

## DESARROLLO COMPETITIVO: ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y LA INDUSTRIA DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA MEXICANA

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

### Héctor Mauricio Molina Romo

Escuela de Negocios  
Universidad de Monterrey  
México  
hecmol1986@gmail.com

### Karla María Nava Aguirre

Escuela de Negocios  
Universidad de Monterrey  
México  
karla.nava@udem.edu

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## DESARROLLO COMPETITIVO: ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y LA INDUSTRIA DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA MEXICANA



### Resumen

La creciente importancia de las economías emergentes en la escena global, la representatividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en su composición y la dependencia a ellas para la generación de empleo y crecimiento sostenido presentan una complejidad que demanda ser abordada de una manera diferente dados los bajos grados de profesionalización que las caracterizan y que han derivado en el estancamiento en productividad, innovación y competitividad de sus industrias.

La industria del autotransporte de carga mexicana no es la excepción y al día de hoy continúa siendo una industria compleja, altamente fragmentada y que mayormente opera de manera ineficiente y buscando competir mediante una estrategia de liderazgo en costos. La insostenibilidad de dicha estrategia, el bajo grado de profesionalización y la resistencia al cambio de sus integrantes, han generado una percepción de bajo valor agregado a la cadena de suministro por parte de sus transportistas que dio pie a la gradual *commoditización* de sus servicios.

La presente investigación analiza la industria de autotransporte de carga mexicana vista a través de las Teorías de la Agencia, de Recursos y Capacidades y de Capacidades Dinámicas y propone una solución su problemática a través de la aplicación de mejores prácticas de abastecimiento estratégico al modelo de negocio actual con el objetivo de catalizar la profesionalización de esta industria de apoyo que al día de hoy impacta 71 ramas de actividad económica en México, representa más de la mitad de la totalidad de las mercancías transportadas en el país y contribuye \$589,313 millones de pesos, o el 3.2% del PIB del país a precios del 2013 (CANACAR, 2018).

**Palabras clave:** abastecimiento estratégico, profesionalización, autotransporte, logística, industria de apoyo.



## Introducción



Hoy en día es innegable la importancia de las economías emergentes y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que en ellas habitan para el crecimiento económico global. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su publicación del año 2017 titulada *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digital Economy*, el impacto económico y la generación de empleo de las PYMES conlleva elementos multidimensionales que engloban la creación de oportunidades a través de múltiples sectores y áreas geográficas. Al dar empleo a amplios segmentos de la fuerza laboral sin importar el grado de especialización, las PYMES se convierten en un facilitador para la inclusión, reducción de la pobreza, crecimiento económico e innovación, especialmente en economías emergentes y de bajo nivel de ingresos.

A modo de contexto, en México las PYMES representan un bloque productivo conformado por más de cuatro millones de empresas que en conjunto generan el 72% del empleo y el 52% del producto interno bruto (PIB) del país (INEGI, 2015). Estas cifras superan considerablemente el promedio de las economías emergentes dentro de la OCDE, donde las PYMES contribuyen el 45% del empleo y el 33% del PIB.

Asimismo, de acuerdo a la misma publicación de la OCDE, algunos de los retos principales en el diseño y ejecución de estrategias y políticas públicas es la falta de especificidad de las industrias a las cuales van dirigidas, por lo que se ignora la tipología, retos y dinámicas de interacción de dichas organizaciones con aquellas compañías grandes con las que interactúan en la cadena de valor de clústeres determinados, ya sea en la forma de clientes, proveedores o competidores.

Por tal motivo, la presente investigación se enfoca en una de las industrias más dinámicas y de mayor interacción entre clientes y proveedores, el transporte, y de forma más específica en la industria del autotransporte de carga mexicana. Reconocida como una de las industrias determinantes en el crecimiento económico y social de los países, el transporte ha sido tema de estudio desde que Adam Smith lo reconoció como factor clave en el análisis competitivo y determinación de la riqueza de las naciones (1776). Fundamentalmente, el transporte tiene un objetivo principal: facilitar el acceso y movilidad de personas, bienes e información entre diferentes puntos, tanto para individuos



como para organizaciones. Sin embargo, el desarrollo de sistemas y capacidades de transporte tiene una implicación socioeconómica cuyo impacto va más allá del modelo transaccional tradicional, a uno que impacta factores sociales, políticos y económicos, y por ende el bienestar general de la sociedad (Rodríguez, 2017).

Por su parte, la relevancia de la industria del autotransporte de carga mexicana a la economía del país es incuestionable. En el 2017 representó el 55.7% del movimiento total de carga nacional, así como el 62% de las exportaciones y 48% de las importaciones totales del país. Dicha representatividad crece exponencialmente al delimitar los flujos de mercancías a aquellos correspondientes al comercio entre México y Estados Unidos, con un 82.2% de los \$442,129 millones de dólares que sumaron los bienes intercambiados con el principal socio comercial mexicano en el último año (CANACAR, 2018a).

No obstante, al día de hoy la industria de autotransporte de carga en México continúa siendo una industria compleja y altamente fragmentada, conformada por más de 145,000 empresas formalmente constituidas (CANACAR, 2018b), principalmente PYMES, que en su mayoría operan con un bajo grado de profesionalización y carentes de tecnología. Es una industria que se ha desarrollado de manera reactiva ante la creciente demanda de servicios de transporte, perdurando por el conocimiento empírico de sus transportistas, quienes frecuentemente operan de manera ineficiente y que buscan competir mediante una estrategia basada principalmente en liderazgo en costos (Porter, 1985). Esta estrategia insostenible, el bajo grado de profesionalización y la resistencia al cambio por parte de sus integrantes, aunado a la gradual duplicación de recursos y homogenización de capacidades, ha derivado en una percepción de bajo grado de valor agregado a la cadena de suministro por parte de transportistas mexicanos y dio pie al fenómeno que fue la gradual *commoditización* de sus servicios.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la industria de autotransporte de carga, su grado de competitividad, y los roles que han jugado el sector público y privado en su desarrollo y el de sus integrantes. Por último, propone una alternativa para el desarrollo competitivo y profesionalización de empresas de transporte a través de mejores prácticas de abastecimiento estratégico en conjunto con los principales actores de la industria.



## Antecedentes



El desarrollo de proveeduría e integración de cadenas productivas, así como los foros de vinculación con aquellas empresas tractoras usuarias finales y compradoras de sus productos y servicios no son conceptos o iniciativas de desarrollo económico nuevas en México. Existe evidencia de ser ya parte de la agenda de la Secretaría de Economía (SE) e instituciones como la Cámara de la Industria de Transformación (CAINTRA) en programas de fortalecimiento de cadenas de valor en sectores industriales desde hace varios años. Como ejemplo, la reciente Expo Manufacturera 2019 que tuvo lugar en Nuevo León incluyó un foro de vinculación para proveedores potenciales con empresas manufactureras en México. Sin embargo, dado el alcance limitado e ineficaz operacionalización, esos esfuerzos han rendido escasos frutos y pudiera argumentarse han perpetuado la ineffectividad en la asignación de fondos por parte del sector público, así como la intensificación de competencia sesgada a la constante búsqueda de menores precios por parte de estas grandes empresas – manteniendo el modelo transaccional que históricamente ha caracterizado dichas relaciones comerciales.

Por otra parte, no se encontró en bases de datos disponibles al público, evidencia de una estrategia integral dirigida a un conjunto específico de proveedores de una misma industria, o industrias de apoyo, que facilitan, a través de sus productos y servicios, las actividades de otra industria principal. Industrias de apoyo tales como la del autotransporte de carga, cuya aplicabilidad e impacto corre horizontal a todos los sectores productivos nacionales al dar servicio a más de 71 ramas de actividad económica en México (CANACAR, 2018) – sirviendo como ejemplo del inadecuado diseño, aplicación y medición del impacto de iniciativas de esta índole.

Existe material de investigación similar para economías comparables, por ejemplo el estudio titulado “La capacitación en las empresas del sector transporte terrestre de carga y logística en América Latina: Perspectiva actual y desafíos” (2009) hecho por Graciela Guidobono en representación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); sin embargo, este se enfoca de manera exclusiva en el análisis de la variable de la capacitación laboral, o falta de, y su impacto en la competitividad de la región. De igual forma, analiza los esfuerzos y el marco regulatorio en materia de capacitación, así como los retos y





desafíos de las empresas transportistas mismas, y no trata de manera más holística la problemática de la competitividad más allá del factor humano, e ignora la importancia de otros recursos y capacidades como lo son la tecnología, la gestión formal del conocimiento del mercado y la vinculación con empresas tractoras para el desarrollo competitivo de las empresas transportistas.

Estos enfoques contrastan con el reconocimiento del gobierno chino a la importancia que tiene el transporte, y en términos macros la logística, en el desarrollo económico y el por qué debe tomarse un enfoque proactivo, estratégico y holístico en su potencialización. De tal forma que, ante los ineludibles estragos de la crisis financiera del 2008, se propuso en el 2009 la estrategia denominada *Top Ten Industry Promotion Planning* para estimular su crecimiento económico, teniendo a la logística como única industria en el sector servicios contemplada en dicho plan. Esto no solo por el crecimiento potencial de la industria misma, si no por el efecto derrame que tendría en el desarrollo de infraestructura, de creación de 'capital logístico' (Chu, 2012) y de su posicionamiento como ventaja competitiva para la atracción de mayor manufactura e inversión extranjera directa al país.

Si bien al igual que China, México ha vivido un desarrollo importante en materia de transporte desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, éste ha sido enfocado exclusivamente en el desarrollo de recursos tangibles tales como infraestructura de carreteras, conectividad de las principales rutas de entrada y salida de mercancías y del crecimiento del parque vehicular. Como resultado, al ignorar el desarrollo de la industria en su conjunto, incluyendo las empresas transportistas, se propició una dinámica de baja expectativa de vida de sus integrantes por la insostenibilidad de su enfoque de competitividad exclusiva en costos, falta de diferenciación y falta de conocimiento gerencial de sus emprendedores.

No sorprende entonces, que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México, las PYMES dentro del sector de servicios no financieros tengan una expectativa de vida promedio de tan solo ocho años (INEGI, 2014). Este supuesto pudiera ser extrapolado a empresas transportistas mexicanas, considerando que en el periodo del 2010 al 2018 solamente los grandes transportistas, definidos por la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR) como aquellos que cuentan con más de 100 unidades vehiculares en sus



flotillas, hayan incrementado tanto el número de empresas transportistas, como las unidades vehiculares en circulación.

**Tabla 1**

**Composición de la industria de autotransporte mexicana 2010 – 2017**

Año	Micro - 1 a 5		Pequeñas - 6 a 30		Medianas - 31 a 100		Grandes - >100		Total	
	Empresas	Unidades	Empresas	Unidades	Empresas	Unidades	Empresas	Unidades	Empresas	Unidades
2010	94,020	176,476	17,810	200,861	2,104	107,826	607	150,305	114,541	635,468
2011	103,787	191,387	18,427	207,068	2,202	112,318	603	147,987	125,019	658,760
2012	110,385	203,219	19,544	220,676	2,373	121,583	693	170,205	132,995	715,683
2013	104,429	194,369	19,862	225,518	2,380	122,750	720	186,409	127,391	729,046
2014	106,762	199,475	20,574	234,538	2,493	127,234	776	202,233	130,605	763,480
2015	109,890	206,416	21,389	245,066	2,610	132,571	837	222,352	134,726	806,405
2016	114,308	215,163	22,793	260,455	2,826	142,953	903	246,264	140,830	864,835
2017	117,598	221,284	23,721	272,665	2,976	151,592	970	271,840	145,265	917,381

Fuente: Elaborado por autores con información de DGAF-SCT (2017).

### Fundamentación teórica

Es importante entender la situación actual, los actores clave y el rol que juegan para comprender no solo la problemática sujeta a análisis en esta investigación, sino también la correlación conceptual entre dichos actores y el marco teórico aquí expuesto. A nivel macro se debe comprender que como reacción a un ambiente cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*, o *VUCA*), las organizaciones han tenido que buscar nuevos modelos y formas de trabajo que faciliten mayor flexibilidad, velocidad e interconectividad con sus bases de recursos internos y externos para mejorar su capacidad de adaptación al cambio constante de sus mercados. Dicho ambiente ha dado pie a que gradualmente las organizaciones migren a estructuras, formas de trabajo y culturas características de organizaciones líquidas.

Las *organizaciones líquidas* se definen como aquellas empresas que contienen un elemento de desorganización deliberadamente construido, donde la estructura es más plana y prioriza la delegación de responsabilidades a expertos. Estas organizaciones reconocen la importancia de adaptarse rápidamente a su entorno, retan el saber establecido y reconocen la sabiduría contenida en la experiencia acumulada como axioma de efectividad y productividad. Hacen una





transición a una cultura de redes, equipos y coaliciones; de influencias en lugar de control; y de liderazgo sobre administración. Se caracterizan por su falta de rigidez, su adaptabilidad y flexibilidad ya que su formación, desmantelamiento y re ensamble puede hacerse de acorde a las demandas del contexto organizacional y de mercado por las que atraviesan en un determinado momento (Bauman, 2000). Cabe mencionar que, en la actualidad, dichas redes, equipos y coaliciones no están limitados a las barreras de la organización al exterior, sino que también consideran relaciones estratégicas con externos quienes contribuyen al éxito de la organización y, consecuentemente, al propio. Bajo el marco de esta investigación, se potencializa el termino de organizaciones liquidas al referirse a las empresas tractoras.

Las *empresas tractoras*, en este caso clientes finales o usuarios de las empresas transportistas, se definen como aquellas empresas que fomentan el desarrollo y crecimiento económico a nivel macro, representando un mercado fundamental para el crecimiento y apuntalamiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante la subcontratación de sus servicios y adquisición de sus bienes, integrándolos a su cadena de valor e impulsando de esta manera la competitividad de sus industrias (Secretaria de Economía, 2006).

Tomando como base el Modelo de Diamante de Michael Porter, y de acorde a su aplicación, se definen como *industrias relacionadas y de apoyo* a aquellas industrias complementarias conformadas por proveedores competitivos que facilitan la(s) actividad(es) de la industria principal o clúster. Bajo el marco de esta investigación, la industria de autotransporte de carga mexicana toma la forma de industria de apoyo a las empresas tractoras en numerosas y diversas ramas de actividad económica.

De igual forma, partiendo del supuesto que por la cantidad de empleados y nivel de facturación anual, la mayoría de las empresas transportistas en México son PYMES, y que mayormente son empresas familiares, se define su *profesionalización* como la acción de diseño, difusión y desarrollo de: (1) mecanismos de gestión formales, tales como mesas directivas o consejos de administración; (2) procesos de gestión estratégicos y operativos formales, así como sistemas de control de los mismos; y (3) el involucramiento de gerentes profesionales externos a la familia dentro de su gestión (Dyer, 1996). En adición, se propone ampliar el alcance conceptual para incluir la inversión en





recursos y capacidades tales como herramientas, tecnología, certificaciones relevantes a la industria y mecanismos de trabajo estructurados y rigurosos, que aporten a la productividad y generación de ventaja competitiva sostenible de la organización.



Por último, el *abastecimiento estratégico* es el proceso que tiene como objetivo la búsqueda, evaluación y adquisición de servicios y bienes de consumo y de capital solicitados por los grupos de interés de la organización en óptimas condiciones en términos de costo, calidad y niveles de servicio; en adición a la contribución de generación de valor e innovación de la organización, con la responsabilidad paralela de mitigar los diferentes riesgos producto de dichas interacciones con proveedores y grupos de interés externos (Bruel, 2016).

Bajo un contexto donde cada vez más empresas tractoras migran a diferentes grados de modelos organizacionales líquidos, el abastecimiento estratégico toma mayor importancia como proceso interno por el cual interactúan con los competidores pertenecientes a sus industrias de apoyo y, a través de ellos, adquieren de manera externa los recursos y capacidades críticos para la creación de valor y ventaja competitiva.

## *Teoría de la agencia*

La Teoría de la Agencia, según Jensen y Meckling (1976) establece los fundamentos de la estructura de la propiedad, los costos de la agencia y el comportamiento gerencial. La premisa básica es la de una relación contractual donde una parte, denominada el principal, involucra a otra parte, denominada agente, para solicitar preste algún servicio y delega autoridad para que pueda tomar decisiones a su nombre. Sin embargo, al operar bajo el supuesto lógico que ambas partes buscaran maximizar utilidades según sus roles e intereses individuales, se puede asumir que el agente no siempre tomará las decisiones que tengan el mejor interés del principal en mente. De tal forma que, con el propósito de prever y limitar dicha divergencia en intereses, el principal recurre a una serie de incentivos para el agente, mismos que derivan en tres tipos de costos monetarios y no monetarios para la agencia: los costos de monitoreo y control del agente por parte del principal; los costos fianza, por la garantía de lealtad del agente; y los costos por concepto de pérdida residual del principal – definidos como los costos de oportunidad



resultantes de la divergencia en el actuar del agente y el deber-ser, si su objetivo fuese maximizar el bienestar del principal.



Jensen y Meckling (1976) definen a las organizaciones como “ficciones legales, cuyo objetivo es servir de nexo para el establecimiento de relaciones contractuales entre individuos”. Facilitan el proceso a través del cual los conflictos de interés entre las partes son balanceados mediante un marco contractual, influyendo de esta manera en su comportamiento. El propósito siendo minimizar los costos totales de la agencia al no exceder los costos mínimos necesarios para el monitoreo, control y fianza, al alinear en la medida de lo posible los intereses y recompensas del agente y el principal por medio de dicho contrato.

Cabe resaltar el hecho que no es condición mandataria el existir una relación agente-principal o el haber un contrato formal de por medio para que se incurran en costos de la agencia – basta con requerirse cualquier grado de esfuerzo cooperativo entre dos o más partes para el cumplimiento de un objetivo.

Se visualiza entonces a las empresas tractoras como el principal y a sus bases de proveeduría, en este caso transportistas, como los agentes. La teoría dicta que, al formalizar la relación a través de contratos con sus debidos incentivos, los transportistas buscaran actuar siempre en el mejor interés de las empresas tractoras a expensa de maximizar sus propias utilidades. Sin embargo, entran aquí tres supuestos importantes de la industria de autotransporte de carga mexicana sujetos a análisis en esta investigación: (1) el que todas las empresas transportistas operen dentro del marco legal aplicable; (2) el que los intereses e incentivos de ambas partes sean explícitos y que sean formalizados por medio de un contrato que regirá la gobernabilidad legal de dicha relación comercial; y (3) que los costos totales, no solo los directos por concepto de contraprestación del servicio de transporte son visibles y que el valor producto de dicha relación los excede a satisfacción mutua de las partes.

### *Teoría de los recursos y capacidades*

Edith Penrose (1959) define como una ‘firma’, o una compañía, el conjunto de recursos productivos, humanos y tangibles, mismos que son gestionados por la gerencia con el objetivo de crecer y maximizar la rentabilidad de dicha organización. Por su parte, Birger Wernerfelt (1984) propone analizar la competitividad de las organizaciones no con base en sus productos y la posición que esta tiene en dichos mercados,



si no en su base de recursos y la posición que tiene en estos mercados de consumo correspondientes. Wernerfelt identifica como recursos no solo aquellos tangibles, si no los intangibles, con los que cuenta la organización y sobre los cuales la gerencia debe adoptar una estrategia para generar una posición de ventaja competitiva.

Para efectos de esta investigación, se parte de la definición de recursos y capacidades de Jay Barney (1991) quien en su obra *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* define a los recursos como “todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento de una organización, en los cuales basa la generación de estrategias para generar una ventaja competitiva sostenible”. Barney propone examinar la relación entre las características internas de la firma y su desempeño – eliminando de esta manera los supuestos de homogeneidad e inmovilidad de los recursos como posibles fuentes de ventaja competitiva. Los sustituye por la posibilidad de heterogeneidad de los recursos estratégicos que poseen las firmas de una industria determinada, y la posible inmovilidad de los mismos, de tal forma que su heterogeneidad puede perdurar por un periodo de tiempo extendido.

Según Barney, para poder ser fuente de ventaja competitiva, los recursos de una organización deben tener las siguientes características: (1) ser valiosos, en el sentido que permiten explotar oportunidades o neutralizar amenazas en el ambiente; (2) ser raros o escasos dentro del contexto de competencia actual o futura; (3) ser imperfectamente imitables; y (4) no pueden existir sustitutos estratégicos que no sean raros o inmóviles, de tal forma que no puedan ser utilizados para lograr el mismo fin.

Por último, propone una variación en lo que se considera sostenibilidad de la ventaja competitiva, dándole una connotación de posibilidad de duplicación y no de temporalidad y reconoce que aun cuando dicha ventaja no pueda ser duplicada, los cambios disruptivos de una industria pudieran eliminar el valor de dicha ventaja, convirtiéndolo en un atributo irrelevante para los objetivos de la organización.

De tal forma que, al hacer un breve análisis del crecimiento y desarrollo de la industria de autotransporte de carga mexicana resalta que, salvo un porcentaje mínimo de transportistas considerados *premium*, su crecimiento ha sido únicamente en términos del número de unidades



que componen el parque vehicular nacional – siendo esto un recurso abundante, movable e imitable por cualquier competidor, actual o potencial, del mercado. Inclusive en los casos de aquellos transportistas *premium* que lideran el mercado y que han logrado un mayor grado de profesionalización, los agregados en recursos y capacidades tangibles e intangibles no han hecho más que darles posiciones de paridad competitiva o, en el mejor de los casos, ventajas competitivas temporales.

### *Teoría de las capacidades dinámicas*

Al igual que la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991), la Teoría de Capacidades Dinámicas y Gestión Estratégica de David Teece (1997) tiene como objetivo explicar las fuentes de ventaja competitiva sostenida de las organizaciones, con un enfoque particular en el cómo y por qué algunas organizaciones son capaces de crear dicha ventaja en ambientes altamente volátiles y de cambio continuo.

Teece define las capacidades dinámicas como aquellos procesos específicos e identificables, tales como innovación de productos, toma de decisión estratégica, diseño y formulación de alianzas, entre otras, por medio de las cuales la organización adquiere, integra, reconfigura y libera recursos en paralelo al surgimiento, evolución, separación y declive de los mercados, con la intención de adaptarse o inclusive impulsar su cambio. Todo con la finalidad de generar nuevas estrategias de creación de valor para formar una nueva posición de ventaja competitiva. Algunos de sus elementos característicos son el hecho de ser guiados por mecanismos internos de aprendizaje; el que, dado que pueden replicarse, su valor radique en la configuración del recurso final – y no en el proceso mismo; son útiles para generar y entender la sostenibilidad de la ventaja competitiva en ambientes volátiles; y, por último, el hecho de ser condiciones necesarias, mas no determinantes, para la creación de una ventaja competitiva.

Las capacidades dinámicas evolucionan de ser procesos lineales dependientes de una rutina definida, a uno de mecanismos de aprendizaje que enfatizan el aprendizaje efectivo y significativo a través de practica y repetición, errores y la experiencia. Dicho aprendizaje acelera la generación de conocimiento situacional y a su vez forma nuevas capacidades dinámicas. Dan un rol fundamental al valor

estratégico del “tiempo” y la “adaptabilidad” que hasta cierto grado se pierden en la visión de recursos y capacidades de Barney.



En esta investigación se analizan las capacidades dinámicas en dos sentidos. Primeramente, en la influencia, integración y aportación de valor por parte de los transportistas a las cadenas de suministro de las empresas tractoras, en otras palabras, la del grado de incorporación o adhesión de los primeros a las capacidades dinámicas de los segundos. Segundo, según la facultad de los transportistas para generar capacidades dinámicas propias que les faciliten generar diferenciación y, consecuentemente, su propia posición de ventaja competitiva.

## Metodología

La investigación es de tipo cualitativa con un enfoque exploratorio-descriptivo. Las fuentes de información secundarias consistieron en una revisión de literatura, consultas bibliográficas y páginas web, así como publicaciones oficiales por parte de la Secretaría de Economía de México, la Secretaría de Comunicaciones y Transporte de México, el Instituto Mexicano de Transporte, así como asociaciones específicas a dicha industria tales como la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga de México. Las fuentes primarias consistieron en ocho entrevistas realizadas a gerentes, directores y empresarios expertos en la materia quienes actualmente son miembros de organizaciones clave de la industria de autotransporte de carga, como cámaras, asociaciones representativas, empresas tractoras, operadores/integradores logísticos y transportistas. Dichas entrevistas semiestructuradas se dividieron en dos grupos diferentes. Por una parte, se entrevistaron a los actores clave no propiamente competidores directos en la industria de autotransporte sino un cliente final (empresa tractora), un cliente intermediario (operador/integrador logístico), un representante de cámara y otro representante de una asociación. El segundo grupo de entrevistas se realizaron a cuatro transportistas, uno de cada segmento, según lo definido por a SE y CANACAR (micro, pequeño, mediano y grande).

El enfoque de las entrevistas fue limitado a seis variables de análisis: importancia, percepción, factores de éxito, alternativas, profesionalización y rentabilidad. Se entiende por importancia la relevancia e impacto que tiene la industria de autotransporte de carga en la competitividad nacional y su posible contribución a la atracción de





inversión extranjera directa. Por percepción se refiere a la apreciación de los entrevistados sobre el estado actual de la industria de autotransporte de carga en términos de factores dentro de su gestión y control (fortalezas y debilidades) y aquellos que están fuera de y son condiciones exógenas a ellos (oportunidades y amenazas) – así como el alineamiento de lo que es ‘valor’ en la prestación del servicio para cada uno de los actores que interactúan en él. Los factores de éxito son aquellos que influyen directamente en la selección de transportistas por parte de empresas tractoras y operadores/integradores logísticos. Por alternativas se refiere al posicionamiento de transportistas *asset based* y operadores/integradores logísticos y las ventajas y desventajas que tiene el uno sobre el otro. Profesionalización se refiere a la profesionalización y desarrollo de las empresas transportistas mexicanas. Por último, rentabilidad se refiere a la rentabilidad misma de la industria de autotransporte de carga según un análisis basado en el Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Para procesar la información, se utilizó el programa MAXQDA para un análisis cualitativo de datos. De acorde a las variables sujetas a análisis se asignaron seis categorías y un total de veintitrés códigos en los cuales se agruparon todos los conocimientos relevantes por parte de los entrevistados.

### Resultados y discusión

Algo digno de mención al analizar el contenido de las entrevistas es que los códigos con mayor número de asociaciones son los retos para la profesionalización del autotransporte de carga y las debilidades actuales de la industria. Esto es seguido por las amenazas y oportunidades de la industria. El factor principal de éxito en la selección de servicio de autotransporte de carga es el precio y los dos factores con mayor influencia en la rentabilidad de la industria son los clientes y proveedores, cuyos intereses son diametralmente opuestos a los intereses de los transportistas y con quienes tienen un alto grado de poder de negociación.

Tabla 2

## Resumen de resultados – categorías y códigos de entrevistas

Sistema de códigos	Códigos	Segmentos codificados	Documentos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Categorías	Códigos	479	8	168	20	40	65	54	71	12	49
Importancia	Impacto	8	5	2	3	1	1	0	0	0	1
Importancia	Relevancia	10	4	0	5	0	3	0	1	1	0
Percepción	Fortalezas	14	5	4	0	0	2	0	2	1	5
Percepción	Oportunidades	51	7	9	1	14	13	2	9	0	3
Percepción	Debilidades	75	8	25	7	5	9	8	14	2	5
Percepción	Amenazas	51	7	33	1	0	2	2	7	1	5
Percepción	Valor	19	7	5	0	3	3	1	2	1	4
Factores de éxito	Terminos de pago	4	3	2	0	1	1	0	0	0	0
Factores de éxito	Garantías	11	5	3	0	1	5	0	1	0	1
Factores de éxito	Disponibilidad	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Factores de éxito	Precio	46	7	6	1	1	3	16	12	0	7
Factores de éxito	Calidad	6	3	4	0	0	1	0	1	0	0
Alternativas	Costos (Contras)	15	6	5	0	2	3	2	1	0	2
Alternativas	Oportunidades (Pros)	16	7	1	0	2	1	3	6	2	1
Profesionalización	Vinculación	30	8	9	1	3	5	2	5	1	4
Profesionalización	Detonantes	14	4	9	0	1	0	2	0	0	2
Profesionalización	Barreras	3	2	2	0	0	0	0	1	0	0
Profesionalización	Retos	76	8	30	1	4	10	11	9	4	7
Rentabilidad	Sustitutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rentabilidad	Rivalidad	4	3	0	0	0	1	2	0	0	1
Rentabilidad	Nuevos entrantes	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0
Rentabilidad	Proveedores	13	3	10	0	1	0	2	0	0	0
Rentabilidad	Clientes	8	4	4	0	1	2	1	0	0	0

Nota: E1 significa Entrevista 1, E2 significa Entrevista 2, y así sucesivamente.

La situación actual de la industria de autotransporte de carga mexicana es paradójica. En su conjunto, las debilidades superan a las fortalezas y está plagada de amenazas que son común denominador en el factor riesgo país mexicano; sin embargo, las oportunidades que presenta y el potencial de remediar/eliminar las debilidades y mitigar algunas amenazas con una mejor vinculación entre actores clave de la industria presenta la posibilidad de un futuro más prometedor. Esto es un dato alentador, dado el grado de criticidad que tiene esta industria de apoyo para la productividad nacional. “El día que nos demos cuenta que un proveedor de transporte es tan importante como tu proveedor de materias primas, ese día (la situación) va a cambiar” (Entrevista 3, 2019).

Dada la interdependencia entre las partes, por la necesidad de distribución de mercancías y el pago correspondiente como contraprestación del servicio, es evidente la existencia de una relación de principal y agente entre ellas. Aun cuando es común que no se haya fortalecido la relación comercial por medio de un contrato, dicha relación consume las condiciones necesarias para incurrir en costos de la agencia. Esto a pesar del bajo grado de formalidad en prácticas de la industria de autotransporte de carga y en la constitución legal de gran parte de sus integrantes, condiciones que perpetúan la imposibilidad de establecer contratos que sirvan como medio para alinear los intereses de las partes y salvaguardar aquellos de las empresas tractoras, o principales. El establecer estos contratos es crítico para el funcionamiento óptimo de relaciones comerciales estratégicas con





organizaciones externas a la propia. De tal forma que, en adición a los costos directos por concepto de prestación de servicio de transporte, resulta necesario agregar los crecientes costos relacionados con el monitoreo y control de los transportistas y la pérdida residual por la divergencia en el actuar del transportista, o agente. “Las empresas (tractoras) tienen que ver que realmente se cumpla con la prestación del servicio... y muchas veces llevar el contrato de manera directa con la empresa transportista equivale a un desgaste que no necesitan y por eso trabajan con logísticas y no necesariamente con la empresa transportista” (Entrevista 1, 2019). Esto asume, por supuesto, que de entrada existe la posibilidad de un contrato con el transportista. De lo contrario, el grado de desgaste, los costos y el riesgo asociado serían potencialmente mucho mayores.

A modo de ejemplo, se pueden establecer los intereses del principal como concepto intercambiable o sinónimo de la propuesta de valor en la prestación del servicio de autotransporte de carga. Sorprende y demanda atención inmediata de las partes interesadas la inhabilidad de articular una propuesta de valor uniforme por parte de todos los actores de dicha industria. Al profundizar en sus diferentes perspectivas, se encuentran dos puntos claves. En primer lugar, existe una discrepancia importante en la percepción de valor entre los transportistas/cámara y las empresas tractoras/operadores logísticos – es decir, entre los prestadores de servicio y sus clientes. Segundo, aun cuando los transportistas *premium* definen ‘valor’ en términos más allá de un precio competitivo, su enfoque es limitado a la prestación del servicio de transporte como tal. Por su parte, las empresas tractoras y los operadores/integradores logísticos definen valor en términos no propiamente relacionados con la prestación directa del servicio de transporte. Para ellos ‘valor’ es la profesionalización de la prestación del servicio a través de recursos y capacidades (procesos, herramientas y sistemas de gestión de calidad) enfocados en la creación de una experiencia de uso positiva para el cliente. Lo anterior en la búsqueda de optimización de sus recursos y con la finalidad de generar certidumbre, credibilidad y confianza.

Es sencillo entonces explicar porque, con la excepción de algunos transportistas *premium*, quienes representan menos del 20% de la industria, al día de hoy no existe ventaja competitiva o factor de diferenciación alguno y, por ende, el grueso de las empresas







transportistas mexicanas encuentran en la competencia basada en costos la única forma de mantenerse dentro del mercado. Una problemática que en ocasiones propicia el actuar fuera del marco regulatorio para reducir costo, tiempos y maximizar la rentabilidad de manera oportunista – agravando la divergencia de intereses entre las partes.

De igual forma, al delimitar el enfoque a los recursos con los que actualmente cuentan las empresas transportistas en México, tales como unidades de transporte, sistemas de rastreo, sistemas de trazabilidad, sistemas de seguridad, pólizas de seguros, certificaciones, operadores y gerentes operativos y administrativos, se concluye que incluso aquellas consideradas *premium* y que lideran el mercado se posicionan entre una paridad competitiva o ventaja competitiva temporal. Los primeros, cuentan con recursos valiosos tales como unidades, operadores y sistemas de seguridad, pero estos recursos se han ido homogenizando gradualmente a través de la industria. Los segundos, cuentan con recursos que en adición a ser valiosos son raros, más no son imposibles de imitar. Tal es el caso de sistemas de gestión de calidad, certificaciones de cualquier tipo y/o tecnología de rastreo, de seguridad, de trazabilidad etc. No obstante, la situación característica de la mayor parte del mercado es la primera, de paridad competitiva, que una vez más resulta en baja diferenciación y competencia basada en costos.

He aquí donde la posibilidad de desarrollar centros de inteligencia que apalanquen el conocimiento adquirido a través de sus múltiples clientes, aunado a la posibilidad de desarrollar departamentos de tráfico *asset based*, externos a la organización, que funjan como centros de servicio compartidos para clientes no-competidores, presenta una oportunidad atractiva. No solo por el conocimiento situacional y las capacidades que se podrían generar, sino porque brindarían beneficios tangibles a la empresa tractora más allá de ahorros directos en el costo por prestación del servicio de transporte – en adición a menores costos de transacción de la agencia en general.

De igual forma, es interesante ver casos aislados de principios de capacidades dinámicas que surgen de manera instintiva y por reforzamiento positivo del mercado. En dichos casos, los transportistas han logrado posicionarse sobre sus competidores en segmentos selectos al remediar/eliminar debilidades generales de la industria y mitigar sus amenazas. Lo han logrado a través de una mayor proximidad a sus clientes, al tratarlos como extensiones y el mayor activo de su





organización, generando así una mayor integración y logrando una diferenciación ante micro y pequeños transportistas. Logrando de esta manera mitigar la presión de costos de sus proveedores, ciclos de pago más cortos por parte de sus clientes y acceso a mejores fuentes de financiamiento. A su vez, estos beneficios se traducen en mayor rentabilidad para dichos transportistas, que en turno les permite retener y atraer personal capacitado, evitando la problemática del desabasto que asecha a la industria. Algunos ejemplos de beneficios tangibles que salieron a relucir en las entrevistas son la reducción de accidentes y siniestralidad que permitió reducir costos de primas de pólizas de seguros – aun ante la fuerte consolidación de compañías aseguradoras; el tener mejores créditos dado que la percepción de riesgo por parte de las instituciones financieras reducía al tener contratos formales con clientes de buena reputación; y mejores salarios y prestaciones para sus empleados, mitigando la alta rotación de la industria.

Es determinante para el *desarrollo competitivo y profesionalización de la industria del autotransporte de carga* que existan las condiciones de mercado que permitan su correcto funcionamiento. Sin embargo, los principales detractores y amenazas al día de hoy se resumen en tres elementos que en principio están bajo la entera responsabilidad del gobierno y autoridades competentes.

En primer lugar, la inseguridad. Identificada por todos los participantes como la principal amenaza y reto de la industria. Algunas de las particularidades mencionadas fueron la asociación de transportistas con organizaciones delictivas para el lavado de dinero y/o tráfico de sustancias ilícitas, los altos índices de robos y los secuestros de operadores. En segundo lugar, la corrupción e impunidad. En este caso, las particularidades mencionadas fueron experiencias testimoniales de actos de corrupción en los que transportistas y empresas tractoras han sido partícipes, donde organismos designados por las autoridades otorgan licencias sin haber cumplido los requisitos de manera exhaustiva, y actos de competencia desleal donde no se aplica el marco regulatorio aplicable. Por último, la falta de regulación y supervisión de quienes participan en la industria de manera informal. Se estima un alto número de empresas transportistas no formalmente constituidos que operan fuera del marco regulatorio y que, con base en esto, crean una ventaja competitiva artificial que les permite reducir sus costos significativamente y fungir como ancla a sus competidores.





Si bien, se han hecho esfuerzos importantes por parte del sector público y privado para la atracción y desarrollo de talento, estos no han sido efectivos. Esto podría ser en parte por la percepción actual que se tiene sobre la industria del transporte y de quienes trabajan en ella. De igual forma, podría contribuir la falta de capacidades dentro de las empresas transportistas para dar seguimiento, auditar, reforzar y garantizar la sostenibilidad del conocimiento transferido a las empresas transportistas. Para dar solución a esto es necesario no solo diseñar estrategias de comunicación que dignifiquen la profesión del operador de autotransporte profesional, si no desarrollar las capacidades internas en las organizaciones en términos de capital humano. Esta es una responsabilidad compartida entre el gobierno y las empresas transportistas. Como ejemplo, algunas de las capacidades básicas a desarrollarse en el capital humano giran en torno a liderazgo, estrategia, gestión del cambio, auditoría y control, análisis de riesgo, distribución y logística – hasta otras muy específicas en términos de capacitación y certificación de operadores, montacarguistas, almacenistas, etc.

Por su parte, el sector privado representado por las empresas tractoras, ha tenido un papel muy limitado en el desarrollo y profesionalización de la industria, con algunas claras excepciones. Si bien es cierto que existe un gradual crecimiento en elementos de análisis cualitativos en los procesos de selección de transportistas, los factores de mayor peso continúan siendo el precio directo y los términos de pago, o crédito. Asimismo, sigue siendo mayoritaria la cantidad de transportistas que operan sin un contrato de por medio, perdiendo parte del valor intrínseco de la formalización de su *modus operandi*, y a su vez generando mayores costos de la agencia a los cuales se hace alusión en la sección anterior.

Por último, contrario a lo que se consideraba en la hipótesis inicial, a los ojos de algunos entrevistados, la potencial liberalización de servicios de transporte en Norteamérica representa no una oportunidad para la industria, sino una amenaza por la potencial pérdida de participación de mercado de transportistas mexicanos. Atribuyen este riesgo a su base de recursos y a las de las empresas extranjeras, así como las condiciones comerciales y de mercado bajo las cuales tienen acceso a ellos. Resulta imperativo entonces el desarrollo y profesionalización de las empresas transportistas en tiempo y forma para poder hacerle frente a este y otros cambios disruptivos inminentes al mercado mexicano.



## Conclusiones



Un fenómeno de creciente importancia en el mundo empresarial es la migración a estructuras organizacionales con características, objetivos y formas de trabajo propias de las organizaciones liquidas donde, al no estar sujetas a los límites de su organización, buscan a través del abastecimiento estratégico, en su forma de capacidad dinámica, obtener los recursos y capacidades necesarios para la generación de valor por medio de organizaciones externas.

Visto desde la perspectiva de la industria de apoyo sujeta a análisis, al día de hoy, no se puede afirmar que existan ya capacidades dinámicas en la industria de autotransporte de carga mexicana. Principalmente porque el eslabón entre el ambiente interno (comportamiento de la gerencia, conocimiento previo, cultura corporativa, conocimiento organizacional y capital social) y el acto de detectar, dimensionar y reconfigurar la base de recursos de la organización es inexistente. En otras palabras, al carecer de mecanismos de aprendizaje formales y no tener claramente definidos los procesos específicos a través de los cuales logran dicha adaptabilidad, y más importantemente, no dirigirlos a la creación de valor y posicionamiento competitivo, no se puede afirmar que son capacidades dinámicas *per se*. Aquí radica, en el contexto actual de la industria, la importancia de una vinculación e integración real, con una convergencia de objetivos e intereses que giren en torno a una propuesta de valor mutua.

En consideración de esto y el hecho que existen programas enfocados al desarrollo de industrias a través de su integración a la cadena productiva de las denominadas empresas tractoras, el abastecimiento estratégico presenta la posibilidad única de fungir como capacidad dinámica compartida entre la empresa tractora y la empresa proveedora, en este caso las empresas transportistas.

Dicha reciprocidad y el potencial alineamiento de intereses, objetivos y generadores de valor en la relación facilitan la migración de un modelo de interacción confrontativo a uno colaborativo. Bajo dicho modelo que sirve para la *vinculación, desarrollo competitivo y profesionalización*, ambas partes, el principal y el agente, establecen de manera transparente, directa y expresa sus intereses respectivos, agregando dimensiones a la negociación y estableciendo los criterios de éxito en la prestación del servicio. Una vez corrido el modelo y habiendo logrado un grado de





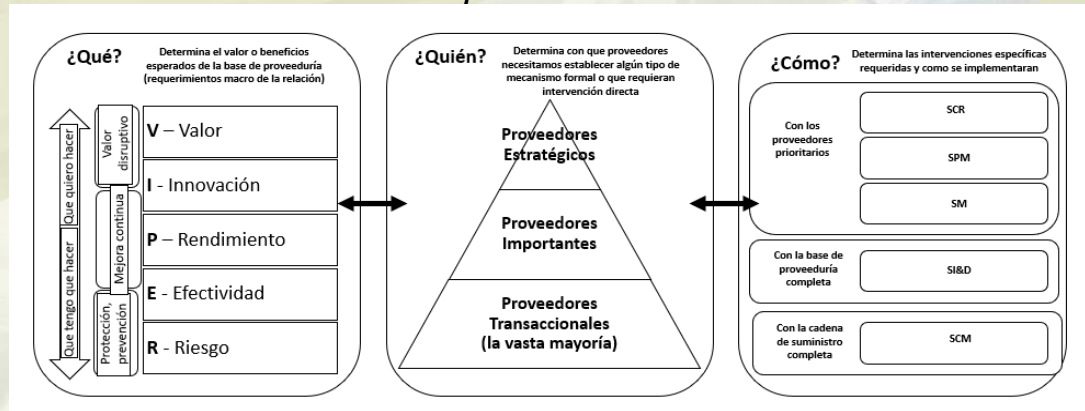
madurez razonable, pueden llegar a agregar elementos de compensaciones variables basadas en resultados, alineando aún más los intereses de ambas partes a un resultado común. Si bien, el costo siempre será un elemento de discusión, pasa de ser un análisis de costo directo, transaccional, a uno de costo total, de adquisición, mantenimiento y terminación – pero siempre teniendo el objetivo final y criterio de éxito predefinido, en mente.

De tal forma que el *modelo propuesto* es el concepto de *Supplier Relationship Management (SRM)* y parte de la premisa que, si bien todos los proveedores son importantes para una organización, no todos tienen el mismo grado de importancia. Sin embargo, todos requieren un grado de interacción e involucramiento, de acuerdo a los objetivos, relevancia y valor potencial que representan para la organización (O'Brien, 2014). Si bien existen múltiples modelos y versiones de SRM, conceptualmente todos parten de esta misma premisa y siguen una serie de pasos que se resumen a continuación.

Como punto de partida, todos los proveedores actuales de la organización se analizan, segmentan y posicionan de acuerdo a la categoría de compra, el tipo de relación que se desee tener y la propuesta de valor que cada uno presente a la organización. Posteriormente, con aquellos proveedores con quienes se haya determinado que el grado de complejidad, riesgo y valor potencial amerita una interacción más cercana, ambas partes colaboran para entender la percepción y objetivo de cada parte en la relación. Una vez aclarado el objetivo común, se desarrolla una propuesta de valor conjunta. Ambas partes establecen métricos sobre cómo medirán el valor financiero y no financiero generado, cuáles serán los generadores de valor y cómo se relacionan con los objetivos clave de la organización. Por último, se llega a un acuerdo sobre cómo se definirá el éxito en el nuevo modelo. Al tener una estrategia mutua, se diseñan el (los) procesos(s) a través de los cuales interactuarán y materializarán la propuesta de valor. Posteriormente se define el plan de implementación, plan de gestión del cambio y se define el equipo que servirá para guiar el programa y como ruta de escalación para resolución de conflictos o disputas.

Para efectos ilustrativos, se utilizan los tres pilares determinados por Jonathan O'Brien en su libro titulado *Supplier Relationship Management – Unlocking the Hidden Value in your Supply Chain*, mismos que se pueden ver a detalle en la Figura 1.

Figura 1  
Los tres pilares del SRM



Fuente: O'Brien, J. (2014)

Contrario a la mayoría de los modelos de desarrollo de PYMES actuales, donde se encuentran, al menos, cinco partes involucradas (gobierno, empresas clientes, asociaciones, incubadoras y PYMES), se propone que la operacionalización de este modelo se ejecute directamente entre las empresas clientes, representadas por un colectivo de sus profesionales de abastecimiento estratégico, trabajando en conjunto con el gobierno y asociaciones de manera directa con las PYMES – eliminando de esta manera la intermediación de las incubadoras.

La importancia de eliminar esta intermediación radica en dos principios fundamentales: por una parte, el uso óptimo de los recursos disponibles para el desarrollo de dichas empresas; y por la otra, el hecho que las estrategias con mayor probabilidad de éxito son aquellas desarrolladas por la parte que será responsable por su correcta implementación. Eric Van den Steen (2013) enfatiza la importancia de quién desarrolla la estrategia en su obra titulada *Strategy and the Strategist: How it Matters who Develops the Strategy* y resalta algunos elementos críticos a considerarse en el diseño de estrategias de desarrollo económico y competitividad de industrias, mismas que sirven como argumento a favor de la eliminación de dicha intermediación.

Entre ellos destacan el hecho que diferentes personas tienen diferentes percepciones de qué es estratégico – tal como se vio en la investigación, existe una importante discrepancia entre la percepción de valor, que resulta en la inexistencia de una propuesta de valor uniforme en la industria. Esto no es algo que una incubadora independiente pueda





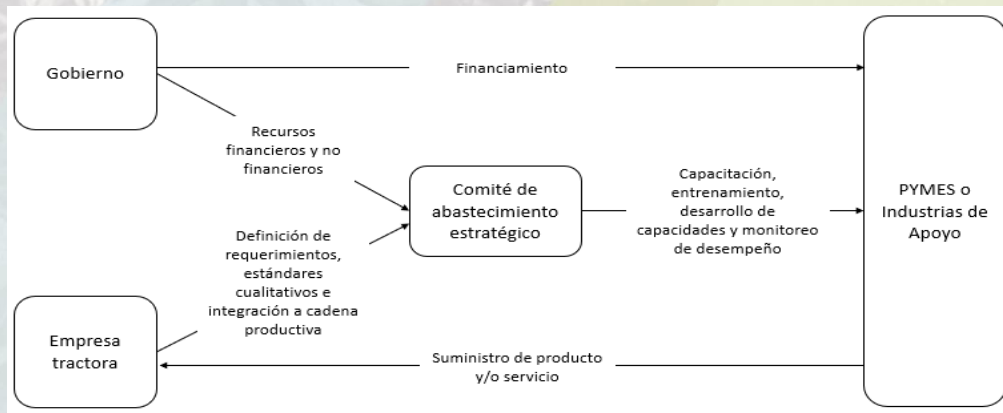
formular de manera efectiva. De igual forma, considera que la ruta optima de una estrategia es aquella que con el menor número de decisiones clave conduce al éxito y que, es de suma importancia que quien formule la estrategia tenga el poder de toma de decisión para materializarla y cumplir sus objetivos. Nuevamente, la interacción directa entre los responsables de la compra de dichos servicios como enlace a la industria de apoyo es crítico y, a menos que existan dentro de la incubadora expertos en el mercado final al cual va dirigido el producto o servicio, estas características no se cumplirían. Por último, Van den Steen (2013) reconoce que un elemento fundamental para el éxito de las estrategias son las relaciones humanas y el conflicto constructivo que de ellas deriva para su certera formulación e implementación.

De tal forma que la operacionalización de esta estrategia basada en mejores prácticas de abastecimiento estratégico fluiría tal como se describe en la Figura 2.



Figura 2

*Modelo de trabajo entre empresas tractoras e industrias de apoyo*



La puesta en marcha de dicha metodología y la medición de resultados de desarrollo de proveedores de servicios de transporte, será tratado en una segunda investigación bajo metodología de estudio de caso de tipología intrínseca, exploratorio y descriptivo, con múltiples unidades de caso. Esto con el objetivo de determinar el índice de correlación entre el tamaño de la organización y el grado de éxito en la adopción, integración y reconfiguración de sus bases de recursos, detonando su profesionalización.



## Referencias



Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, No.1, 99-120.

Bauman, Z. (2000). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.

Bruel, O. (2016). *Strategic Sourcing Management - Structural and Operational Decision Making*. London, UK: Kogan Page.

Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (2018). *Indicadores Económicos Nacionales*. Extraído marzo 13, 2019 de: <https://canacar.com.mx/servicios/estadistica/indicadores-economicos-nacionales/>

\_\_\_\_\_ (2018a). *Indicadores del Sector Autotransporte de Carga*. Extraído marzo 13, 2019 de: <https://canacar.com.mx/servicios/estadistica/indicadores-del-sector-autotransporte-carga/>

\_\_\_\_\_ (2018b). *Estructura Empresarial del Autotransporte de Carga*. Extraído marzo 13, 2019 de: <https://canacar.com.mx/servicios/estadistica/indicadores-del-sector-autotransporte-carga/>

Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (2018). *Agenda Económica del Autotransporte de Carga*. Extraído marzo 13, 2019 de: <https://canacar.com.mx/servicios/estadistica/>

Chu, Z. (2012). Logistics and economic growth: A panel data approach. *Annals of Regional Science - ANN REG SCI*. 49.

Dyer, W.G. Jr (1996). 'Integrating professional management into a family owned business', in R. Beckhard (ed.), *The Best of FBR: A Celebration*, Boston: *Family Firm Institute*, pp. 44-50.

Guidobono, G. (2009). *La capacitación en las empresas del sector transporte terrestre de carga y logística en América Latina, Perspectiva actual y desafíos*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).





Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Extraído marzo 13, 2019 de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Extraído marzo 13, 2019 de: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360

O'Brien, J. (2014). *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in your Supply Base*. Great Britain: Kogan Page Limited

Organization for Economic Co-operation and Development OECD (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalized Economy*. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. United States: The Free Press.

Porter, M. (2008). *On Competition*. United States: Harvard Business Review Press.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, 2008, 78-93.

Rodrigue, J. (2017). *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge.

Secretaría de Comunicaciones y Transporte SCT (2009). *Glosario de términos*. Secretaria de Comunicaciones y Transporte. Extraído marzo 13, 2019 de: [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2008/EB2008-12-GLOSARIO.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2008/EB2008-12-GLOSARIO.pdf)





Secretaría de Comunicaciones y Transporte SCT (2018). *Principales Estadísticas del Sector Comunicaciones y Transportes 2017*. Secretaría de Comunicaciones y Transporte. Extraído marzo 30, 2019 de: [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGP/estadistica/Principales-Estadisticas/PE\\_2017.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGP/estadistica/Principales-Estadisticas/PE_2017.pdf)

Secretaría de Economía SE (2006). *Desarrollo de Proveedores: Casos de Éxito*. Secretaría de Economía. Extraído octubre 2, 2018: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/casos-de-exito/19-mexico-emprende/362-programa-de-desarrollo-de-proveedores>

Secretaría de Economía SE (2018). *Convocatoria Pública 02-2018 'Categoría III' para acceder a los Apoyos de Asistencia Técnica del Fideicomiso Público para Promover el Desarrollo de Proveedores y Contratistas Nacionales de la Industria Energética*. Extraído marzo 30, 2019 de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/389848/Conv\\_CIII\\_02-2018\\_Final\\_Final\\_ampliado.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/389848/Conv_CIII_02-2018_Final_Final_ampliado.pdf)

Smith, A. (2009). *The Wealth of Nations*. New York: Thrifty Books.

Songini, L. (2006). *The professionalization of family firms: theory and practice*. En Handbook of Research on Family Business (269 - 297). Bodmin, Cornwall, GB: MGP Books Ltd.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, No.7, 509-533.

Van den Steen, E. (2018) Strategy and the Strategist: How it Matters Who Develops the Strategy." *Management Science* 64, no. 10 (October 2018): 4533-4551.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, No.2, 171-180.

### Entrevistas:

Grupo 1:

E1: Director de la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR), Delegación Noreste. 5 de marzo, 2019.





E2: Presidente del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX), Delegación Occidente. 5 de marzo, 2019

E3: Gerente Senior LatAm de Abastecimiento Estratégico (categoría logística) para empresa tractora. 6 de marzo, 2019

E4: Director Nacional de Ventas para Geodis Wilson. 22 de mayo, 2019

Grupo 2:

E5: Director general y dueño de transportista nivel micro. 01 de junio, 2019

E6: Director general y dueño de transportista nivel pequeño. 29 de mayo, 2019

E7: Gerente general de Transportista nivel medio. 25 de mayo, 2019

E8: Director general y dueño de transportista nivel grande. 27 de mayo, 2019

