para lograr una mejor administración de sus recursos, actualmente muchas compañías de transporte están impulsando programas de prevención del riesgo, en pro de un mejor nivel de servicio para su cliente.

El **control concurrente**, por su parte, vigila el desarrollo de las actividades de una manera directa, con el fin de revisar su consistencia con respecto a las normas y reglamentos de trabajo estipulados. En la administración del transporte esta clase de control ha proliferado de manera muy intensa, puesto que muchos de los embarques hoy en día son estrechamente vigilados en tiempo real, por los administradores de la flota a través de los sistemas de posicionamiento global. Las grandes empresas de mensajería y paquetería, así como empresas de transporte carretero de carga, han instrumentado sistemas en donde el cliente mismo es involucrado en el proceso de seguimiento de su mercancía; ellos mismos pueden encender los “focos rojos” en caso de que noten alguna desviación.

Por lo que se refiere al **control de retroalimentación**, también conocido como control posterior a la acción, se enfoca a los resultados que se derivan del uso de los productos o servicios proporcionados por las empresas. En el sector de servicios y principalmente en empresas de transporte, se ha tenido en cuenta la preocupación de crear servicios de valor, esta clase de control se aplica al conocimiento y evaluación de los servicios que se proporcionan.

En el contexto de los sistemas ISO 9000 de control de calidad, los transportistas certificados llevan a cabo encuestas del servicio que son procesadas para conocer qué tanto cumplieron con las expectativas del cliente, buscando con ello áreas de oportunidad. Los mismos transportistas obtienen estadísticas financieras y de operación de los servicios que prestan para evaluar su desempeño. Algunos otros, generan reportes para sus clientes posteriores a la entrega de las mercancías.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Principios del control

En cuanto a los principios del control, Reyes Ponce (1992) los clasifica de carácter administrativo, estándares, medial del control y excepción. Como se explican en la siguiente tabla:

De carácter administrativo	De los estándares
Es necesario diferenciar “ <i>las operaciones</i> ” de las “ <i>funciones de control</i> ”. El control es una función administrativa.	No existe control sin “estándares” medibles y precisos de comparación. Lo que no se mide no se puede mejorar.
Ejemplos de aplicación	
En el transporte las actividades encomendadas a la supervisión forman parte de un sistema de control de las operaciones, por ejemplo, elaborar el registro de salida y de llegada de los vehículos: Nombre del operador, número de la unidad, ruta asignada y cualquier información necesaria para el control del servicio; chequea el horario de entrada y salida de las unidades de transporte de la empresa; lleva el control de asistencia de los operadores, horas extras, días de descanso, etc.	Dentro del sector empresarial, cada día es más común el establecimiento de estándares de rendimiento denominados inicialmente indicadores, ahora también conocidos como <i>Key performance indicators</i> (KPI, por sus siglas en inglés); y en el sector transporte no es la excepción. En el tema correspondiente en esta asignatura, se estará profundizando más adelante.

Tabla 5. Principios de control.

De carácter medial del control	De excepción
El control sólo debe usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifica ante los beneficios que se esperan.	El control administrativo es mucho más eficaz y rápido que cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien en los resultados que se obtuvieron como se había planteado.
Ejemplos de aplicación	
En la decisión de establecer controles surgen dos riesgos diametralmente opuestos:  1) La imposición de un control por parte del “especialista” que maneja la técnica de control; y	La revisión de los informes de los casos en los cuales no se cumplió la meta de entregar a tiempo las mercancías al cliente, es primordial



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

2) dejar de impulsar controles debido a la subestimación de sus beneficios, esto es porque se produzcan a largo plazo, o sean imposibles o difíciles de cuantificar. De ahí la conveniencia de su cuantificación. En el primer caso empresarios de transporte caen en el error de multiplicar los controles de supervisión del personal, en lugar de crear un mejor sistema de contratación de personal más confiable. Para el segundo caso, muchas empresas de transporte pierden la oportunidad de tomar mejores decisiones, si establecieran controles para captar la información estadística que generan en operación.

priorizar sobre todos aquellos informes que no tuvieron algún tipo de incidencia.

En el fondo se busca convertir el cumplimiento en lo normal y las desviaciones o errores de lo programado en lo excepcional: por tanto, los controles atenderán sobre esto último de manera exclusiva, o al menos, principalmente.

*Tabla 6. Ejemplos de aplicación.*

### Ventajas de la aplicación del proceso administrativo en las empresas de transporte

En términos generales, puede decirse que la aplicación de las diferentes etapas del proceso administrativo en las empresas de transporte genera ventajas importantes que pueden verse reflejadas en el incremento de su capacidad instalada en la prestación de servicios, sobre todo, por el orden que promueve dicho proceso en la realización de las actividades. La secuencia lógica que utiliza dicho proceso facilita la creación de un sistema organizado, con una visión holística en donde se logran identificar las interrelaciones existentes entre actividades y procesos.

Con la planeación de sus actividades y el establecimiento de los procesos que generan sus servicios bajo una estrategia definida, las empresas de transporte encuentran ventajas en la reducción de los niveles de incertidumbre que siempre presenta el sector. En la medida en que se planifiquen con mayor certeza los servicios de transporte, las empresas tendrán mayor oportunidad de utilizar mejor sus recursos, acarreándole con ello mayores beneficios. En la etapa de organización, se distingue la línea de mando bajo la cual se toman las decisiones, evitando con ello el caos en la prestación de los servicios, sobre todo, porque estos se proporcionan fuera del ámbito del control físico de las empresas. La dirección de las empresas de transporte facilita la toma de decisiones a partir de la planeación de las actividades y de su organización.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

El equilibrio que proporciona en este rubro el proceso administrativo ayuda a disminuir los problemas causados por decisiones apresuradas o erróneas, apoyando de esta manera la productividad empresarial. Por último, el control como parte de este proceso, ayuda a vislumbrar las desviaciones, a veces no comprendidas, que tienden a alejar a la empresa de sus objetivos propuestos, pero también establece la corrección de estas.

A manera de conclusión, podemos decir que el proceso administrativo en las empresas de transporte nos permite distinguir claramente su utilidad e importancia en la gestión de los procesos de negocio de este tipo de empresas. Por tanto, es válido que él (la) administrador(a) de empresas de transporte se pregunte ¿Cuáles son los procesos de negocio que debe privilegiar la empresa para lograr un desempeño superior?, ¿Cuántos procesos se deben seleccionar?, ¿Qué áreas de la empresa deben ser involucradas?

Para dar respuesta a esta pila de preguntas, en la sección a continuación abordaremos el tema de los procesos clave de negocio de las empresas de transporte.

### 1.2.4 Principales procesos de negocio

Una empresa de transporte puede ser conceptualizada como un conjunto de procesos interrelacionados que generan servicios de transporte. Los procesos deben ser planificados, ejecutados y controlados con el propósito de lograr los objetivos que se persiguen; es decir, deben ser gestionados.

Un **proceso** puede definirse como “un grupo organizado de actividades que juntas crean un resultado de valor al cliente” (Hammer, 2001).



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

ISO 9000 define al **proceso** como “...el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Pérez y De Velasco (2010), definen al **proceso** como una secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Aclaran, que el valor debe entenderse como “todo aquello que se aprecia o estima” bajo la percepción del o de los individuos que reciben los productos o servicios; rematan diciendo que el valor NO es un concepto absoluto, sino relativo; es decir, que cada persona tendrá su propio juicio.

Los **elementos básicos** de un proceso son: entradas (insumos), salidas (resultados), recursos y controles.

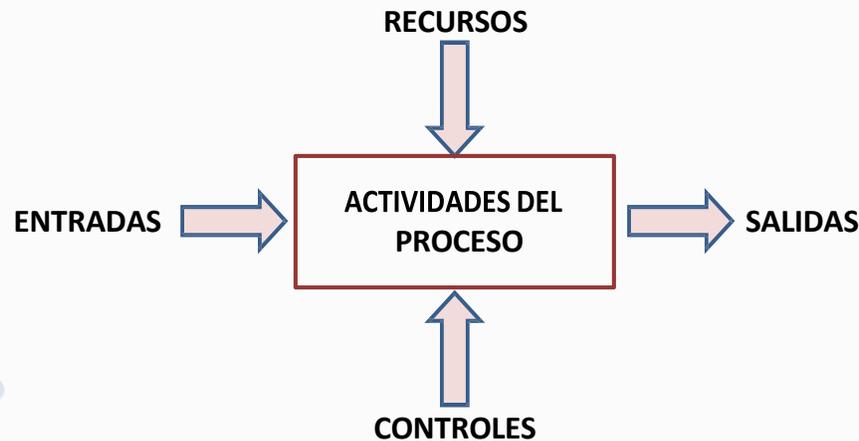


Ilustración 8. Elementos básicos del proceso.

Las **entradas** del proceso implican el ingreso de solicitudes o requerimientos del servicio; los **recursos** son los elementos de consumo que se utilizarán para la transformación o creación de servicios; por ejemplo, en transporte los recursos son humanos, vehículos, contenedores, tecnologías, mapas, información, y otros. Los **controles** se refieren a presupuestos, protocolos,



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

necesidades del cliente, reglamentos internos, manuales de operación, la forma de organización de la documentación, leyes y normas de explotación de las vías generales de comunicación, entre otros. Para finalmente, la **salida** del proceso es el servicio que se presta al cliente.

Alfredo Uquillas (2008) reconoce que “el objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades”. Afirma que, para lograrlo, “es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos”. Añade que otro objetivo “es entregar rendimiento mejor, más rápido y barato que la competencia”.

Como te puedes dar cuenta de las definiciones revisadas, el concepto subyacente es el mismo: conjunto de actividades organizadas para generar valor sobre las entradas para obtener un resultado que cumpla satisfactoriamente con los requerimientos del cliente.

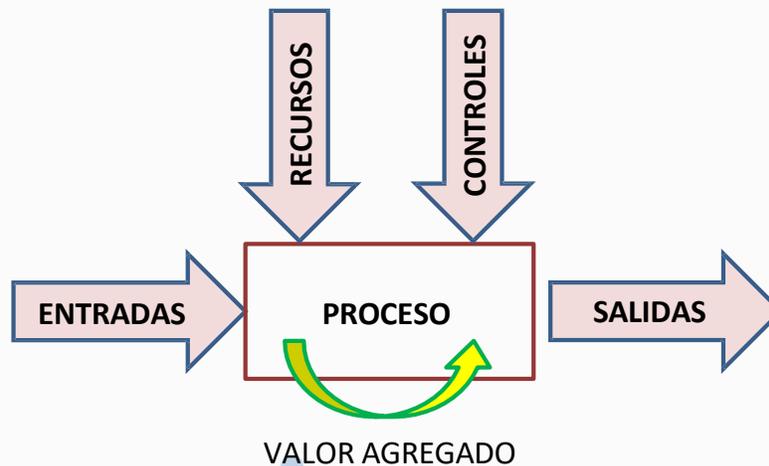


Ilustración 9. Proceso como generador de valor.

De acuerdo con el Ministerio de Fomento español, “...cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios...) en resultados (otras informaciones, servicios,) puede considerarse como un **proceso**.”



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Los resultados de un proceso han de tener un valor (agregado) respecto a las entradas, pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso...”, tal como se ilustra en la figura siguiente.

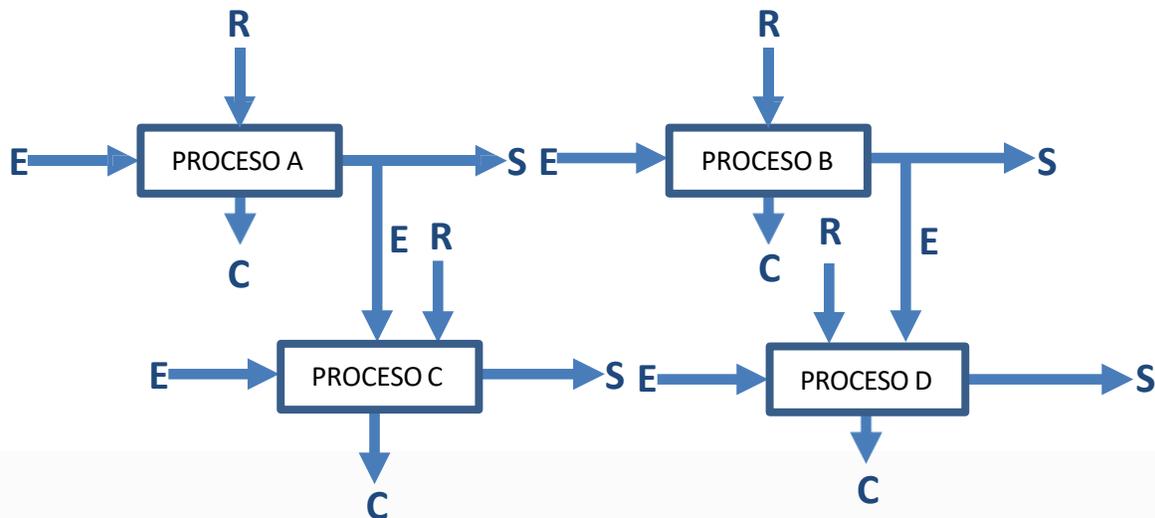


Ilustración 10. Interrelación de procesos. Fuente: Ministerio de Fomento (2005).

### Pero ¿Qué son los procesos de negocio?

En particular, cuando hablamos de los **procesos de negocio** estamos refiriendo a los **procesos clave** de la empresa que generan valor al cliente y que gestionan las actividades principales del negocio, estos incluyen los procesos operativos requeridos para la elaboración del producto o la creación del servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

### ¿Existen otros tipos de procesos?

Según Membrado (2007), se distinguen también los procesos estratégicos y de soporte. ¿Los procesos de negocios son los mismos que los procesos estratégicos?, la respuesta es no.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Los **Procesos estratégicos** están enfocados a examinar los requerimientos y situación de la comunidad, los inversionistas y el mercado con la finalidad de establecer las directrices generales que permitan asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios; por ejemplo, análisis financieros para determinar el plan de inversiones para el remplazo de las unidades de transporte, o también, planes para establecer los programas de expansión de la empresa; gestionar créditos, diseñar el proceso de atención a clientes, entre otros.

Los **procesos de soporte** son la base de apoyo para los procesos de negocio, debido a que administran las provisiones y recursos necesarios para que se ejecuten las actividades principales de la empresa; por ejemplo, los procesos para la adquisición de los camiones de carga, la contratación de personal (operadores, maquinistas, mecánicos, etc.); la adquisición de combustibles, mantenimiento de las unidades de transporte, adquisición de refacciones para mantenimiento, capacitación, son algunos de los procesos que caen dentro de esta clasificación. En concreto, el resultado de esta clase de procesos es muy importante para la empresa, aunque no todos llegan directamente al cliente externo. Entonces, ¿Cuáles son los procesos de negocio de las empresas de transporte?

Con base en las definiciones antes descritas, podemos decir que, en términos generales para los diferentes modos, los **procesos de negocio** de las empresas de transporte son cuatro: a) procesamiento y gestión de los pedidos de transporte; b) planeación y prestación del servicio; c) facturación/documentación y d) evaluación del servicio. Algunas de las actividades principales de cada uno de los procesos de negocio en las empresas de transporte son las que se indican a continuación:

### a) Procesamiento de pedidos de transporte

- Evaluación de clientes y negociación de tarifas
- Contratación
- Transferencia del pedido al área de operaciones



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### b) Planeación y prestación del servicio al cliente

- Programación del viaje.
- Asignación de unidades de transporte al viaje.
- Asignación de equipo de transporte.
- Asignación de rutas y puntos de almacenamiento.
- Gestión de documentos y pagos: trámites de pago de impuestos, derechos, permisos, etc.
- Monitoreo para el seguimiento de la carga / información en tiempo real
- Logística inversa.

### c) Documentación / facturación

- Documentación para el control de la responsabilidad.
- Generación de factura.

### d) Evaluación del servicio

- Encuesta de opinión.
- Procesamiento de la información.
- Análisis de la información.
- Publicación de resultados.
- Acciones correctivas.

La siguiente figura (mapa de procesos) muestra un resumen de los procesos típicos en una empresa de transporte.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

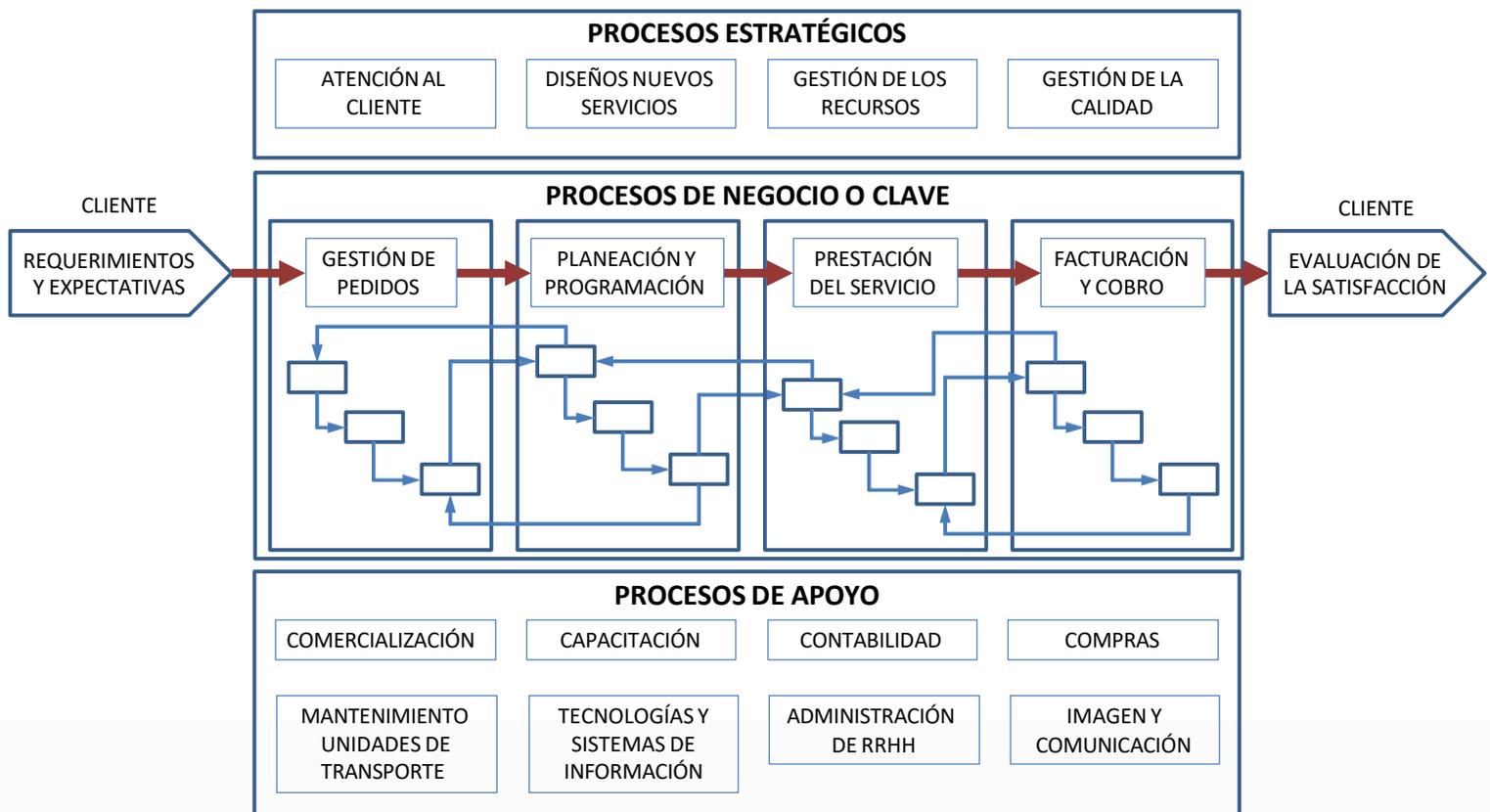


Ilustración 11. Mapa de procesos. Clasificación de los procesos típicos en una empresa de transporte. Adaptado del Ministerio de Fomento (2005).

Por todo lo anterior, en el marco empresarial del transporte, un **proceso de negocio** es un conjunto de actividades operativas que tiene como propósito incrementar el nivel de servicio y grado de satisfacción de los usuarios que solicitan el servicio de transporte con valor agregado, entendido éste en el sentido más amplio, como es: calidad de servicio, asesoría logística, supervisión, seguridad de embarques, puntualidad, etc.

Los procesos antes mencionados son algunos de los que típicamente encontrarás en las empresas de transporte; su clasificación también dependerá de los intereses de los inversionistas, administradores y en general de la compañía.

No obstante, la operatividad del conjunto de procesos de las empresas de transporte debe cumplir con los siguientes objetivos principales:



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- a) **Flexibilidad**, es decir, adaptarse a las necesidades del cliente y circunstancia no previstas.
- b) **Rapidez**, enfocarse a la disminución del tiempo.
- c) **Fiabilidad**, evitar la interrupción del suministro y distribución de mercancías.

### 1.3 El mercado del transporte

Una de las variables más relevantes en la administración de las empresas es el conocimiento explícito del mercado. Este muestra diferentes facetas en el tiempo debido a diversos factores que lo influyen, empezando por quiénes lo conforman.

En tal virtud, es de interés de esta sección identificar el concepto de segmentación de mercados, con el propósito de conocer las características principales de los más importantes grupos en que se dividen los mercados de transporte, con ello crear los elementos de juicio para el desarrollo de servicios acordes a las necesidades específicas; por otro lado, se identifican del entorno los factores del mercado que influyen en la administración, sobre todo, para que esté en posibilidad de determinar las acciones a seguir en el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Sin embargo, debemos estar conscientes también de los elementos fundamentales de la comercialización, contratación de los servicios, fundamentalmente para apoyar la toma de decisiones de la empresa y sobre la base de esto último, conocer la transformación logística de las empresas de transporte.

#### 1.3.1 Segmentación de mercados

Seguramente te estarás preguntado ¿Qué es la segmentación de mercados?, ¿Cuál es su utilidad?, ¿Para qué segmentar los mercados?, ¿Cómo lo utilizan las empresas de transporte?



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Antes de dar respuesta a estas preguntas, primeramente, recordaremos el concepto de mercado y cómo se clasifican con el fin de que dispongas de un marco de referencia para comprender mejor el concepto de segmentación. El concepto de **mercado** ha tenido muchas acepciones, según la percepción de diversas disciplinas, pero el más común es la que se aborda desde el punto de vista de la mercadotecnia (Fernández, 2001).

Por ejemplo, Dvoskin (2004) define al mercado “como el conjunto de personas u organizaciones que tienen necesidades y están dispuestas, en ciertas condiciones de productos, precio, distribución y comunicación, a realizar un intercambio con un oferente determinado”. Desde esta perspectiva los mercados son clasificados como sigue:



Ilustración 12. Clasificación de mercados. Fuente: Dvoskin (2004).



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### *Clasificación de mercados*

Partiendo del supuesto de que es imposible que las empresas puedan atraer a todos los compradores del mercado, o al menos atraerlos de la misma manera, la **segmentación de mercados** ha sido una estrategia con resultados positivos para muchas compañías.

Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) ha logrado mantener una oferta atractiva para sus consumidores para la mayoría de los grupos de preferencia de jabones de tocador, detergentes, pañuelos, cosméticos, cremas, pañales desechables y otros, que vende a través de 16 marcas en Latinoamérica y 19 en Europa, que incluso compiten entre sí en el mismo anaquel.

Considerando todas sus marcas esta compañía logró tener una participación de 57% del mercado, o sea, 2.5 veces más que su más cercano competidor, Unilever (Kottler y Armstrong, 2003).

Ante este comportamiento empresarial es válido plantearnos ¿Por qué P&G no enfoca en una sola marca sus esfuerzos?, la respuesta es que nosotros, los consumidores, poseemos diferentes gustos y necesidades, por lo tanto, siempre estamos buscando diferentes tipos de beneficios a veces en el mismo producto. En el sector del automóvil es muy fácil observar esto.

Por ejemplo, una marca ofrece diferentes tipos de autos: compactos, semi-compactos, de lujo, deportivos, vans, etcétera, además los fabricantes todavía dividen la oferta de un mismo tipo de automóvil en paquetes: austero o equipado; aún más, el equipado lo ofrecen con transmisión estándar o automática, con o sin sistema Bluetooth (manos libres) integrado con controles en el volante, quemacocos eléctrico, controles de audio y crucero en el volante, entrada USB, auxiliar, etcétera, logrando con ello segmentar la demanda hasta un nivel de personalización de los productos.

De esta manera, podemos darnos cuenta de que existen diferentes grupos y segmentos de compradores que buscan mezclar diferentes características de los productos. En el fondo, este tipo de compañías han logrado, por medio de la **segmentación de mercados**, reducir los efectos



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

de encontrarse con demasiados compradores dispersos y variados en gustos y necesidades de compra.

Por este motivo, muchas empresas en lugar de competir por un mercado completo, a veces contra compañías importantes como P&G, prefieren identificar los nichos de un mercado al que pueden servir mejor de acuerdo con su capacidad.

Por esta razón, las empresas generalmente prefieren seleccionar a los clientes con quienes desean relacionarse comercialmente.

Por lo anterior, debemos entender por **segmentación de mercado** a “la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compra, [características o comportamientos]”. (David, 2003)

Kotler (2001) propuso los siguientes pasos para enfocar los esfuerzos al mercado con mayores posibilidades de incursionar:

- a) **Segmentar los mercados**, es decir, identificar, definir el perfil de las necesidades y características de los diferentes grupos de compradores que podrían requerir bienes o servicios, o mezclar diferentes tipos de conceptos del *marketing* (plaza, precio, promoción, producto).
- b) **Selección de mercados**, es decir, evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado, para seleccionar aquellos en los que se ingresará.
- c) **Posicionamiento en el mercado**, es decir, posicionar el servicio o producto de una manera competitiva, buscando crear una mezcla detallada de marketing.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Segmentación del mercado

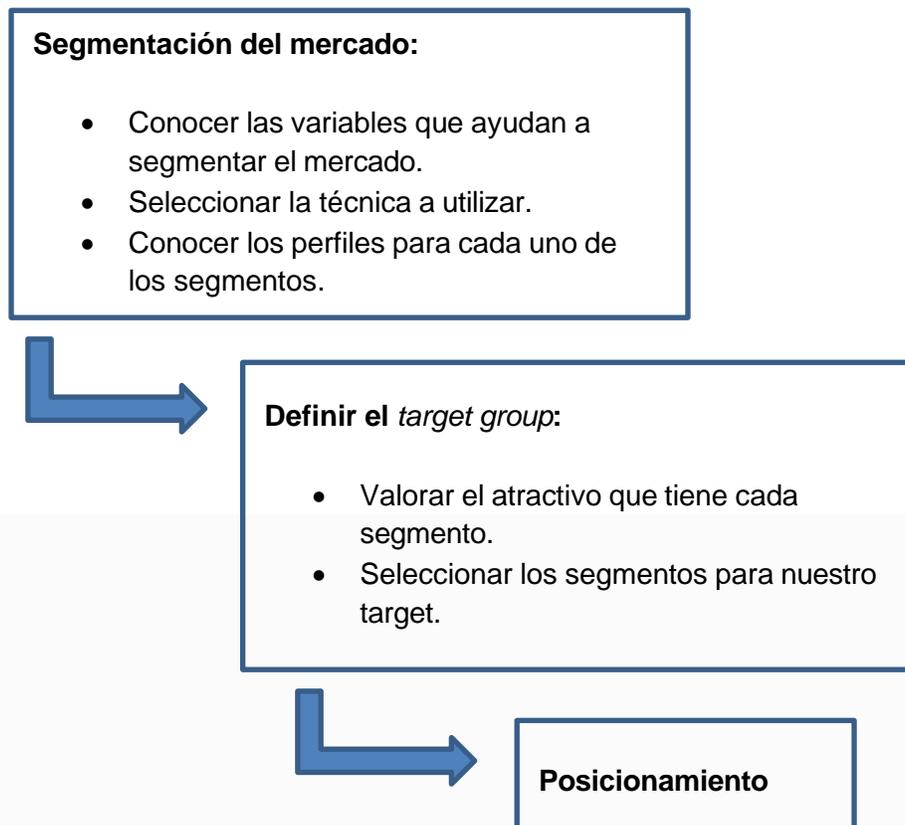


Ilustración 13. Esquema de segmentación de mercados. Fuente: Amaya (s.f).

### ¿Cómo utilizan las empresas de transporte la segmentación de mercados?

Para los diferentes sectores industriales, la segmentación de mercados se ha convertido en una herramienta útil para implantar la estrategia de la empresa, esto no ha sido la excepción en el transporte. La base de dicha segmentación está fundada en los atributos físicos del servicio que se derivan de los requerimientos de transporte que tienen los diferentes tipos de mercancías, su naturaleza, valor, volumen y localización, que bien puede ser esta última, local, regional, nacional o interoceánica. Esto último hace evidente que el mercado del transporte sea muy grande.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Estos atributos nos llevan a deducir que la segmentación del mercado de transporte está basada en el tipo de producto, el tamaño del envío y en la localización de origen – destino.

### Segmentación del transporte por tipo de producto

Por obvias razones, el transporte es clasificado en el **mercado de servicios**, sin embargo, lo podemos considerar como un servicio transversal al de materias primas, productos industriales y servicios. Por ejemplo, la presencia de diferentes tipos de productos como los gráneles, industriales, perecederos, químicos, explosivos, líquidos, gaseosos, urgentes (desde el punto de vista de los servicios), etcétera, son las **variables** relevantes que definen la segmentación, que implica diferentes necesidades de transporte, por lo tanto, cada uno representa un mercado en particular. KTH *Railway Group* los agrupa en cuatro categorías: **mercancías a granel, productos base, productos de mercado y mercado de servicios**.

**Mercancías a granel.** Generalmente se refiere a materiales para la industria de la transformación o productos alimenticios de gran consumo. Este tipo de carga se mueve en grandes volúmenes y requiere de gran capacidad de transporte de bajo costo.

**Productos base.** Incluye materias primas, además de productos semi – terminados que son transportados entre industrias y almacenes. Normalmente se refiere a productos con demanda constante. Se mueve a través de transportes de alta capacidad y de peso, pero de bajo costo.

**Producto de mercado.** Se refiere a productos semi – terminados o acabados que son transportados a los almacenes o directamente a los consumidores. Sus plazos de entrega son más estrictos. Requieren mayor calidad del servicio de transporte; exigen seguridad y condiciones adecuadas de manejo. Desde luego, estos atributos implican un mayor costo del transporte.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

**Mercado de servicio.** En este contexto se ubican los servicios postales, piezas de repuesto, mensajería y paquetería. Los productos en este mercado exigen alta velocidad comercial, servicio frecuente, gran disponibilidad, además de buena cobertura. Desde luego el precio de este tipo de servicio es alto.

Durante mucho tiempo, las empresas de transporte se han enfocado a la segmentación del **mercado por tipo de producto o giro**, de manera más reciente, han orientado sus esfuerzos al **mercado geográfico** como te lo explicaremos más adelante. En el primer caso, lo podemos corroborar si observamos cómo los vehículos de transporte han sido diseñados para atender un tipo de carga y logística específica para el desarrollo de las operaciones de carga – descarga y traslados. Por ejemplo, en el **autotransporte de carga** han surgido equipos especializados para el transporte de productos a granel, pipas; o para productos de gran peso o volumen, surgieron plataformas con o sin paredes para mover bobinas de cables o papel, maquinaria para la construcción, máquinas industriales, transformadores, etc.

También se han desarrollado cajas remolque con paredes falsas a base de lona para agilizar las maniobras de carga – descarga de productos con manejo unitario, como pallets con cajas de refrescos, de rollos de papel; no se diga, los remoques conocidos como “madrinas” para el transporte de autos nuevos, entre otros.

**En el transporte marítimo**, podemos observar la proliferación de barcos especializados para carga a granel, carga general suelta con grúas propias, buques cisterna para el transporte de productos fósiles, portacontenedores y otros.

Alguien podría decir que los portacontenedores llevan mercancías de diversos sectores o mercados, pues sí; sin embargo, el hecho es que en la práctica se establece una tarifa única para el movimiento de contenedores sin importar la clase de mercancías que lleva en su interior, a menos que se trate de mercancías peligrosas. **El transporte aéreo**, se ha distinguido



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

principalmente por atender el mercado de servicios, tales como el correo postal, la paquetería y mensajería, a través de aeronaves diseñadas exprofeso para atender este tipo de carga por medio de contenedores especializados. Las **empresas ferroviarias**, por sus características operacionales es uno de los modos que pueden atender al mismo tiempo diversos mercados o tipos de carga al conformar grandes trenes con diferentes tipos de mercancías por medio de góndolas, tolvas y plataformas para subir contenedores.

Con excepción del ferrocarril, lo anterior permite concluir que, por el alto nivel de especialización de los vehículos, la gran mayoría de las empresas de transporte no pueden atender diversos mercados al mismo tiempo. Por ejemplo, la Corporación de Desarrollo Social del Sector rural de Chile, en 2009 llevó a cabo un estudio denominado *Diagnóstico de la situación actual del sector del transporte de carga por carretera* y encontró que 50% de las empresas encuestadas dedican sus labores a un solo mercado en particular; 25% a dos, 15% a tres, y 10% atiende cuatro mercados o más. No obstante, esto último, en el mercado existen muchas oportunidades para que las empresas de transporte se diversifiquen, sin embargo, aun cuando tienen dicha oportunidad, no lo hacen porque prefieren mantenerse en el mercado que conocen.

### Segmentación por el tamaño del envío

Desde el punto de vista del tamaño del envío o volumen de mercancía a movilizar, el mercado de transporte se ha segmentado en dos categorías: **cargas completas** y **cargas fraccionadas**. En el autotransporte son conocidas con las siglas FTL, *Full Truck Load* y la segunda como LTL, *Less Truck Load*; en tanto, en el ámbito del transporte intermodal, son conocidas con las siglas FCL, *Full Container Load*, y como LCL, *Less Container Load*. La carga completa significa que el embarque pertenece a un único embarcador o dueño, mientras que el segundo, se refiere a cargas consolidadas, es decir, cargas que fueron recolectadas de varios embarcadores que no logran completar un contenedor o caja remolque.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Por otro lado, el tamaño del envío bien puede superar la capacidad del vehículo o unidad de transporte, por tanto, se requerirá de la incorporación de un mayor número de unidades o de mayor capacidad, dando paso a la segmentación a los mercados de servicios de transporte por volumen de carga a mover. El ferrocarril, por ejemplo, ha instrumentado servicios de trenes unitarios que están compuestos por vagones que llevan carga de un solo dueño, que envía un embarque que por sí mismo forma carga para un tren ferroviario. Las navieras por su parte ofrecen servicios especiales para mover grandes cantidades de un solo producto, tal es el caso, de los combustibles, granos, gas y otros. En el fondo, la segmentación en este sentido busca aprovechar las economías de escala, esto es, lograr el menor costo por kilómetro o costo por tonelada transportada.

### Segmentación por mercado geográfico

Respecto al **mercado geográfico**, la segmentación para las empresas de transporte ha servido como un instrumento para la implantación de su estrategia para el desarrollo de mercados y servicios, así como para lograr penetración y diversificación; sin embargo, los modos de transporte geográficamente poseen mercados claramente identificados, por ejemplo, el servicio de transporte terrestre comprende el territorio nacional; en tanto, los modos aéreo y marítimo, abarcan el ámbito nacional e internacional.

Por ejemplo, en el sector marítimo los mercados geográficos se dividen en tráficos de cabotaje y altura. Los primeros son nacionales, internacionales (puertos contiguos de países vecinos), o de “gran cabotaje”. Los de altura, son mercados interoceánicos internacionales que cruzan fronteras de otros países, donde las compañías navieras se han segmentado en irregulares y regulares. Como su nombre lo indica, las líneas regulares prestan servicios bajo una frecuencia de paso programada e itinerario fijo, con escalas previstas en una serie de puertos, por lo regular se da en embarcaciones que mueven contenedores, contrario a las irregulares que no usan frecuencias



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

y pueden mover carga especializada por temporada. Las características de los segmentos de mercado de cada tipo de línea son muy diferentes.

Para un mayor detalle de esto último te recomendamos leer el artículo de Alfonso Fernández Carbajal, que trata el tema de “La organización de los mercados de transporte marítimo”, que se encuentra disponible en el aula.

De igual modo, debido al incremento del tráfico internacional de mercancía, el conjunto de líneas regulares se ha segmentado en independientes y en conferencias marítimas. Las **conferencias marítimas**, son grupos constituidos por dos o más empresas navieras, que prestan servicios regulares de transporte internacional, en una o más rutas particulares dentro de determinados límites geográficos, que han concertado un acuerdo o arreglo sobre los fletes y cualquier otro convenio en lo que respecta a la presentación de servicios regulares.

Entre sus objetivos está el presentar un frente común contra la competencia de las líneas independientes, así como desarrollar, buscando estar en posibilidades de penetrar nuevos mercados. Como estrategia, establecen bases comunes para el cálculo del flete y unifican los diversos tipos de embalaje acordes al tipo de productos. Se les conoce también como acuerdos de fletes o asociaciones de transporte.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte



Ilustración 14. Tipos de navegación y servicios.

### Los mercados de las líneas navieras o armadoras

El transporte ferroviario en México ha tenido transformaciones por la privatización de que fue objeto en 1997, se basó en la segmentación geográfica de concesiones, distribuidas a lo largo del territorio nacional, dando paso a diversos operadores ferroviarios con servicios diferentes en costo, tiempo y origen - destino. A partir de esta división, las compañías retomaron su estrategia de desarrollo, con una penetración de mercado en los diferentes puntos de su mercado.

Por ejemplo, Francisco R. Calderón (2010) argumenta que “la segmentación de los antiguos Ferrocarriles Nacionales de México ha resultado exitosa: las inversiones de las empresas concesionarias privadas han superado las inerciales que venía realizando el gobierno en años anteriores, solamente en 2010 las inversiones programadas por Ferromex y KCSM son de 121.6



## Administración de sistemas de transporte I

### Unidad 1. Administración empresarial del transporte

y 121 millones de dólares respectivamente, han mejorado las condiciones de vía y se ha incrementado y mejorado el equipo rodante. Por ejemplo, sólo en 2007, KCSM corrigió curvas, pendientes, sustituyó más de 230,000 durmientes, adquirió 90 locomotoras modernas y en el año siguiente compró otras 35 locomotoras y más de 600 furgones de carga; Ferromex ha realizado inversiones similares”.

Una máxima de la segmentación de mercados indica que la subdivisión permite distribuir los recursos de una manera más razonable y controlada para cada una de las partes segmentadas, en comparación con un sistema de grandes dimensiones.



*Ilustración 15. Servicios doble estiba Ferromex.*

Por lo que se refiere al transporte aéreo, las líneas encuentran su mercado geográfico de manera natural cuyas **variables relevantes** de la segmentación se basa en la división de servicios nacionales e internacionales, mostrando una conformación similar a la del transporte marítimo; es decir, con servicios para la carga aérea doméstica e internacional, regulares o de fletamento, ofrecidos tanto por líneas nacionales como extranjeras. Con la finalidad de que tengas un mayor conocimiento de este sector te invitamos a que consultes el documento titulado “Situación actual de los servicios de transporte aéreo de carga en México” de Óscar Rico, mismo que se encuentra disponible en el aula.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

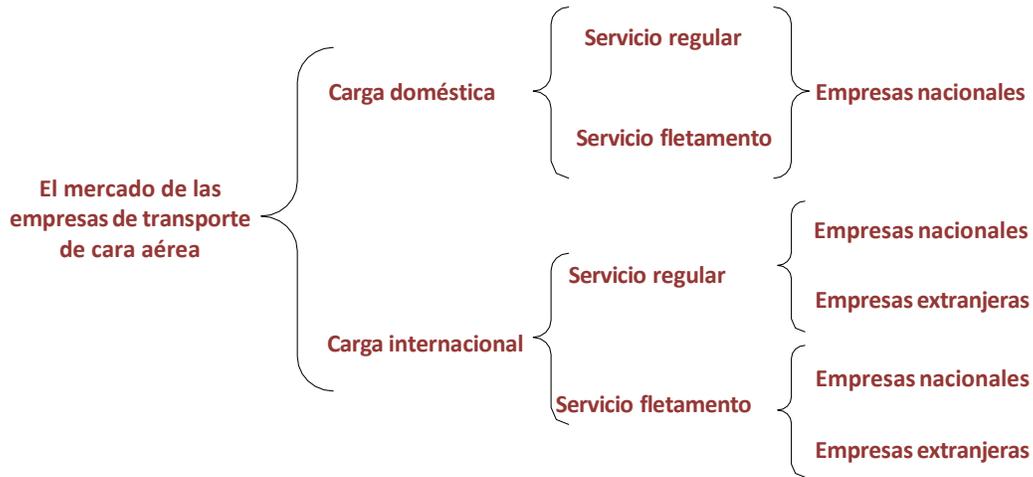


Ilustración 16. Los mercados de las líneas aéreas.

En el transporte carretero, la segmentación geográfica es más común. La práctica habitual es que las empresas se ubiquen en un radio de acción para ofrecer su servicio casi generalmente a un mercado en particular. La segmentación de este servicio de transporte obedece a variables de índole económica y capacidad instalada; la primera para evitar el desplazamiento innecesario en vacío de sus unidades, mientras que la segunda, por tratarse de un sector altamente atomizado compuesto por un porcentaje muy alto de compañías pequeñas que se distribuyen en la capacidad que tienen las empresas.

De esta manera, existen compañías locales que operan sobre los corredores nacionales de transporte con sede en el Centro, Sur, Norte, Oriente y Occidente del país. Sin embargo, las compañías más grandes llegan a cubrir varias de estas regiones. A manera de conclusión, es importante hacer notar que los diferentes mercados de servicios de transporte operan con sus propias reglas, es decir, poseen variables o criterios de segmentación de mercados muy particulares. En términos generales, te podemos comentar que reconocer las necesidades y características de cada segmento de mercado es muy importante para las empresas de transporte, porque ello les permitirá identificar una mejor estrategia a través de la adaptación de su oferta de servicios a las necesidades y comportamiento real de sus clientes, buscando asegurar una mayor cuota de mercado en el segmento objetivo.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Sin embargo, no debemos olvidar que estamos viviendo en un mundo altamente dinámico, con mercados constantemente en transformación que modifican las condiciones operativas de los procesos, lo que implica que las empresas deben estar alerta en actualizar sus objetivos, estrategias y formas de administrar sus recursos, para no perder posiciones en un mercado altamente competitivo.

Por este motivo, a continuación, analizaremos los principales factores del mercado que influyen en la forma en que se están administrando las empresas de transporte, con la finalidad de ofrecerte un panorama complementario a la segmentación de mercados.

### 1.3.2 Factores del mercado que influyen en la administración

Para abordar esta temática, comencemos con el siguiente planteamiento. Si tenemos la necesidad de comprar un televisor, vamos a una tienda electrónica y podemos darnos cuenta de la existencia de cinco o más marcas o proveedores distintos con diferentes precios, calidades, funciones, etcétera, con “pequeñas” diferencias entre sí sobre las características funcionales que ofrecen. Al decidir por una de estas marcas generalmente entra en juego de manera consciente la evaluación del precio del televisor, su adelanto tecnológico, con la finalidad de maximizar nuestros beneficios aprovechando nuestros recursos, pero inconscientemente involucramos un conjunto de factores adicionales que medianamente percibimos por la emoción de esta clase de compra. Si pensamos tantito, descubriremos que existen diversos factores que intervienen en nuestra decisión de compra, además del precio y la tecnología, como, por ejemplo, el ámbito donde nos desenvolvemos, la competitividad, el riesgo de la compra, factores de índole política, legal e incluso la responsabilidad que tenemos ante la sociedad.

En el contexto empresarial, la situación anterior no es muy diferente. En realidad, las empresas también están fuertemente influenciadas por esta clase de factores, a los cuales el administrador debe estar totalmente consciente para canalizarlos positivamente.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

En el ámbito del transporte de las mercancías, el administrador debe orientar los recursos de la empresa a obtener el máximo beneficio, aprovechando también las inercias del mercado. Por lo anterior, en el contexto de los factores de mercado antes mencionados te explicaremos algunos ejemplos de cómo las empresas de transporte han canalizado su influencia en su administración.

### Ámbito empresarial

En las empresas de transporte, las fuerzas empresariales a las que sirven influyen en el diseño de su estructura organizacional, considerando de sus clientes las necesidades específicas que demandan, sus percepciones, preferencias y el comportamiento de los mercados que atienden. El cliente espera recibir un alto nivel de servicio enfocado a la protección de su patrimonio: la carga. Al tratar de cumplir con sus obligaciones empresariales, el administrador del transporte se encuentra con la difícil tarea de identificar servicios con valor agregado para lograr la máxima satisfacción de sus clientes. La tarea es difícil porque existen distintos clientes y mercados con necesidades diferentes. Para homogeneizar esta situación, las empresas de paquetería y mensajería, por ejemplo, han creado alianzas para ofrecer servicio aéreo a las principales ciudades del mundo, en la modalidad de servicios de “puerta a puerta”, de aeropuerto a aeropuerto, entrega ocurre o entrega de punto a punto; para atender la demanda de envíos urgentes, estas empresas también han instrumentado el servicio de 24 horas, o entregas un día después, adaptando procesos completamente a las necesidades de los clientes.

En el autotransporte, los dueños de la carga presionan muy fuerte para disponer de transportes más seguros por la difícil situación de inseguridad en las carreteras, ante tal situación, han surgido servicios especiales que están compuestos con sistemas GPS, carros blindados, tecnologías de comunicación, servicios con custodios, diseño de protocolos de seguridad y programas de reacción ante siniestros, en donde la policía juega un rol importante. En las empresas de este sector, esto último les ha provocado cambios en la estructura, por ejemplo, mediante la creación de un departamento de seguridad y seguimiento de cargas de alto riesgo.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Factor competitividad

La competitividad es uno de los factores que más incide en los procesos administrativos de las empresas de transporte. Su naturaleza global hace de este factor uno de los más influyentes en la forma de administrar los recursos. Dicho factor no radica solamente en sus competidores, sino obedece al análisis de las cinco fuerzas competitivas que, identificadas por Michael Porter en 1989, tales como: competidores actuales, competidores potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos. El tratamiento detallado de estas cinco fuerzas competitivas es un elemento esencial en la administración de los recursos empresariales.

En términos generales, el administrador de los servicios de transporte deberá estar atento a su competencia actual y a lo que surja; en particular deberá conocer los servicios que ofrecen, tarifas, tecnologías, segmento de mercado que atiende, etcétera. Todo esto con la finalidad de actualizar sus procesos y mejorar los servicios que brinda su empresa. Con base en ello, el administrador estará en mejores posibilidades de negociar con sus clientes y proveedores.

Es importante reconocer que las barreras de entrada de nuevos competidores en el sector del autotransporte son muy diferentes al resto de los modos de transporte y de entrada pueden considerarse que no son muy altas, pues el costo y diferenciación de los servicios no representan muchas ventajas e incluso con una inversión relativamente baja se puede tener acceso al sector. Por ejemplo, desde la desregulación del autotransporte en 1989, se crearon las bases para permitir la entrada a nuevos competidores.

Ahora, toda persona física o moral que cumpla con las condiciones administrativas puede darse de alta y ofrecer el servicio. Otra oportunidad de acceso es que los fabricantes pueden prescindir de la contratación de un servicio de transporte público de carga, poseer su flota propia. En general, cualquier empresa que no está en el sector industrial pero que podrían salvar las



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

barreras de ingreso en forma económica, son competidores potenciales. Contrario al sector del autotransporte, los modos ferroviario, aéreo y marítimo, sí requieren de fuertes inversiones para que los competidores puedan acceder al mercado de los servicios de estos modos de transporte.

Así pues, la competitividad se ha convertido para las empresas en un factor de presión que viene del mercado, sin embargo, muchas de éstas lo ven con buenos ojos y la utilizan como un parámetro que les sirve para compararse (*benchmarking*), con ello buscar mejorar resultados, fundamento principal de la teoría de la competitividad.

### Factor tecnología

En su acepción más amplia, la tecnología significa el empleo de la ciencia y la técnica. Su adaptación al desarrollo, además de la ejecución de los procesos empresariales la ha convertido en un factor estratégico clave de las compañías; influye sobre la competencia de un sector, con posiciones competitivas de las empresas.

En el mercado de los servicios de transporte ésta se ha convertido en una pieza clave para la administración de los recursos.

En todos los modos de transporte la tecnología ha impulsado nuevos servicios, mejores condiciones de atención al cliente, ha otorgado mayor confiabilidad al transporte, reducido la incertidumbre, entre otros beneficios alcanzados.

En el sector empresarial de transporte, existe una infinidad de ejemplos que así lo constatan. Algunos casos son los siguientes: seguimiento e información de localización de las mercancías en tiempo real, comunicación a distancia, procesamiento de datos, sistemas de control y administración de flotas. Dichas tecnologías influyen en la administración de los servicios de transporte facilitando la ejecución de los procesos, trasmisión de información y en general, en la toma de decisiones sobre la gestión de recursos.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Factores políticos legales

El sistema político es un aspecto que abarca, entre otros elementos fundamentales, las normas e instituciones. A través de éstas se administra un país. La legislación es importante porque protege a las empresas entre sí, además de la ciudadanía en general. En particular, el marco legal y normativo diseñado para los servicios de transporte busca garantizar el libre tránsito, pero, sobre todo, proporcionarle a la sociedad cobertura, y una accesibilidad de los servicios con el fin de lograr la integración nacional respetando al medio ambiente. Para las empresas de servicios de transporte, el sistema normativo es clave e influye en la administración de los recursos, por lo tanto, en la gestión de los servicios.

**Por ejemplo**, en marzo del 2011, se promulgó el reglamento del servicio de mensajería y paquetería que tiene como propósito regular el alcance del servicio de esta clase de empresas. En dicho reglamento se estableció que el paquete deberá de respetar algunos parámetros de peso, no debe rebasar 31.5 kg para ser considerado mensajería, buscando diferenciar esta clase de servicios con el del sector del autotransporte de carga general; la Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario, en su artículo 36, expone que los concesionarios podrán acordar entre ellos derechos de arrastre y de paso, por virtud de los cuales puedan compartir una vía férrea determinada.

El concesionario de la vía férrea será el responsable del despacho de los equipos ferroviarios, de la conservación y mantenimiento de la vía. Cuando los concesionarios no lleguen a un acuerdo dentro de los 90 días naturales siguientes a la fecha en que hubieren iniciado las negociaciones, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con previa audiencia de las partes, fijará las condiciones y contraprestaciones conforme a las cuales se otorgarán estos derechos. Muchos ejemplos como estos existen, por lo que te recomendamos leer las normas mexicanas, sus reglamentos para todas las modalidades de transporte, con esto podrás conocer con mayor



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

detalle, las formas en que están influyendo en la administración de los recursos. Una lista de éstas la puedes encontrar en el portal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Una cuestión importante para un administrador de servicios de transporte es que debe respetar en todo momento la normatividad existente. En este contexto, el administrador debe entender que la violación a esta normativa puede provocar rupturas en los movimientos de carga – descarga, en la cadena de suministro en la que esté operando e incluso la pérdida de los permisos de prestación del servicio.

### **Factor económico**

A través del tiempo el sistema económico puede mostrar escenarios de expansión, pero también de recesión. Su comportamiento es un factor que influye de manera directa en las empresas. Los procesos de expansión producen estabilidad en los mercados, sin embargo, en los períodos de recesión sus efectos son totalmente contrarios, debido a que suelen presionar a la baja el margen de ganancia de las empresas, además del poder adquisitivo de las personas; el nivel de empleo se ve mermado, por tal motivo la actividad económica se ve afectada de manera relevante. En el ámbito del transporte, su capacidad se ve subutilizada, como consecuencia sus unidades pasan tiempos prolongados detenidos, por lo tanto, no hay ingresos por falta de carga. A pesar de todo, ciertos sectores han mostrado su fortaleza ante la crisis, por ejemplo, durante la recesión estadounidense de 2008, el transporte del sector de alimentos se vio menos afectado en comparación al que prestó servicios a los sectores industriales y la construcción, sobre todo, por el hecho de prestar negocio con unidades altamente especializadas, viéndose imposibilitadas en proporcionar servicios diferenciados, estrategia por la que optaron otras empresas. En el sector transporte, la administración de los recursos es muy importante durante períodos de recesión, porque fue muy común la quiebra de empresas, sobre todo del sector del autotransporte.

A manera de conclusión, podríamos considerar a todos estos factores del mercado como los más influyentes en los procesos de administración de las empresas de transporte. Desde luego



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

factores como la responsabilidad social, que en los últimos años está tomando forma en la estrategia de las empresas, también puede ser un factor que influya en la toma de decisiones en la administración empresarial.

Por tanto, la consideración explícita de estos factores, ayuda mucho a identificar fortalezas y oportunidades; la primera, para estar en posibilidades de disminuir el efecto de las debilidades, mientras la segunda, para hacer frente a las amenazas que provienen del mercado, con la finalidad de apoyar con bases explícitas el diseño de una estrategia fortalecida.

En muchos casos, la falta de consideración de estos factores es motivo de vulnerabilidad en las empresas ante sus clientes y proveedores, sobre todo cuando se comercializan y contratan los servicios. En particular, las empresas de transporte se vieron vulnerables con la desregulación de los servicios, que dejó al libre mercado en el acuerdo tarifario, sin embargo, con la aparición de un mayor número de empresas, los clientes detectaron un poder de negociación frente a los transportistas, los cuales vieron afectada su rentabilidad, debido a la reducción de tarifas, ante la exigencia de servicios más completos y condiciones de pago más favorables para los clientes, también, por el enfrentamiento de la competencia entre un competidor contra otro. Para atenuar esta problemática es muy importante que los (las) administradores(as) o gerentes de las empresas de transporte conozcan los aspectos más relevantes de la comercialización y componentes principales de los contratos de servicios, tema que abordaremos a continuación.

### 1.3.3 Comercialización y contratación del servicio

El transporte es objeto de comercialización como un servicio por derecho propio, pero es un intermediario fundamental para muchos otros tipos de negocios. En las empresas de transporte, el área de comercialización, también conocida como ventas o *marketing*, lleva a cabo una función de gestión que organiza, además dirige todas las actividades de negocio que participan en la evaluación de las necesidades del cliente, convierte su poder adquisitivo en una demanda



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

efectiva sobre un producto o servicio en particular. Esta definición tiene tres implicaciones importantes; se trata de una función de gestión de la organización, que subraya y proporciona un marco para todas las actividades, se compromete, haciendo hincapié en el punto central de satisfacer las necesidades del cliente como punto de partida del negocio. Este énfasis en la satisfacción de las necesidades es vital para cualquier empresa de transporte exitosa (Gubbins, 2003).

### Definición del concepto de comercialización, sus actividades y características

Por lo anterior, en esta unidad didáctica entenderemos por **comercialización** al proceso que diseña y opera para facilitar que los clientes compren, pero que también accedan a los productos o servicios que produce una empresa. A grandes rasgos la comercialización genera las estrategias, con los mecanismos de negociación con los clientes. Su función principal radica en acordar, comprometiéndose lo necesario para entregar los bienes y servicios que sus clientes necesitan. Significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado, a precio conveniente, con base en las capacidades reales de las empresas. Entre las actividades fundamentales del área de comercialización se encuentran las siguientes:

- ✓ Identificar las necesidades, deseos, grupos de clientes, así como segmentos de mercado, para tratar de solucionar las necesidades específicas o personalizadas.
- ✓ Pronosticar la demanda de los clientes a corto, mediano e incluso a largo plazo.
- ✓ Determinar las fluctuaciones de la demanda a partir de volúmenes de compra estimados, con vistas a determinar el precio del producto o servicio que los clientes estarían dispuestos a pagar.
- ✓ Analizar los parámetros de la competencia, tales como: precio, calidad, diferenciación, estrategias de comercialización, e incluso, el tamaño de competencia.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- ✓ Comunicar a los clientes las características y beneficios del producto o servicio que la organización está ofreciendo en el mercado.
- ✓ Apoyar en conformar la mejor estrategia de penetración y sostenibilidad en los mercados.
- ✓ Planificar, negociar pedidos y precios con los clientes de acuerdo con los objetivos de la empresa. Seleccionar el mejor tipo de promoción.
- ✓ Asegurar que todas las actividades que incidan en las relaciones con los clientes tengan éxito en la satisfacción de sus necesidades identificadas.

El transporte es una industria de servicios. Su ejercicio es intangible, por lo tanto, se refleja en su accionar o desempeño en donde el cliente no obtiene alguna propiedad física. Esto contrasta con la compra de un producto, en donde el cliente obtiene su posesión. Hay una serie de puntos importantes que hay que tener en mente cuando se piensa en la comercialización de servicios de transporte, dado que es muy diferente a la comercialización de productos físicos; por ejemplo,

a) dado que los servicios de transporte son intangibles, los clientes deben experimentarlos para conocerlos; b) su comercialización es mucho más compleja que de productos físicos; c) los compradores de productos de transporte tienen que buscar la evidencia física de la calidad del servicio.

Los clientes tendrán que buscar pruebas de la calidad del servicio desde el lugar donde se consume el transporte, de las personas que los dirigen, del estado de los equipos, de material publicitario emitido por la empresa de transporte o un intermediario, de la misión y visión de la organización, teniendo el precio que se tiene que pagar.

Típicamente, los servicios de transporte son adquiridos, producidos, utilizados y evaluados al mismo tiempo. Generalmente la empresa de transporte interactúa con el cliente a través del proceso de producción y la prestación del servicio, que no sólo es visible al cliente que frecuentemente requiere información del estado de sus mercancías. Esto hace que el cliente esté



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

presente cuando el servicio se está produciendo, la interacción entre cliente y proveedor es vital para el éxito de la empresa. De esta manera, tanto el proveedor como el cliente pueden afectar el resultado de los servicios por su comportamiento.

Existen problemas en asegurar que el servicio de transporte esté siendo entregado de una manera consistente con la forma en que originalmente fue planeado. Es difícil estandarizar el resultado del servicio de transporte. Aún a través de sistemas estándar, los vehículos y personal pueden ser utilizados, las otras variables en el suministro de servicios de transporte son muchas, cada unidad del servicio puede diferir con una menor o mayor amplitud que otra similar.

La expectativa del cliente, sin embargo, es que los servicios deben ser desempeñados de manera consistente; estas expectativas se formalizan a través del diseño del servicio, promoción y precio. Si el resultado de viaje no cumple con las expectativas, entonces éstas eran demasiado altas, por lo tanto, tienen que ser cambiadas o el rendimiento de los servicios cayó por debajo de lo que se requería.

Los servicios de transporte son reconocidos por el hecho de que son consumidos al momento de su producción, es decir, que no pueden almacenarse. Los errores en la producción de un bien pueden ser corregidos por inspección antes que el mismo sea colocado a la venta, o si el error pasó el proceso, éste puede ser corregido remplazándolo. En el transporte, un error puede arruinar el servicio y remplazarlo es imposible.

En términos generales uno de los problemas más importantes del transporte es la fluctuación de la demanda, cuando particularmente la demanda presenta picos muy altos; en este contexto, las decisiones de administración deben enfocarse a optimizar la capacidad de transporte con los recursos disponibles para afrontar en ese momento dicha demanda. En el contexto de la producción industrial esto es muy fácil de resolver a través del almacenamiento de la cantidad económica de productos para satisfacerse los picos de la demanda.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### El papel de la comercialización en los servicios de transporte

Con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes del transporte, la organización primeramente debe entender sus expectativas sobre el servicio, cumplirlos con base en la experiencia. Internamente, es importante contratar personal motivado, que sea consciente de la importancia del cliente; específicamente deben ser alentados a percibir el servicio como propio, haciendo sentir que son parte de este, lo que hace comprometerse con los objetivos de la organización. Los empleados estarán más comprometidos con la satisfacción del cliente si se dan cuenta de cuál es el efecto y el control que tienen sobre ésta.

Dentro del entusiasmo por la comercialización de nuevos servicios, no debe olvidarse de los clientes existentes, sobre todo, porque debemos convencerlos de que utilicen el servicio con más frecuencia, para crearles lealtad a la organización. En general, es más recomendable mantener los clientes que utilizan el servicio, debido a que representan una buena oportunidad para el crecimiento de los ingresos, con una cuota de mercado cada vez mayor. Además, es importante tener en cuenta que los servicios de transporte se dan a conocer a través de los clientes para lograr contactos potenciales, por lo que mantener a los consumidores actuales satisfechos con el servicio, con las nuevas oportunidades de prospectos es muy conveniente tenerlos en cuenta.

La comercialización debe monitorear la satisfacción del cliente, con el propósito de controlar la calidad mediante el seguimiento en tiempo real de los servicios. Los procedimientos deben establecerse para inspeccionar los servicios de manera regular.

Ciertamente, la comercialización debe basarse en el principio de servicio al cliente, el cual es un factor crítico de éxito del transporte. El servicio al cliente comienza con el principio fundamental de que es la persona más importante en el sistema de negocio. La mayoría de las organizaciones de transporte utilizan, además del precio, la calidad de servicio como una forma de diferenciar la



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

calidad, con la autonomía propia, que diferencia a la empresa de los demás en los mismos segmentos de mercado. Asegurar la calidad de los niveles de servicio en el transporte es la principal forma de generar la repetición de los pedidos. El papel del personal operativo en este proceso es vital, por lo tanto, es importante la capacitación en el manejo del cliente, con una buena relación, por lo tanto, debe impartirse una capacitación a todo el personal que pueda entrar en contacto con los clientes rutinarios y potenciales.

### El contrato de transporte

A grandes rasgos **el contrato de transporte es un acto jurídico bilateral** de carácter mercantil en virtud del cual la empresa transportista se obliga ante el embarcador o cargador, mediante el pago del flete correspondiente, a trasladar mercancía de un lugar a otro y entregarla a su destinatario o consignatario. El contrato es necesario porque en él se asientan las bases, además se explican las condiciones para la prestación de los servicios que se van a brindar.

En general, los contratos de transporte son suficientemente maduros en todas sus vertientes, destacando el hecho de que en cada modo de transporte es consensuado; es decir, se perfecciona cuando el embarcador o el transportista logran los acuerdos sobre sus componentes estructurales, como son: la carga a transportar, el trayecto a realizar y el precio, lo cual evidencia que no existe un formato estándar de contrato de servicios de transporte, lo que lleva a preguntarnos si los contratos deben basarse en un marco que contengan parámetros y reglas específicas de los servicios de transporte, es primordial porque puede provocar que el prestatario deba trabajar a partir del deseo de cada cliente, encaminado a que cada situación se resuelva durante la operación.

Para responder estas cuestiones, primero es necesario reconocer que la prestación de servicios de transporte en condiciones ambiguas – sin contrato escrito – pone en alto riesgo los



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

lineamientos del transportista y del embarcador. En el autotransporte en particular, es muy común que los contratos de transporte se excluyan por atender necesidades urgentes, aceptándose condiciones que no fueron pactadas formalmente, provocando que muchas veces se tengan desencuentros que pueden llevar a la pérdida de la carga, el vehículo, e incluso el cliente.

Bajo estas condiciones de informalidad, se subestima el respaldo jurídico. Por supuesto, cualquier contrato que se pretende firmar posteriormente ya no tiene validez en el servicio.

La respuesta a las cuestiones formuladas, indica que los contratos utilizados son muy similares a los manipulados para cualquier transacción mercantil. Cada empresa de transporte establece su formato específico, sin embargo, existen ciertos apartados en los que se estipulan las operaciones convenidas dentro de la formalización del contrato de transporte. Por lo general, los contratos incluyen cláusulas “fijas” y aquellas que se establecen por los requerimientos de los productos a transportar.

Para el autotransporte de carga, el contrato de transporte es la **carta de porte** que se expide conforme a la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal por el servicio de porte de mercancías a terceros en caminos de jurisdicción federal. Este documento puede incorporar una factura con los requisitos fiscales, siendo regulado principalmente por el Código de Comercio. En el caso del ferrocarril, presta los servicios solicitados de acuerdo con la información contenida en la solicitud del servicio, la guía de embarque (o carta de porte), la firma de un contrato que contiene los términos y condiciones del servicio.

En el caso concreto del contrato de transporte aéreo de mercancías, la **carta de porte aéreo** es la prueba de la existencia del contrato, del recibo de las mercancías por parte del transportador y de las condiciones del transporte (art. 11.1 del Convenio de Varsovia de 1929). En el transporte marítimo, el conocimiento de embarque o B/L (por sus iniciales en inglés, *Bill of lading*) es un documento que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

regular. La finalidad de este es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero y dar confianza a cada parte respecto al comportamiento de la otra.

Obligaciones del embarcador	Obligaciones del transportista
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Entregar las mercaderías al transportista (porteador).</li><li>✓ Suministrar documentos.</li><li>✓ Pagar el porte o flete convenido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Recibir la mercadería.</li><li>✓ Empezar el viaje.</li><li>✓ Custodiar y conservar la carga.</li><li>✓ Entregar la carga al consignatario.</li></ul>
Derechos del embarcador	Derechos del transportista
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Derecho a la ejecución de la prestación convenida.</li><li>✓ Derecho a dejar sin efecto el contrato.</li><li>✓ Derecho de preferencia.</li><li>✓ Derechos y obligaciones del transportistas (porteador).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Derecho al cobro del porte o flete convenido.</li></ul>

Tabla 7. Derechos y obligaciones.

Para finalizar esta sección, te podemos comentar que hoy en día los contratos del transporte están siendo llevados a un nivel superior con enfoque de logística, sobre todo por la evolución que está sufriendo este sector.

Debido que muchas empresas de transporte están formando conglomerados, buscando expandirse en segmentos de mercado que hasta ahora se consideraban mercados ajenos, transformando su logística empresarial, pero convirtiéndose en operadores logísticos, tema que a continuación abordaremos; no sin antes sugerirte leas los siguientes artículos: *Algunas notas*



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

para el estudio del contrato de prestación de servicios logísticos, de Alvear y López (2005), *Los contratos de logística* de Fernando Juan y Mateu (2009), que se encuentran disponibles en el aula.

### 1.3.4 Transformación logística de las empresas de transporte

En los últimos años en el sector transporte, se han observado cambios profundos en la forma de organizar las empresas. La progresiva liberación, aunado a la privatización de los servicios de transporte abrieron las puertas a la autonomía y nuevas responsabilidades empresariales para los operadores.

Como producto de los cambios de organización, es importante señalar que estos se vieron acompañados de una transformación de la logística de las empresas de transporte, por ejemplo, los llamados integradores globales como DHL, FedEx o UPS, que operan sus propias flotas de aeronaves, ofrecen servicios de entrega por medio del sistema terrestre de carga; en el sector del autotransporte, las empresas se están transformando de ser simples “arrastradores” de carga a verdaderos operadores logísticos,

Con base en la **ingeniería de servicios**, las empresas de transporte diseñan paquetes que incluyen servicios de custodia, recolección y entrega a domicilio, servicio dedicado, retorno de evidencias, servicio ocurre, paquetería, seguro de mercancías, empleado, entarimado, servicio digitales, contratación de seguros, retorno de pallets, contenedores u otros medios auxiliares; sin embargo, su transformación logística la están llevando a ofrecer servicios de almacenaje, manejo de transbordos, consolidación y distribución, gestión de inventarios, localización satelital, reexpedición, operaciones de aduana, cobro de reembolsos, entre otras.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Transportación

**Transportista**

+Almacenaje



+Trasbordos

+Consolidación y distribución

+Gestión de Inventarios (VMI)

+Localización Satelital

*Ilustración 17. Transportista.*

La reacción, encaminada a la transformación de muchas empresas de transporte se debe a la competencia que se está presentando en el almacenaje y principalmente las agencias aduanales. Por ejemplo, el primero está agregando servicios de gestión de inventarios, recolección, consolidación, distribución, transporte y ruteo.

Los almacenes están progresando hacia la conformación de operadores logísticos con base en la gestión de transporte propio.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

Almacenaje

### Almacenadoras

+Gestión de Inventarios (VMI)

+Recolección

+Distribución

+Transporte

+Ruteo



Ilustración 18. Almacenadoras.

Las agencias aduanales han descubierto un nicho de oportunidad en la integración de servicios de almacenaje y transporte. En su condición de gestor del despacho de mercancías, tienen la oportunidad de contratar o proporcionar directamente estos servicios, los cuales complementan con servicios de consolidación, distribución, comercialización e incluso de consultoría logística.

Despacho Aduanal

### AGENTES ADUANALES

+Almacenaje

+Transporte

+Servicios de consolidación

+Distribución

+Comercialización

+Consultoría

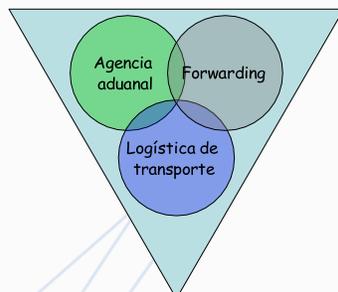


Ilustración 19. Agentes aduanales.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

La transformación logística de las empresas de transporte es un hecho que implica su reorganización administrativa, con la puesta en marcha de nuevos procesos. En este sentido, el administrador debe elaborar planes necesarios para determinar el crecimiento de la empresa hacia nuevas actividades que antes parecían ajenas. Con el propósito de extender esta discusión, te invitamos a participar en el foro La empresa de transporte como operador logístico, podrás acceder en la plataforma virtual.

### Cierre de la unidad

¡Muchas felicidades! has concluido exitosamente tu primera unidad. Recuerda que la administración de transporte es muy importante porque de ella depende el grado de eficiencia que puedes alcanzar en la prestación de los servicios. Un servicio mal planificado puede llegar a tener un gran impacto e interrumpir líneas de producción de la cadena de valor que está atendiendo. No se te olvide que un servicio de transporte es un producto frágil porque en cualquier momento se puede romper. Ya lo decíamos en una parte del contenido, no es un producto que se pueda reemplazar. Por todo ello, las etapas de los procesos de gestión y operación de los servicios deben estar cuidadosamente bien diseñados con un enfoque en la administración de los recursos.

Hasta el momento has aprendido sobre los elementos del proceso de administración de transporte, además has entendido cómo es posible mejorarlos a través de la administración; sin embargo, existen herramientas básicas que te apoyarán para lograr una mejor gestión del transporte. Dichas herramientas se componen de métodos y técnicas para la planeación de la administración del transporte, temas que abordaremos en la siguiente sección.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Para saber más

Con la intención de que puedas ampliar tus conocimientos relacionados a los temas que se abordaron en esta primera unidad, te sugerimos consultar los siguientes materiales:

- Alvear Trenor, I., & López Quiroga, J. (2005). *Algunas notas para el estudio del contrato de prestación de servicios logísticos*. Recuperado el 20 de octubre de 2012, de <http://www.uria.com/documentos/publicaciones/1365/documento/quiroga.pdf?id=2039>
- Consuegra Navarro, D., Esteban Talaya, Á., & Molina Collado, A. (s.f.). *Orientación al mercado desde la perspectiva de la demanda: una aplicación al transporte aéreo*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA, Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Castilla, España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Fernández Carbajal, A. (2002). *La organización de los mercados del transporte marítimo*.
- Jiménez Sánchez, J. E., & Bartolo, I. H. (2007). *Modelado estático y dinámico del sistema de decisiones de una empresa de autotransporte de carga*. Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No. 306. Sanfandila, Querétaro.
- Juan y Mateu, F. (2009). *Los contratos de logística. Centro de Derecho del Transporte Internacional*. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de Marcial Pons: <https://www.marcialpons.es/media/pdf/100849146.pdf>



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Fuentes de consulta

#### Básica

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. México, D. F., México: Thomson, Cengage Learning Editores.
- Hitt, H. ,, & Pérez de Lara Choy, M. I. (2006). *Administración* (9 ed.). D.F., México: Pearson Educación.
- Jiménez Castro Wilburg. (1990). *Introducción al estudio de la teoría administrativa* (4 ed.). (F. d. Económica, Ed.) Fondo de Cultura Económica. Sección de obras de economía, Sección de Obras de Economía.
- Jiménez Sánchez, J. E., & Bartolo, I. H. (2007). *Modelado estático y dinámico del sistema de decisiones de una empresa de autotransporte de carga*. Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No. 306. Sanfandila, Querétaro.
- Prieto Herrera, J. E. (2005). *El Servicio en acción. La única forma de ganar todos*. Bogota, Colombia: Colección textos universitarios.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3 ed.). D .F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (4 ed.). D. F., México: Cengage Learning Latin America.
- Soria, M, V. (2004). *Relaciones humanas* (2 ed.). D. F., México: Limusa.
- Terry, G. R. (1988). *Principios de administración*. D.F., México: Editorial Continental, S.A.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Complementaria

- Alvear Trenor, I., & López Quiroga, J. (2005). Algunas notas para el estudio del contrato de prestación de servicios logísticos. <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/1365/documento/quiroga.pdf?i%20>
- Amaya Dal Bó, G. A. (s.f.). Segmentación del Mercado. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de Monografias.
- Cadogan, J., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41- 60.
- Calderón, F. (2010). Corredores multimodales del transporte. (A. Fundación Rafael Preciado Hernández, Ed.) *Bien Común*, Año 15, 180-189.
- Consuegra Navarro, D., Esteban Talaya, Á., & Molina Collado, A. (s.f.). Orientación al mercado desde la perspectiva de la demanda: una aplicación al transporte aéreo. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA, *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Castilla, España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural. (2009). Diagnóstico de la situación actual del sector del Transporte de Carga por Carretera en los puertos de Valparaíso – Ventanas – San Antonio. *Innova Chile CORFO. Rev. Nodo Logístico del Comercio Exterior*.
- Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. (Thomson, Ed.) Cengage Learning Editores.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (9 ed.)*. (M. Á. Carrión, Trad.) D. F., México: Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia. (1 ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- Fernández Carbajal, A. (2002). La organización de los mercados del transporte marítimo. <https://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/2837>
- Fernández Valiñas, R. (2001). Segmentación de mercados (2 ed.). D. F., México: Cengage Learning Editores.
- García de los Salmones Sánchez, M. d. (2001). La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles. Tesis doctoral dirigida por Ignacio Rodríguez Del Bosque Rodríguez, Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas, Cantabria.
- Gómez Villanueva, J. E. (2007). La orientación al mercado, la orientación empresarial, la capacidad de innovación y los resultados en pymes de reciente creación. Departament d'Economia de l'Empresa, Uniersidad Auntonoma de Brcelona. Barcelona, España.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gubbins, E. J. (2003). Managing Transport Operations (3 ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Hammer, M. (2001). The agenda: What Every Business Must Do Dominate the Decade. New York, USA: Crown Business Publishing.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2002). Fundamentos de la mercadotecnia de servicios (2 ed.). D. F., México: Thomson, Cengage Learning Latin America.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (s.f.). <https://www.inegi.org.mx/>.
- Juan y Mateu, F. (2009). Los contratos de logística. Centro de Derecho del Transporte Internacional. Recuperado el 18 de octubre de 2012, de Marcial Pons: : <https://www.marcialpons.es/media/pdf/100849146.pdf>



## Administración de sistemas de transporte I

### ○ Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. . (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (2001). Identificación de segmentos de mercado y selección de mercados meta. En *Dimensión de marketing*. (Milenium, Ed.) D. F., México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. (F. Villegas, Trad.) Barcelona, España: Ed. Paidós Ibérica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6 ed.). (R. Escalona García, Trad.) México: Ed. Pearson Educación.
- KTH Railway Group. (2005). Efficient train systems for freight transport. Recuperado el 22 de octubre de 2012, de Center for Railway Technology: <https://www.kth.se/>
- Lovelock , C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. D. F., México: Pearson Educación.
- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estrategica*, BSC Estrategia-dirección. España: Díaz de Santos.
- Ministerio del Fomento. (mayo de 2005). Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. [https://www.transportes.gob.es/recursos\\_mfom/carlosamigologica.pdf](https://www.transportes.gob.es/recursos_mfom/carlosamigologica.pdf)
- Montoya Ramírez, R. (2008). *La Orientación al Mercado Internacional de las Empresas Sudamericanas*. Propuesta de investigación. Doctorado en administración y dirección de empresas, Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Lima, Perú.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. (4 ed.). Madrid, España: ESIC.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

- Peterson, V. F. (1994). Contemporary Management (3 ed.). Boston, USA: Ed. Houghton M.
- Picazo Manriquez, L. R., & Martínez Villegas, F. (1991). Ingeniería de Servicios. México: McGraw- Hill.
- Porret Gelabert, M. (2008). Recursos humanos dirigir y gestionar personas en (3 ed.). (ESIC, Ed.) Libros profesionales de empresa.
- Reyes Ponce, A. (1992). Administración de empresas: teoría y práctica. México: LIMUSA.
- Rico Galeana, Ó. A. (2010). Situación actual de los servicios de transporte aéreo de carga en México. Publicación Técnica No. 334, Instituto Mexicano del Transporte, Sanfandila, Querétaro.
- Rivera Camino, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. (U. C. Madrid, Ed.) Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 15(W3), 107-126.
- Soto Pineda, E., & Dolan, S. (2004). Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Cengage Learning Editores.
- Stephen , P., & De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones (3 ed.). Pearson Educación.
- Uquillas, C. A. (2008). Manual de reingeniería de procesos.
- Zeithaml, A., Bitner, J. , & Gremler, D. (2009). Marketing de servicios. México: McGraw-Hill.



# Administración de sistemas de transporte I

## Unidad 1. Administración empresarial del transporte

### Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Elementos del concepto de administración. Fuente. Van Fleet &amp; Peterson 1994 en Da Silva (2002).</i>	6
<i>Ilustración 2. El proceso administrativo. Fuente: Da Silva. (2002)</i>	7
<i>Ilustración 3. Recurso de las empresas de transporte</i>	15
<i>Ilustración 4. Tipificación del transporte (Actividades primarias).</i>	21
<i>Ilustración 5. Subsistemas de la empresa. Fuente: Jiménez y Bartolo (2007)</i>	22
<i>Ilustración 6. Elementos relevantes de la planeación</i>	33
<i>Ilustración 7. Proceso de control</i>	40
<i>Ilustración 8. Elementos básicos del proceso.</i>	45
<i>Ilustración 9. Proceso como generador de valor</i>	46
<i>Ilustración 10. Interrelación de procesos. Fuente: Ministerio de Fomento (2005)</i>	47
<i>Ilustración 11. Mapa de procesos. Clasificación de los procesos típicos en una empresa de transporte. Adaptado del Ministerio de Fomento (2005)</i>	50
<i>Ilustración 12. Clasificación de mercados. Fuente: Dvoskin (2004)</i>	52
<i>Ilustración 13. Esquema de segmentación de mercados. Fuente: Amaya (s.f).</i>	55
<i>Ilustración 14. Tipos de navegación y servicios</i>	61
<i>Ilustración 15. Servicios doble estiba Ferromex.</i>	62
<i>Ilustración 16. Los mercados de las líneas aéreas</i>	63
<i>Ilustración 17. Transportista</i>	79
<i>Ilustración 18. Almacenadoras.</i>	80
<i>Ilustración 19. Agentes aduanales</i>	80

### Índice de tablas

<i>Tabla 1. Escala de medida de la orientación al mercado. Fuente: Gómez (2007)</i>	29
<i>Tabla 2. Principios de la planeación.</i>	33
<i>Tabla 3. Principios de la organización</i>	37
<i>Tabla 4. Principios de la dirección</i>	38
<i>Tabla 5. Principios de control</i>	42
<i>Tabla 6. Ejemplos de aplicación</i>	43
<i>Tabla 7. Derechos y obligaciones</i>	77