



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

PRODUCTIVIDAD Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN QUE INCIDEN EN LA
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN ESTUDIOS ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS

PRESENTA

CARLOS ANDRÉS JIMÉNEZ CÓRDOVA

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

DR. SALVADOR NEME CALACICH

EN CO-DIRECCIÓN DE:

DRA. FABIOLA DE JESÚS MAPÉN FRANCO

VILLAHERMOSA, TABASCO A 20 DE NOVIEMBRE DE 2024

Declaración de Autoría y Originalidad

En la Ciudad de Villahermosa, Tabasco el día 15 del mes Noviembre del año 2024, el que suscribe Carlos Andrés Jiménez Córdova alumno del Programa de Doctorado en Estudios Económico Administrativo con número de matrícula 201B35001, adscrito a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como autor de la Tesis presentada para la obtención del Grado de Doctor en Estudios Económico Administrativos y titulada Productividad y Capacidad de Innovación que inciden en la Rentabilidad de una Empresa, dirigida por el Dr. Salvador Neme Calacich y codirigida por la Dra. Fabiola de Jesús Mapen Franco.

DECLARO QUE:

La Tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la LEY FEDERAL DEL DERECHO DE AUTOR (Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal del Derecho de Autor del 01 de Julio de 2020 regularizando y aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad o contenido de la Tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

Villahermosa, Tabasco a 15 de noviembre de 2024.

Nombre y firma

Mtro. Carlos Andrés Jiménez Córdova

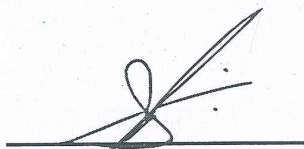
Carta de Cesión de Derechos

Villahermosa, Tabasco a 15 de noviembre de 2024.


Por medio de la presente manifestamos haber colaborado como AUTOR en la producción, creación y realización de la obra denominada Productividad y Capacidad de Innovación que inciden en la Rentabilidad de una Empresa.

Con fundamento en el artículo 83 de la Ley Federal del Derecho de Autor y toda vez que, la creación y/o realización de la obra antes mencionada se realizó bajo la comisión de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; entendemos y aceptamos el alcance del artículo en mención, de que tenemos el derecho al reconocimiento como autores de la obra, y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco mantendrá en un 100% la titularidad de los derechos patrimoniales por un período de 20 años sobre la obra en la que colaboramos, por lo anterior, cedemos el derecho patrimonial exclusivo en favor de la Universidad.


COLABORADORES



Mtro. Carlos Andrés
Jiménez Córdova



Director de la Tesis
Dr. Salvador Neme
Calacich



Co-Director de la Tesis
Dra. Fabiola de Jesús
Mapén Franco

Dedicatoria

A mi amado hijo Andrés,

Desde el primer momento en que te vi, supe que tu sonrisa iluminaría mi vida de formas que jamás podría haber imaginado. Cada risa compartida, cada abrazo cálido y cada pequeño logro tuyo han sido recordatorios constantes de por qué vale la pena esforzarse y nunca rendirse. Este proyecto inicio a la par de tu nacimiento, lo dedico a ti, con la esperanza de que un día entiendas que todo lo que he hecho ha sido con el propósito de brindarte un futuro lleno de oportunidades y amor. Que siempre encuentres en tu corazón la valentía para perseguir tus sueños y recuerda siempre que el conocimiento es una de las mayores aventuras de la vida.

A mi querida esposa,

Tu paciencia, comprensión y amor han sido mi refugio durante este viaje. Has sido cómplice de mis sueños y me has dado la fuerza para seguir adelante en los momentos más difíciles. Este logro es tanto tuyo como mío.

A mi madre,

Tu amor incondicional y tu apoyo incansable han sido los pilares sobre los que he construido mi vida. Has sido mi guía y mi inspiración, y sin ti, este logro no habría sido posible. Gracias por creer en mí siempre.

A mi hermano,

Tu compañerismo y apoyo han sido una constante fuente de aliento. Gracias por estar siempre a mi lado, compartiendo risas y desafíos.

Con todo mi amor y gratitud,



División Académica de
Ciencias Económico
Administrativas/
Dirección



Oficio: DACEA/DIRECCION/2044/2024
Villahermosa, Tabasco; a 24 de octubre de 2024
Autorización de Impresión

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
P R E S E N T E**

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado (vigente) de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dr. Salvador Neme Calacich** (Director) y la **Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco** (Codirectora), dirigieron y supervisaron la tesis:

**“PRODUCTIVIDAD Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN QUE INCIDEN EN LA
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA”**

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Carlos Andrés Jiménez Córdova** egresado del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Mariela Adriana Rodríguez Ocaña, Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco, Dr. Salvador Neme Calacich, Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández, Dra. Aransazú Ávalos Díaz, Dr. Andrés Guzmán Sala y Dra. Fabiola Itzel Ortiz Martínez; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que el interesado efectuó. Por lo tanto, *puede imprimirse*.

ATENTAMENTE

**MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR**

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

c.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. -Coordinador de Investigación y Posgrado.
e.c.p. Archivo

Agradecimientos

A mi querido y estimado Comité Tutorial,

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento por su invaluable contribución a lo largo de esta tesis. Sus orientaciones intelectuales, apoyo motivacional, conocimientos científicos y respaldo personal han sido fundamentales en cada etapa de este proceso.

Su guía y aliento han enriquecido mi trabajo y han sido una fuente constante de inspiración y motivación. Gracias por su dedicación, paciencia y apoyo incondicional.

Al personal de la Coordinación de Posgrado de la DACEA,

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todo el equipo de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) por su inestimable apoyo durante la realización de mi tesis. Su profesionalismo, disposición y asistencia constante han sido esenciales para la consecución de este proyecto.

Agradezco profundamente la colaboración y el respaldo brindados en cada etapa del proceso, desde la gestión administrativa hasta el soporte académico. Su dedicación y compromiso con el éxito de los estudiantes se reflejan en la calidad del trabajo realizado y en el ambiente de apoyo que siempre he encontrado en la DACEA

En mi calidad de becario,

Por requisito estipulado en el Capítulo IV "De los Derechos y Obligaciones de las Personas Becarias", artículo 13 del Reglamento de Becas del CONAHCYT, debo reconocer al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por el apoyo recibido.

Con gratitud y aprecio

Índice de Contenido

Introducción	VIII
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Preguntas de Investigación	5
1.4 Justificación.....	5
1.4 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Supuestos	7
1.7 Delimitaciones del Estudio	8
1.8 Limitaciones al Estudio.....	8
Capítulo II. Marco Teórico	10
2.1 Estrategia	11
2.1.1 Estrategias de Concentración.....	12
2.1.2 Estrategias de Integración	13
2.1.3 Estrategias de Crecimiento	18
2.1.4 Estrategias Defensivas	24
2.2 Rentabilidad	26
2.2.1 Análisis Basado en el Sistema DuPont.....	29
2.3 Productividad del Servicio	32
2.3.1 Productividad en el Sector Autotransporte	42

2.3.2 El Factor de Productividad Total (FPT).....	44
2.3.3 Los Factores Parciales de Productividad (FPP)	45
2.4 Capacidad de Innovación.....	47
2.5 Autotransporte.....	51
2.5.1 Entorno Económico Internacional Relacionado con el Autotransporte.....	53
2.5.2 Entorno Económico Nacional Relacionado con el Autotransporte	55
2.6 Estado del Arte.....	59
2.7 Modelo Teórico.....	61
Capítulo III. Metodología	62
3.1 Operatividad de los Conceptos y sus Elementos.....	63
3.2 Enfoque y Tipo de la Investigación	64
3.3 Diseño de la Investigación	65
3.4 Universo y Población.....	65
3.4.1 Criterios de Inclusión y Exclusión	66
3.5 Informantes Clave	67
3.6 Técnicas para la Recolección de la Información.....	68
3.7 Elaboración del Instrumento: Guía de Entrevista.....	69
3.7.1 Proceso de Afinación del Guion de Entrevista.....	70
3.8 Métodos y Procesos para el Análisis de la Información.....	73
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de la Información.....	76
4.1 Categoría: Productividad del Servicio	78
4.1.1 Análisis de la Eficiencia en la Capacidad sobre la Productividad del Servicio	79

4.1.2 Análisis de la Eficiencia Interna Desde la Perspectiva de la Administración	
Sobre la Productividad del Servicio	80
4.1.3 Análisis de la Eficiencia Externa de la Percepción Sobre la Productividad del	
Servicio	82
4.2 Categoría: Capacidad de Innovación	83
4.2.1 Perspectiva de la Capacidad de Innovación en Relación con los Clientes y la	
Oferta de Nuevos Servicios	84
4.2.2 Perspectiva de la Capacidad de Innovación en Relación con el Marketing para	
la Promoción Innovadora	86
4.2.3 Perspectiva de la Capacidad de Innovación en Relación con la Adquisición de	
Nuevo Software	87
4.3 Categoría: Rentabilidad.....	89
4.4 Principales Códigos Identificados	93
4.4.1 Frecuencia de Palabras clave en las Respuestas de los Informantes	94
Discusión	98
Conclusiones y Recomendaciones	103
Recomendaciones.....	107
Referencias	110
Anexos	120

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Representación de la matriz de Ansoff</i>	18
Tabla 2 <i>Definición de los elementos de la categoría Productividad del Servicio</i>	46
Tabla 3 <i>Elementos de capacidad de innovación</i>	49
Tabla 4 <i>Definición de los elementos de la capacidad de innovación</i>	51
Tabla 5 <i>Clasificación de autotransportistas por unidad motriz</i>	57
Tabla 6 <i>Operatividad de los conceptos</i>	63
Tabla 7 <i>Datos generales de los expertos consultados</i>	69
Tabla 8 <i>Categorías de análisis y sus correspondientes preguntas</i>	71
Tabla 9 <i>Preguntas definitivas para el guion de coordinadores administrativos</i>	72
Tabla 10 <i>Preguntas definitivas para el guion de coordinadores operativos</i>	73
Tabla 11 <i>Tabla de frecuencias de palabras clave presentes en las respuestas de los participantes</i>	95

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Evolución histórica del precio del litro de diésel</i>	56
Figura 2 <i>Modelo teórico de la capacidad de innovación y productividad del servicio como características diferenciadoras que inciden en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga</i>	61
Figura 3 <i>Categoría de Productividad del Servicio y sus elementos</i>	78
Figura 4 <i>Categoría de Capacidad de Innovación y sus elementos</i>	84
Figura 5 <i>Diagrama de causa y efecto de la rentabilidad de la empresa</i>	90
Figura 6 <i>Nube de palabras con los términos principalmente identificados según las respuestas de los informantes clave</i>	93

Resumen:

Con el aumento en la demanda de servicios de transporte, las empresas continúan enfrentando diversos problemas y la pandemia exacerbó esta situación, causando restricciones de movilidad y añadiendo desafíos operativos con protocolos sanitarios y la gestión de la salud de los conductores. Esto ha llevado a un estancamiento del sector, disminución de ingresos y una guerra de precios que pone en riesgo la sostenibilidad de las empresas. La presente investigación tiene como objetivo analizar dos variables (Productividad y Capacidad de Innovación) y su impacto en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga, a través de un enfoque cualitativo en un estudio de caso de modalidad intrínseca simple, de tipo interpretativo y de razonamiento inductivo se busca explicar el papel de la productividad y capacidad de innovación como características diferenciadoras y factores estratégicos que favorezcan el incremento de la rentabilidad en una empresa de autotransportes. Las conclusiones de la investigación arrojan que mejorando las dos variables planteadas tienen un impacto directo en la rentabilidad de la empresa. Finalmente se proponen nuevas líneas de investigación tomando en cuenta un análisis comparativo, evaluación de indicadores, impacto de la tecnología, gestión del talento humano y factores externos e internos.

Palabras Clave: Productividad, Capacidad de Innovación y Rentabilidad

Abstract:

With the increase in demand for transportation services, companies continue to face various problems and the pandemic exacerbated this situation, causing mobility restrictions and adding operational challenges with health protocols and driver health management. This has led to a stagnation of the sector, decreased income and a price war that puts the sustainability of companies at risk. The present research aims to analyze two variables (Productivity and Innovation Capacity) and their impact on the profitability of a freight transport company, through a qualitative approach in a case study of simple intrinsic modality, interpretive and inductive reasoning, it seeks to explain the role of productivity and innovation capacity as differentiating characteristics and strategic factors that favor the increase in profitability in a freight transport company. The conclusions of the research show that improving the two variables raised has a direct impact on the profitability of the company. Finally, new lines of research are proposed taking into account a comparative analysis, key performance indicators, impact of technology, human talent management and external-internal factors.

Keywords: *Productivity, Innovation Capacity and Profitability.*

Introducción

El sector de autotransporte de carga es un componente esencial de la economía mexicana. Representa una fuente importante de empleo y un motor fundamental para el desarrollo económico del país. De hecho, se estima que alrededor del 80 % de los bienes que se comercializan en el territorio nacional se transportan por carretera (Instituto Mexicano del Transporte [IMT], 2018).

Sin embargo, la actividad de transporte por carretera también enfrenta una serie de desafíos y obstáculos que pueden afectar su desempeño y, en consecuencia, el crecimiento económico del país. Estos desafíos incluyen, entre otros, la capacidad de adaptación a los cambios en las políticas gubernamentales y regulaciones, el cumplimiento de los tiempos de entrega, la gestión eficiente de la logística y la movilidad de la carga, y la satisfacción de las necesidades de las empresas que solicitan sus servicios (T21, 2022).

El sector de autotransporte genera un porcentaje relevante del Producto Interno Bruto (PIB) de México, específicamente el 3.39 % del PIB según datos recopilados por la Asociación Nacional de Transporte Privado [ANTP] (2022). Sin embargo, esta actividad se ve afectada por diversos aspectos, como los señalados anteriormente, por lo que su éxito dependerá en gran medida de la capacidad de las empresas de transporte para superar los desafíos y riesgos que enfrentan y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y regulatorio.

Bajo dicha perspectiva, el objetivo de la presente investigación se enfocó en explicar de qué manera la productividad y la capacidad de innovación inciden en la rentabilidad que tiene una empresa de autotransporte de carga ubicada en el estado de Tabasco. Esta empresa, considerada relativamente nueva, ha logrado competir, brindar

Productividad y capacidad de innovación que inciden en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga X

un buen servicio y adaptarse a los cambios dictados por la tecnología en su ramo gracias a sus características diferenciadoras. Por lo tanto, se consideró pertinente realizar un estudio a profundidad que permitiera explicar y plantear, desde la especificidad de una empresa, aspectos orientadores que puedan ser considerados por otras empresas del mismo giro se ven afectadas por problemáticas mencionadas al inicio de este apartado.

El Capítulo I justifica la relevancia de este estudio, establece sus alcances y limitaciones, y proporciona antecedentes relevantes sobre el sector de autotransporte de carga. En el Capítulo II se lleva a cabo una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre rentabilidad, productividad del servicio y capacidad de innovación. Se examinan un total de 81 documentos, que incluyen artículos académicos y científicos, libros, documentos emitidos por organismos y documentos informativos diversos.

En el Capítulo III se describe detalladamente la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio, incluyendo la selección del instrumento de recolección de datos, su validación y una descripción completa de los informantes clave que participaron en el estudio. La información se recopiló de diferentes niveles jerárquicos de la organización, abarcando cargos administrativos, operativos y de la dirección ejecutiva.

El Capítulo IV se presentan los hallazgos obtenidos a través de las herramientas cualitativas utilizadas, como las entrevistas en profundidad y la revisión documental de informes de la organización estudiada. Se empleó la triangulación de la información para alcanzar los objetivos de la investigación.

En el Capítulo V se realiza una comparación entre los resultados del análisis de datos y las teorías existentes en el campo. Finalmente, en el Capítulo VI se examinan

los hallazgos en relación con lo identificado previamente, presentando las conclusiones alcanzadas en este estudio, así como una serie de recomendaciones pertinentes basadas en el caso de estudio específico.

De esta manera, esta investigación se enfocó en analizar la capacidad de innovación y productividad en el servicio y su incidencia en la rentabilidad de la empresa. A través de una metodología sólida y el uso de herramientas cualitativas, se obtuvieron hallazgos relevantes que contribuyen al conocimiento en este campo.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

De acuerdo con la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR, 2019), el sector del autotransporte es una de las subcuentas nacionales que ocupa el tercer lugar como generador de riqueza dentro del PIB. Su papel es tan importante porque que permite el traslado de bienes y mercancías en todo el país, integrando a varios sectores de la economía. En el año 2018, dicho organismo indicó que el servicio de transporte es fundamental dentro de las cadenas de suministro y distribución de diversas mercancías, puesto que conecta los puntos de oferta y demanda de bienes, y en 2017 representó el 3.1 % del PIB. Asimismo, durante 2018, el autotransporte de carga movilizó el 55 % del total de carga generada en México (CANACAR, 2019).

La industria del autotransporte de carga en México es compleja y altamente dispersa, conformada por más de 150 000 empresas formalmente constituidas (CANACAR, 2019), de las cuales el 95 % se compone de pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales en su mayoría operan con un bajo grado de profesionalización y tecnología obsoleta (Molina y Nava, 2019).

1.2 Planteamiento del Problema

Derivado de la pandemia por COVID-19, el Instituto Mexicano del Transporte (IMT, 2018) realizó un estudio cuyos resultados reflejan un incremento en la demanda del servicio de autotransporte de carga. Las empresas de este sector con mayor antigüedad en el mercado son las que mejor servicio brindaban, mientras que las empresas de nueva creación o relativamente nuevas tuvieron la tendencia a desaparecer por no mantener un buen servicio. Sin embargo, los problemas que se

observan tanto en antiguas como en nuevas empresas del sector de autotransporte de carga en el país incluyen: carencia de transportistas calificados, falta de monitoreo en el proceso de entrega y recogida de productos, accidentes viales por falta de tiempos de descanso para los choferes, falta de flexibilidad con los clientes y ausencia de transformación digital (International Road Transport Union [IRU], 2020; IMT, 2018; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

A partir de la pandemia, las empresas se enfrentaron problemas de liquidez por la limitante de movilidad (IRU, 2020). Adicionalmente, numerosos desafíos operativos surgieron en el proceso, a saber la necesidad de introducir y controlar el cumplimiento de protocolos de salud, el ausentismo y el estado de salud de los conductores. En particular, se deben mencionar controles de salud, largas esperas, áreas de servicio cerradas, falta de zonas para descansar, y así sucesivamente. Dichas condiciones y, en consecuencia, afectaron negativamente el nivel de rentabilidad.

Al respecto, Calatayud y Montes (2021) sostuvieron que la demanda por servicios de transporte se ha visto afectada por dos aspectos:

(a) las restricciones de movilidad afectaron la capacidad productiva en centros urbanos generando cuellos de botella en los sistemas logísticos de los pasos de fronteras y (b) los cambios en la conducta de los consumidores, generando súbitos incrementos en la demanda de productos esenciales y aumento de las compras en línea, generando con ello mayor presión sobre los servicios de transporte. (p. 38)

Como consecuencia, las empresas enfrentan problemas de liquidez debido a la limitante de movilidad. Además, de acuerdo con la Comisión Económica para América

Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), los desafíos operativos que enfrentan las empresas son la implementación y el cumplimiento de protocolos sanitarios, la reducción de la fuerza laboral por enfermedad y las condiciones laborales de los conductores. Estos factores incluyen controles de salud, tiempos de espera muy largos, y áreas de descanso cerradas, las cuales influyen negativamente en los ingresos de las empresas.

Este panorama ha desencadenado un notable estancamiento del sector en México. Tal como se refleja en los datos arrojados por la Encuesta Anual de Transportes (EAT, 2020), los ingresos de la mayoría de las empresas dentro de este sector experimentaron una disminución significativa tanto en el año 2019 como en el 2020. Esta tendencia resalta las dificultades económicas prevalentes y subraya la necesidad de estrategias efectivas para mitigar los desafíos operativos y restaurar la rentabilidad en este ámbito crucial de la economía nacional. Esto se debe a la paradoja de una mayor demanda del servicio en contraste con la caída del ingreso de las empresas. El IMT (2018) detalló que una mayor demanda del servicio frente a la misma capacidad instalada de unidades de autotransporte, junto con la baja productividad y falta de innovación, no han permitido que la oferta actual de servicios logre atender las necesidades del mercado.

Esto ha llegado a poner en peligro la actividad debido a una guerra de precios, en la que se reducen costos en aspectos críticos, como la limitación de los seguros de las unidades y el ahorro en la capacitación de los trabajadores. La guerra de costos se ha centrado en limitar los debidos mantenimientos, a ofrecer una capacitación a deficiente choferes, y a sobrecargar tanto en términos de carga laboral como en pesos y

dimensiones de los vehículos. Además, la falta de documentación (como la carta porte) y seguros deja a las empresas expuestas a eventos fortuitos.

1.3 Preguntas de Investigación

Ante lo expuesto en apartados anteriores, surgieron las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación actual de las empresas de autotransporte de carga tabasqueñas?

¿Cuáles son las características diferenciadoras de las empresas de autotransporte de carga tabasqueñas?

¿Cómo inciden las características diferenciadoras en la rentabilidad de las empresas de autotransporte de carga tabasqueñas?

1.4 Justificación

El presente estudio permitió obtener información adicional a la recopilada en la revisión de la literatura y el estado del arte en relación con las teorías, metodologías o índices, así como los elementos que componen la productividad del servicio y la capacidad de innovación de las empresas. Dentro de las características diferenciadoras abordadas, es posible comprender cómo se aborda la productividad e innovación en el sector autotransporte, lo que en teoría debería resultar en una mejora competitiva que derive en una mayor rentabilidad. Además, se explican las características diferenciadoras que una micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) del sector de autotransporte de carga debe considerar para mantenerse rentable.

Sin embargo, es importante señalar que este estudio, al adoptar un enfoque cualitativo, implica que los resultados obtenidos están basados en los datos recopilados de un grupo limitado de participantes. Por tanto, se debe tener en cuenta que los hallazgos no se pueden generalizar para todas las empresas de autotransporte de carga en el estado de Tabasco. No obstante, estos resultados pueden considerarse como un primer acercamiento al fenómeno analizado y brindar información valiosa para los participantes del estudio, así como sentar las bases para futuras investigaciones complementarias. De esta manera, los datos generados pueden considerarse una contribución importante para el análisis de la realidad específica de las empresas de autotransporte de carga en el estado de Tabasco. Además, pueden utilizarse para orientar la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan a las empresas mejorar su eficiencia y competitividad en el mercado.

Por consiguiente, aunque los resultados obtenidos no deben considerarse como una generalización de las condiciones de todas las empresas de autotransporte de carga en el estado de Tabasco, sí pueden entenderse como una fuente valiosa de información para los participantes del estudio y contribuir a la generación de conocimiento en la industria del transporte en la región, así como para fortalecer líneas de generación y aplicación del conocimiento a futuro.

1.4 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Explicar el papel de las características diferenciadoras como factores estratégicos que favorezcan el incremento de la rentabilidad en una empresa de autotransportes de carga en Villahermosa, Tabasco, México.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.
- Determinar la incidencia de la productividad del servicio en la rentabilidad de la empresa de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.
- Determinar la incidencia de la capacidad de innovación en la rentabilidad de la empresa de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.

1.6 Supuestos

- La productividad del servicio incide en la rentabilidad de las empresas de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.
- La capacidad de innovación incide en la rentabilidad de las empresas de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.

1.7 Delimitaciones del Estudio

Para efecto del análisis de la situación del sector en Villahermosa, Tabasco, México, se consideraron las siguientes delimitaciones:

- Espacial. Se consideró analizar a las empresas tabasqueñas de autotransporte de carga.
- Temporal. Se buscó examinar la situación de las empresas tabasqueñas con cinco años de antigüedad.
- De universo. Se incluyó a empresas tabasqueñas que no contaran con flotilla propia.
- De contenido. Se investigaron las características diferenciadoras de la empresa en términos de capacidad de innovación y productividad del servicio.

1.8 Limitaciones al Estudio

Como parte de las limitaciones identificadas, estas se clasificaron de la siguiente manera:

- Del acceso a la información. El acceso a la información clave en el sujeto de estudio se encuentra limitada por la información confidencial, que, si bien puede compartirse, no podría divulgarse.
- De la disponibilidad. El tiempo asignado a la observación de la unidad de análisis (la empresa), así como la entrevista a los informantes clave, se limita a la disponibilidad que pueden dedicar a esta actividad.

- De los recursos. Existe limitación de recursos económicos para poder trasladarse a los diferentes lugares donde se realizan las reuniones con clientes clave, puesto que se encuentran principalmente fuera de la región.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Estrategia

La administración estratégica, de acuerdo con Stonehouse y Pemberton (2002), puede conceptualizarse como un conjunto de teorías y marcos respaldados por herramientas y técnicas diseñadas para ayudar a los gerentes de las organizaciones a pensar, planificar y actuar estratégicamente. Este concepto alude a decisiones sin precedentes en la organización, las cuales carecen de un conjunto predeterminado y explícito de respuestas. Tales decisiones son significativas debido a los recursos comprometidos o los precedentes establecidos, como se señala en los estudios de Mintzberg et al, (1979).

Para estos autores, citados también por Ramos (2008), presenta cinco perspectivas distintas desde las cuales puede entenderse la estrategia. En primer lugar, se define como un plan, es decir, una acción conscientemente diseñada y deliberadamente seleccionada para alcanzar objetivos específicos. En segundo lugar, se conceptualiza como una pauta de acción o estratagema, subrayando su naturaleza de engaño, diseño o, según algunos autores, de contención del competidor.

La tercera perspectiva la identifica como un patrón, destacando el "ritmo" consistente en la toma de decisiones a lo largo del tiempo dentro de una organización. En cuarto lugar, la estrategia se puede visualizar como una posición, lo cual implica la ubicación favorable de la organización en el mercado. Finalmente, se aborda como una perspectiva, proporcionando una interpretación colectiva de cómo la organización percibe y responde a su entorno.

Cada una de estas definiciones ofrece una visión integral y multifacética de la estrategia, facilitando su comprensión desde diversas dimensiones y enfatizando que su

entendimiento no debe ser ortodoxo. Por su parte, Porter (1989) señaló cinco estrategias de negocios como ventaja competitiva: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, (c) enfoque en el liderazgo en costos, (d) enfoque en la diferenciación y (e) proveedor de mejor costo.

2.1.1 Estrategias de Concentración

Generalmente, las estrategias de concentración se enfocan en que una empresa opere únicamente en un sector industrial. Esto significa que la empresa debe desarrollar una o varias actividades específicas dentro de la cadena de valor del sector donde participa. Desde una perspectiva de demanda, existe una estrategia conocida como "Diferenciación en base ampliada". Esta estrategia no se segmenta y busca desarrollar una actividad particular para satisfacer a un amplio grupo de consumidores. Por otro lado, la estrategia de especialista implica que una empresa concentre sus esfuerzos en desarrollar una sola actividad dentro de la cadena de valor del sector industrial. Esto puede incluir actividades primarias, de producción intermedia, distribución, u otras dentro de dicha cadena.

Estas estrategias subrayan la importancia de la especialización y el enfoque en sectores específicos para maximizar la eficiencia y satisfacer al cliente. Además, resaltan el papel crucial de las decisiones estratégicas en la competitividad y el éxito de la organización. La estrategia de concentración requiere una atención detallada en un área particular, permitiendo a la empresa optimizar sus recursos y capacidades en esa área específica, asegurando así un rendimiento óptimo y una ventaja competitiva en el mercado. Al comparar estas estrategias, se observa su relevancia en la competitividad

empresarial. La diferenciación en base ampliada y la estrategia de especialista ofrecen enfoques complementarios para maximizar la eficiencia y la competitividad. La especialización y el enfoque emergen como elementos clave en la estrategia empresarial, destacando la necesidad de decisiones estratégicas informadas y adaptativas para asegurar el éxito a largo plazo en el entorno industrial.

2.1.2 Estrategias de Integración

La estrategia de integración comprende dos variantes principales: la integración vertical y la integración horizontal. Ambas estrategias tienen como objetivo fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado, aunque lo hacen a través de enfoques diferentes: una ampliando el control sobre la cadena de suministro y la otra aumentando la presencia en el mercado mediante la fusión o adquisición de competidores. “Por integración vertical se entiende la agrupación en la misma empresa, o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio” (Jarrillo, 1992; Hill et al., 2010 como se citó en Medina et al., 2013, p. 1).

2.1.2.1 La estrategia de Integración Vertical

Supone la entrada de la empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás. Si la empresa se convierte

en su propio cliente, se dice que la integración es hacia adelante. (Guerras y Navas, 2007; Hill y Jones, 2010 como se citó en Medina et al., 2013, p. 1))

Estrategias de integración vertical hacia adelante. De acuerdo con Thompson et al. (2018), implican la realización de actividades de la cadena de valor de la industria en una forma más cercana al usuario final (es tener dominio sobre la distribución). En qué momento es eficaz la integración hacia adelante, David (2013) los detalla bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, resulta recomendable cuando los distribuidores actuales de la organización resultan ser costosos, poco fiables, o incapaces de satisfacer adecuadamente las necesidades de distribución. En tales casos, asumir el control de la distribución puede mejorar significativamente la eficiencia y la fiabilidad de las operaciones. Además, cuando la disponibilidad de distribuidores de alta calidad es limitada, la integración hacia adelante ofrece a la empresa una ventaja competitiva, garantizando que sus productos lleguen al mercado de manera eficaz y con los estándares de calidad deseados.

Otra condición favorable para la integración hacia adelante es cuando la organización opera en una industria en expansión, con perspectivas de crecimiento sostenido. En un sector en crecimiento, el control de la distribución permite a la empresa consolidar su posición en el mercado. Sin embargo, es importante considerar que esta estrategia puede limitar la capacidad de la empresa para diversificarse si su industria principal comienza a declinar. La empresa debe también disponer de los recursos financieros y humanos necesarios para gestionar eficientemente el nuevo negocio de distribución. Esto incluye tener capital suficiente para invertir en infraestructura y personal capacitado para manejar las operaciones adicionales. Los

beneficios de mantener una producción estable son igualmente relevantes. Con la integración hacia adelante, la empresa puede mejorar su capacidad para prever la demanda de sus productos, permitiendo ajustes precisos y eficientes en la producción, minimizando el riesgo de sobreproducción o escasez. Finalmente, la integración hacia adelante es una estrategia lógica cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen márgenes de utilidad elevados. En tales situaciones, la empresa puede beneficiarse al distribuir sus propios productos, capturando esos márgenes de utilidad y ofreciendo precios más competitivos.

En resumen, la integración hacia adelante es una estrategia poderosa bajo las circunstancias adecuadas. No solo permite a las empresas mejorar la eficiencia operativa y el control de calidad, sino que también ofrece una ventaja competitiva significativa al asegurar una distribución eficaz y rentable. Evaluando estas condiciones, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas sobre si la integración hacia adelante es la mejor estrategia para sus necesidades y objetivos empresariales

Estrategias de integración hacia atrás. Bowman y Helfat (2001) establecieron que la estrategia de integración hacia atrás se enfoca en que una empresa busque apropiarse de sus proveedores o aumentar el control que tiene sobre ellos, lo cual significa tener mayor dominio sobre sus insumos. Esta estrategia resulta particularmente adecuada en situaciones donde los proveedores de la empresa son poco fiables, excesivamente costosos o incapaces de satisfacer sus necesidades.

Hay varios indicadores que señalan cuándo es efectiva la implementación de esta estrategia. Cuando los proveedores son muy costosos, poco confiables o no

pueden cubrir las necesidades de partes, componentes, elementos de ensamblaje o materias primas de la empresa. Segundo, cuando el número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores, lo que puede crear una situación de escasez o dependencia que es mejor evitar. Además, la integración hacia atrás es ventajosa en industrias que experimentan un rápido crecimiento. En tales sectores, controlar más partes de la cadena de suministro puede ser crucial para mantenerse competitivo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las estrategias integradoras, ya sean hacia adelante, hacia atrás o horizontales, pueden limitar la capacidad de la empresa para diversificarse si su industria principal entra en declive.

Asimismo, la empresa debe contar con suficientes recursos humanos y capital para administrar el nuevo negocio de suministro de sus propias materias primas. Las ventajas de la estabilidad de precios también son significativas; al integrar hacia atrás, una organización puede estabilizar los costos de sus materias primas y los precios de sus productos finales, mejorando así su predictibilidad y planificación financiera. Además, si los suministros tienen altos márgenes de utilidad, esto sugiere que el negocio del suministro de productos o servicios en esa industria es rentable y puede ser una buena oportunidad para la integración. Finalmente, la necesidad de adquirir rápidamente un recurso necesario también puede justificar la implementación de esta estrategia, asegurando el control y disponibilidad inmediata de los insumos críticos para la producción.

En resumen, la integración hacia atrás es una estrategia poderosa que permite a las empresas mejorar la eficiencia operativa y el control sobre su cadena de suministro, siempre que se den las condiciones adecuadas para su implementación.

Estrategias de integración horizontal. Según Hill y Jones (2010), las estrategias de integración horizontal consisten en que una empresa se expanda mediante la adquisición o fusión con competidores en la misma industria, este enfoque busca ventajas competitivas a través de una mayor escala y alcance de operaciones. Al hacerlo, la empresa puede aumentar su cuota de mercado, reducir la competencia directa y lograr economías de escala. Además, facilita la diversificación de productos y servicios y puede proporcionar acceso a nuevas tecnologías y mercados. La integración horizontal fortalece la posición estratégica de la empresa, pero requiere una gestión cuidadosa para alinear culturas y sistemas organizacionales y asegurar el éxito del proceso. Medina et al. (2009), señala que la integración horizontal es una estrategia fundamental en la administración empresarial moderna, que implica la adquisición o fusión con competidores dentro del mismo sector. Este enfoque permite a las empresas obtener un control más significativo sobre el mercado, logrando ventajas competitivas considerables. Las fusiones, adquisiciones y absorciones facilitan la consecución de economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades.

La implementación efectiva de la integración horizontal se justifica en varias circunstancias. Una empresa puede beneficiarse de esta estrategia cuando tiene la capacidad de establecer características monopólicas en una región específica, sin arriesgarse a sanciones por parte de entidades gubernamentales que regulan la competencia. Además, operar en una industria en crecimiento amplifica las

oportunidades de expansión y competitividad, lo que hace que la integración horizontal sea aún más beneficiosa. Otra condición que favorece la integración horizontal es la posibilidad de aprovechar las economías de escala. Este aprovechamiento se traduce en una reducción de los costos operativos y un aumento de la eficiencia. Además, es esencial que la empresa disponga de los recursos humanos y de capital necesarios para gestionar una organización más grande y compleja, garantizando así el éxito de la integración.

Por último, la integración horizontal puede ser especialmente ventajosa cuando los competidores están debilitados debido a la falta de habilidades gerenciales o recursos críticos que la empresa posee. Esta situación permite a la empresa consolidar su posición en el mercado al adquirir competidores que no están desempeñándose óptimamente. Sin embargo, es crucial evaluar cuidadosamente el estado general de la industria, ya que si esta se encuentra en declive, la integración horizontal podría no proporcionar los beneficios esperados (Medina et al., 2009, p. 1).

2.1.3 Estrategias de Crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff (1957), presentada en la Tabla 1, existen distintas opciones estratégicas para desarrollar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En ella se pueden apreciar las diversas estrategias de crecimiento que propone.

Tabla 1

Representación de la matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota. Elaboración propia, adaptado de la matriz de Ansoff.

En este contexto, David (2013) manifestó que “la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa” (p. 140).

Penetración de mercado. De acuerdo con Stanton et al. (2007), la estrategia de penetración de mercado busca aumentar la cuota de mercado de los productos o servicios actuales de una empresa mediante una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Se emplea cuando los mercados no están saturados, se puede incrementar significativamente la tasa de uso de los clientes actuales, las participaciones de mercado de los competidores han disminuido mientras las ventas totales de la industria han aumentado, existe una fuerte correlación histórica entre ventas y gastos en marketing, y cuando las economías de escala ofrecen ventajas competitivas significativas.

Desarrollo de mercado. Para Yoza et al. (2021), las estrategias de desarrollo de mercado se centran en atraer nuevos clientes en zonas geográficas no exploradas. Son especialmente eficaces cuando los nuevos canales de distribución son confiables, económicos y de alta calidad, también son adecuadas cuando la empresa ya es exitosa en sus operaciones actuales y existen mercados aún no explotados.

La disponibilidad de recursos humanos y capital es esencial para gestionar operaciones más grandes. Además, contar con un exceso de capacidad de producción permite maximizar el uso de las instalaciones. Por último, estas estrategias son beneficiosas cuando la industria en la que opera la empresa está en expansión global, lo que ofrece mayores oportunidades de crecimiento. Estas condiciones aseguran una implementación efectiva de la estrategia de desarrollo de mercado, promoviendo el crecimiento y la expansión de la empresa en el mercado global

Desarrollo de productos. Otra estrategia intensiva es la destacada por Horovitz (2006), el desarrollo de productos tiene como objetivo incrementar las ventas mediante la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de una empresa, lo cual suele implicar grandes inversiones en investigación y desarrollo. Según Horovitz (2006), esta estrategia es especialmente efectiva cuando la organización cuenta con productos exitosos en la etapa de madurez de su ciclo de vida, en estos casos, la empresa puede atraer a sus clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando la experiencia positiva previa.

Además, esta estrategia es adecuada en industrias caracterizadas por rápidos desarrollos tecnológicos, donde la capacidad de innovar y adaptarse es esencial para mantenerse competitivo. También resulta eficaz cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables, ya que esto motiva a la empresa a mejorar o modificar sus productos para no perder cuota de mercado. La estrategia de desarrollo de producto es particularmente beneficiosa en sectores de alto crecimiento, donde la demanda de productos nuevos y mejorados es mayor. Finalmente, es crucial que la organización tenga capacidades sólidas en materia de

investigación y desarrollo, lo cual le permite crear productos innovadores y de alta calidad que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores.

Diversificación. Guerras y Navas (2007), como se citó en Medina et al. (2013), afirmaron lo siguiente:

Esta consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación generalmente requiere nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. (p. 1)

Por otro lado, Hill y Jones (2009), como se citó en Medina et al. (2013), destacaron lo siguiente:

La estrategia de diversificación es el proceso de añadir nuevos negocios a la empresa. Deben ser diferentes a las actividades establecidas, una compañía diversificada, por ende, es una que participa en dos o más negocios diferentes, ya sea en sectores relacionados o no relacionados. Por su parte, Thompson et al. (2018) establecen que una organización será un candidato ideal para la diversificación si existen estas cuatro circunstancias: (a) Cuando detecta oportunidades para expandirse a sectores cuyas tecnologías y productos complementan su negocio presente, (b) Cuando puede apalancar su conjunto de recursos y capacidades expandiéndose a negocios donde esos recursos y capacidades son activos valiosos para la competitividad, (c) Cuando

diversificarse a negocios adicionales abre otros caminos para abatir los costos por medio de negocios que comparten o transfieren entre sí los recursos y las capacidades valiosos para la competitividad y (c) Cuando posee un nombre de marca fuerte y muy conocido que puede transferir a los productos de otros negocios y, por tanto, usarlo como palanca para incrementar las ventas y las utilidades de esos negocios. (p. 1)

En cuanto al tipo de diversificación, esta puede ser relacionada, no relacionada o conglomerada. La diversificación relacionada se refiere a la estrategia empresarial mediante la cual una compañía introduce una nueva línea de negocio que está asociada con sus actividades existentes, debido a aspectos comunes entre las diferentes etapas de la cadena de valor. Esta asociación puede manifestarse en diversas formas, tales como la manufactura, comercialización, tecnología y otros factores de producción. García (2003) identifica varios elementos característicos de la diversificación relacionada, entre ellos destaca la presencia de recursos compartidos entre los negocios, la utilización de canales de distribución similares, la concurrencia en mercados comunes y el empleo de tecnologías compartidas. Además, la diversificación puede incluir cualquier intento tangible de optimizar conjuntamente los factores de producción, la diversificación relacionada permite a las empresas aprovechar sus capacidades y recursos existentes de manera más eficiente, reduciendo los riesgos y costos asociados a la entrada en nuevos mercados o sectores. Al mantener un vínculo con su actividad principal, las empresas pueden minimizar las incertidumbres que normalmente acompañan a la expansión empresarial, potenciando así sus ventajas competitivas.

La diversificación no relacionada o conglomerada, supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre las actividades a diversificar (Guerras y Navas, 2007), pues se basa en la entrada de una empresa a una industria con cuyas actividades no tenía una conexión evidente en términos de su cadena de valor. (David, 2013, p. 144)

Con respecto a la estrategia de diversificación no relacionada, David (2013) detalló lo siguiente:

La estrategia de diversificación no relacionada favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse por capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de sus cadenas de valor. Las organizaciones que emplean la diversificación no relacionada siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que, no obstante, ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión. (p. 144)

Muto (2001), como se citó en Davis (2013), existen varias condiciones clave en las que la diversificación no relacionada puede ser beneficiosa para una organización. Estas condiciones incluyen el aumento significativo de ingresos tras la adición de nuevos productos no relacionados, la competencia en industrias altamente competitivas o sin crecimiento, y la utilización de canales de distribución existentes para comercializar nuevos productos. Además, los nuevos productos que presentan patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos actuales, y el declive en ventas y utilidades en la industria principal de la organización, son indicadores

importantes. Otros factores incluyen la disponibilidad de capital y talento administrativo para competir en nuevas industrias, oportunidades de adquirir empresas no relacionadas que representen atractivas inversiones, y la existencia de sinergias financieras entre la empresa adquirida y la adquirente. Es fundamental subrayar que la diversificación no relacionada se basa en consideraciones de rentabilidad, a diferencia de la diversificación relacionada, que debe basarse en la concordancia en mercados, productos o tecnología.

2.1.4 Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas son aquellas que utiliza una empresa para defenderse del ataque de las empresas competidoras (Quiroa, 2020). Entre ellas se distinguen la reducción de gastos, la desinversión, la liquidación y la consolidación (David, 2013 y Quiroa, 2020).

La reducción de gastos. Ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. A veces llamada también estrategia de reversión o reorganización, el recorte de gastos está diseñado para fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y se enfrentan a la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación. (David, 2013, p. 146)

Estrategias de desinversión. La desinversión suele utilizarse, de acuerdo con David (2013), para reunir capital con el fin de realizar adquisiciones o inversiones estratégicas, esta estrategia forma parte de un enfoque integral de reducción de gastos,

destinado a eliminar unidades de negocio que no sean rentables, que demanden demasiado capital, o que no se alineen con las actividades centrales de la empresa. La desinversión también se ha vuelto común para que las empresas se concentren en sus operaciones principales, reduciendo así la diversificación no relacionada, la desinversión es una estrategia que busca fortalecer a la empresa enfocándose en su núcleo y eliminando aquellas partes que no contribuyen de manera efectiva a su éxito general.

Estrategias de liquidación. Según David (2013), la liquidación implica vender todos los activos de una empresa a su valor tangible, reconociendo así el fracaso, lo cual puede ser una estrategia emocionalmente difícil. No obstante, a veces es preferible dejar de operar a seguir acumulando grandes pérdidas. Según se establece, hay tres momentos clave para considerar la liquidación. Primero, cuando una organización no logra recuperarse, a pesar de implementar estrategias de recorte de gastos y desinversión. Segundo, cuando la única alternativa viable es declararse en bancarrota; en este caso, la liquidación se convierte en un medio planificado y ordenado para obtener la mayor cantidad de efectivo a cambio de los activos de la organización. Es recomendable que la empresa primero se declare legalmente en quiebra y luego liquide sus distintas divisiones para recaudar el capital necesario. Tercero, cuando los accionistas pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización, la liquidación se considera una estrategia adecuada cuando no hay otras opciones viables para la recuperación de la empresa, se requiere un proceso ordenado para maximizar el efectivo recaudado, y los accionistas buscan reducir al mínimo sus pérdidas

Estrategias de consolidación. Los autores Medina et al. (2009) se refieren a ciertas tácticas empresariales como "estrategias de ajuste y adaptación", las cuales son cruciales para que las organizaciones se mantengan resilientes ante los cambios del entorno. Estas estrategias incluyen el atrincheramiento, que implica reducir la capacidad operativa hasta el nivel necesario y suficiente para protegerse de los cambios externos. Este enfoque permite a la organización concentrarse en sus recursos esenciales y evitar sobrecargar sus capacidades en tiempos de incertidumbre. Otra estrategia es la reestructuración de cartera, en este caso, la organización busca optimizar la combinación de sus líneas de negocio al impulsar aquellos segmentos en los que demuestra un rendimiento superior y deshacerse de aquellos que no aportan valor significativo. Esta reestructuración permite una asignación más eficiente de recursos, fortaleciendo así la solidez y competitividad de la empresa en el mercado. Finalmente, la redefinición del negocio se trata de reexaminar y ajustar la dirección estratégica de la organización, esto puede implicar cambios en el enfoque del mercado, la oferta de productos o servicios, y la estructura operativa para alinearse mejor con las condiciones del entorno y las oportunidades emergentes. Esta redefinición permite a la empresa mantenerse relevante y competitiva en un panorama empresarial en constante evolución.

2.2 Rentabilidad

El crecimiento económico de una empresa está indisolublemente vinculado a su capacidad financiera para sufragar los gastos operativos, gestionar adecuadamente los niveles de deuda exigible e invertir en proyectos que optimicen la capacidad productiva

de sus activos. Conforme al análisis de Gitman y Zutter (2012), la rentabilidad constituye un indicador clave que correlaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital. Este indicador es crucial para evaluar las ganancias de la empresa en relación con un nivel específico de ventas, activos o inversión de los propietarios. La relevancia de esta medida reside en que la generación de utilidades es imprescindible para la supervivencia de cualquier entidad empresarial.

Por consiguiente, la rentabilidad está intrínsecamente vinculada al riesgo, dado que, para que una empresa incremente su rentabilidad, debe simultáneamente incrementar el nivel de riesgo. A mayor retorno, mayor exposición a la incertidumbre. De manera opuesta, para reducir el riesgo, la empresa debe aceptar una disminución en la rentabilidad, ya que operaciones más seguras generalmente producen menores rendimientos.

Stickney et al. (2011) conceptualizaron la rentabilidad como el retorno sobre la inversión. El poder de generación de utilidades y la capacidad de obtener un rendimiento sobre la inversión son esenciales para el análisis de la gestión empresarial. Este análisis permite identificar las estrategias financieras y operativas más adecuadas para maximizar las utilidades sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa. La administración debe considerar no solo la rentabilidad en términos absolutos, sino también la relación entre el riesgo asumido y los beneficios obtenidos, lo cual puede implicar un balance cuidadoso entre estrategias conservadoras y agresivas.

Según Gitman y Zutter (2012), la rentabilidad de una empresa puede concebirse desde tres perspectivas distintas. En primer lugar, la Rentabilidad Económica (ROA) está asociada al desempeño operativo de la entidad. Este indicador se obtiene al medir

la relación entre la utilidad operativa antes de intereses e impuestos y los activos o la inversión operativa. Forsyth (2012) indica que esta medida de rentabilidad se calcula dividiendo el beneficio operativo después de impuestos entre el activo neto promedio, lo que permite evaluar la eficacia con la que los activos de la empresa están generando beneficios operativos. En segundo lugar, la Rentabilidad Financiera (ROE) se enfoca en el rendimiento desde la perspectiva de los accionistas, calculado sobre el capital propio después de deducir la carga financiera. Eslava (2003) explica que la rentabilidad financiera se mide dividiendo la utilidad neta por el patrimonio, lo cual refleja el rendimiento obtenido por los accionistas de la entidad. Contreras-Salluca y Díaz-Correa (2015) destacan que este indicador se manifiesta a través de la diferencia entre los ingresos y los gastos, representados en los ratios de ROA y ROE, según la perspectiva de medición adoptada.

La rentabilidad se erige como un indicador fundamental para evaluar la salud financiera de una empresa. Según Ortiz (2018), los indicadores de rentabilidad, lucratividad o rendimiento están diseñados para medir la eficiencia con la que la administración gestiona los costos y gastos operacionales, a fin de convertir las ventas en utilidades. Estos indicadores son esenciales para analizar la capacidad de una empresa de generar ganancias y asegurar su supervivencia en un entorno competitivo. La habilidad de una empresa para controlar eficazmente sus costos y maximizar sus ingresos es vital para su éxito y sostenibilidad a largo plazo, la rentabilidad ofrece una visión integral de la eficiencia operativa y financiera de una empresa, mientras que la comprensión y el análisis de los distintos tipos de rentabilidad, como la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, proporcionan a los administradores y a los

inversores las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

2.2.1 Análisis Basado en el Sistema DuPont

Según Granel (2021), el sistema DuPont se puede emplear para analizar la rentabilidad de una empresa utilizando herramientas tradicionales de gestión del desempeño tanto económico como operativo. Esta metodología fue creada por F. Donaldson Brown en 1918 con el propósito de reestructurar la parte financiera de la empresa Du Pont. A lo largo de los años, el modelo DuPont ha demostrado ser una herramienta eficaz para definir estrategias que buscan incrementar la rentabilidad.

Este modelo se fundamenta en tres variables clave, que permiten medir el crecimiento de una empresa de manera integral. En primer lugar, el margen de utilidad en las ventas. Este indicador refleja la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus ventas netas, es decir, muestra cuánto de cada unidad monetaria ingresada se traduce en beneficios después de cubrir los costos directos de producción. En segundo lugar, el uso eficiente de los activos, el cual se refleja en el incremento de su rotación. La rotación de activos mide la eficacia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ventas. Un aumento en la rotación de activos indica que la empresa está utilizando sus recursos de manera más efectiva para impulsar las ventas y, por ende, incrementar su rentabilidad. En tercer lugar, el impacto de los costos financieros en la rentabilidad. Este aspecto se analiza en el contexto de las operaciones financiadas con capital externo. Los costos financieros incluyen los intereses y otros cargos asociados a los préstamos. Al evaluar el impacto de estos

costos en la rentabilidad, el modelo DuPont permite a las empresas entender cómo el apalancamiento financiero afecta su capacidad de generar beneficios netos.

Bernstein y Wild (1998), Stickney y Brown (1998), y Revsine et al. (1998) han destacado que estas tres dimensiones del modelo DuPont ofrecen un marco comprensivo para evaluar la rentabilidad y el crecimiento de una empresa. Este análisis proporciona a los administradores una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiéndoles identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias enfocadas en maximizar la eficiencia operativa y financiera; El modelo DuPont no solo descompone la rentabilidad en componentes manejables y específicos, sino que también permite una visión holística del desempeño financiero de la empresa, las empresas pueden formular estrategias más efectivas para mejorar su rentabilidad y asegurar su crecimiento sostenible a largo plazo, incluso en entornos de alta competitividad.

El cálculo del modelo DuPont se determina mediante la siguiente ecuación:

Dupont = (Utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total) * (apalancamiento financiero).

En esta fórmula:

Utilidad Neta / Ventas, mide el margen de beneficio.

Ventas /Activo Total, refleja la eficiencia en el uso de los activos.

Activo Total / Patrimonio, representa el apalancamiento financiero.

Esta descomposición permite analizar de manera detallada cómo cada componente contribuye al rendimiento global de la empresa.

El análisis financiero es una herramienta fundamental para evaluar la salud y el desempeño de una empresa. En este contexto, el sistema DuPont emerge como un método poderoso para medir la rentabilidad y desglosar los factores que la influyen. Este artículo científico analiza la relevancia del sistema DuPont y su aplicación en la evaluación de la eficiencia operativa y financiera de las organizaciones. El sistema DuPont, también conocido como análisis DuPont, proporciona una visión más detallada al descomponer el ROA (Return on Assets) y el ROE (Return on Equity) en sus componentes clave. Este modelo se fundamenta en la cuantificación y relación de tres elementos esenciales.

En primer lugar, el margen neto de utilidad representa el porcentaje neto de ganancias por cada venta realizada. Un margen sólido es indicativo de una gestión eficiente de costos y precios de venta, reflejando la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus ventas netas.

En segundo lugar, la rotación de activos mide la eficacia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Una alta rotación implica un uso eficiente de los recursos, indicando que la empresa está optimizando sus activos para maximizar las ventas.

Finalmente, el apalancamiento financiero evalúa cómo la empresa financia sus operaciones. Un apalancamiento adecuado puede aumentar la rentabilidad, pero también conlleva riesgos. El análisis del apalancamiento financiero permite a la empresa comprender el impacto de los costos financieros en su rentabilidad, especialmente cuando las operaciones se financian con capital externo.

Estas tres dimensiones proporcionan un marco integral para evaluar la rentabilidad y el crecimiento de una empresa. El sistema DuPont no solo descompone la rentabilidad en componentes manejables y específicos, sino que también ofrece una perspectiva holística del desempeño financiero de la organización. A través de este enfoque, los administradores y los inversores pueden formular estrategias más efectivas para mejorar la rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo, incluso en entornos altamente competitivos. El análisis financiero mediante el sistema DuPont permite una comprensión profunda de los factores que influyen en la rentabilidad de una empresa, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de la eficiencia operativa y financiera. La comprensión detallada de estos componentes clave ayuda a las empresas a identificar áreas de mejora, optimizar sus operaciones y fortalecer su posición en el mercado. El Sistema DuPont ofrece una doble perspectiva al analizar tanto el Estado de Resultados como el Estado de Situación Financiera, esto permite una comprensión completa del desempeño. Las empresas pueden utilizar el sistema DuPont para evaluar su rentabilidad a lo largo del tiempo y compararse con la competencia. Los gerentes pueden ajustar estrategias según los resultados del análisis, optimizando márgenes, rotación de activos y estructura financiera.

2.3 Productividad del Servicio

Según Maroto y Cuadrado-Roura (2006), la productividad puede analizarse tanto a nivel agregado como desagregado. A nivel agregado, se considera que la productividad es la principal fuente de crecimiento económico real. Además, el

incremento en la productividad actúa como un mecanismo equilibrador ante el aumento de los salarios y los precios de otros factores productivos, de modo que su impacto en el precio final de los productos se ve reducido. En un análisis más desagregado, a nivel empresarial, Heap (1996) destacó que la productividad es esencial no solo para la rentabilidad, sino también para la supervivencia a largo plazo de la empresa. La productividad es el eje central que permite la creación de valor dentro de una organización y está estrechamente vinculada con otros factores determinantes como la calidad del producto y el precio de venta.

La gestión y medición de la productividad son indispensables y se justifican por múltiples razones estratégicas, tácticas y operativas. Desde un punto de vista estratégico, la productividad permite realizar comparaciones del rendimiento de una empresa con el de sus competidoras, identificando así áreas de mejora y oportunidades para desarrollar estrategias competitivas que refuercen su posición en el mercado. En el ámbito táctico, medir la productividad facilita el control del desarrollo de la empresa y de sus diversas divisiones, asegurando que cada área contribuye de manera eficaz a los objetivos globales de la organización. En el nivel operativo, la medición de la productividad permite conocer la aportación de los distintos factores de producción y detectar problemas en el proceso productivo, optimizando los recursos y mejorando la eficiencia general de la empresa.

Como se ha señalado previamente, la productividad es crucial no solo para el crecimiento y la competitividad de una economía en su conjunto, sino también para la supervivencia de cualquier empresa en particular. En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competencia feroz, las empresas no pueden

confiar exclusivamente en un crecimiento sostenido del mercado para incrementar su volumen de negocio y, en consecuencia, su rentabilidad. En lugar de ello, deben centrarse en mejorar continuamente su productividad para mantener su competitividad y asegurar su éxito a largo plazo.

Así, la productividad se erige como un pilar fundamental para la creación de valor y la sostenibilidad de las empresas. La gestión adecuada de la productividad permite a las organizaciones no solo mejorar su rentabilidad, sino también fortalecer su capacidad para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios en el entorno económico. La medición precisa de la productividad es esencial para identificar las áreas de mejora y para formular e implementar estrategias que impulsen el crecimiento, optimicen los procesos y maximicen el uso de los recursos disponibles. Su gestión eficaz es indispensable para asegurar la creación de valor, la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo en un entorno competitivo y en constante evolución. Las empresas deben adoptar una perspectiva proactiva hacia la gestión de la productividad, reconociendo su importancia y aplicando métodos de medición y análisis que les permitan mantenerse a la vanguardia y garantizar su éxito continuo.

La definición tradicional generalmente aceptada de productividad, es Sink (1985):

La productividad es simplemente la relación entre los *outputs* generados por un sistema y los *inputs* suministrados para crear esos *outputs*. *Inputs* en la forma genérica de trabajo (recursos humanos), capital (activos físicos y financieros), energía, materiales y datos, son introducidos en un sistema. Estos recursos son transformados en *outputs* (bienes y servicios). La productividad es la relación entre la cantidad producida por un sistema dado durante un periodo dado de

tiempo y la cantidad de recursos consumidos para crear o producir dichos *outputs* durante el mismo periodo de tiempo. (p.)

Existen aproximaciones al concepto de productividad que la consideran como un término “paraguas” que incluye los de utilización, eficiencia, efectividad, calidad y otras dimensiones de resultados, así como aproximaciones más simplistas que sólo hacen referencia a la eficiencia productiva. En el intento de medir el resultado alcanzado en el proceso de producción, los conceptos comúnmente utilizados son, junto con el de productividad, los de eficiencia, efectividad o eficacia y rentabilidad. (Benavides, 2012, p. 12)

Sumanth (1990), como se citó en Medina (2007), definió la productividad de la siguiente manera:

a) **Productividad parcial.** Es la proporción que viene del resultado de una clase de insumos. Por ejemplo, el resultado por horas-hombre (medida de la productividad de la mano de obra) es un concepto parcial de la productividad.

b) **Factor de productividad total.** Es la proporción entre el resultado neto y la suma de los insumos por mano de obra y capital. En este caso, el resultado neto también se conoce como resultado de valor agregado. Esta proporción, solo considera explícitamente los factores de insumos del capital y la mano de obra en el denominador.

c) **Productividad total.** Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de insumos. Es una medida holística que considera el impacto asociado y simultáneo de todos los recursos de los insumos en la producción como fuerza de trabajo, materiales, máquinas, capital, energía, etc.

d) **Índice de la productividad total global.** Es el índice de la productividad total, multiplicado por el índice del factor tangible. Es la forma de medición más elaborada; extiende la medida de la productividad total para incluir factores cualitativos definidos por el usuario. (p. 23)

Por otro lado, según Hill (1999), como se citó en Benavides (2012), los servicios se caracterizan por dos rasgos básicos:

(1) No pueden ser producidos sin el acuerdo, cooperación y, en determinados casos, participación activa de los consumidores, y (2) los *outputs* no son entes que puedan existir independientemente de los productores y consumidores. El hecho de que un servicio se considere como una transformación en las condiciones de una unidad económica producida por la actividad de otra, hace que no se puedan establecer derechos de propiedad sobre ellos, que no se puedan almacenar y que no se puedan comercializar independientemente del proveedor y el consumidor, ya que deben ser provistos directamente al consumidor. (p. 19)

Las principales características de los servicios, que hacen que el tratamiento de la productividad de dichas actividades deba ser distinto al tratamiento tradicional, son: intangibilidad (matizada y aplicable de forma no generalizada, sino en determinados casos), heterogeneidad, inseparabilidad, caducidad, no almacenabilidad, no transportabilidad y participación del cliente. (Benavides, 2012, pp. 19-20)

En esa misma línea, Grönroos y Ojasalo (2004), como se citó en Benavides (2012), manifestaron:

La necesidad de un nuevo concepto que considerara la excepcionalidad de los *inputs* y *outputs*. En el caso de los *inputs* en el proceso de producción de los servicios, su excepcionalidad radica en el tipo de relación que se tenga con el cliente, que puede tomar uno de los cuatro tipos mencionados anteriormente. (p. 53)

En cuanto a la singularidad del output del proceso de producción, ésta radica en su carácter integral, reflejando no solo el resultado final, sino también el proceso completo, tal como lo distingue Maroto (2006). La particularidad de este enfoque global es que abarca tanto el producto final como los procedimientos empleados para su obtención, destacando la inseparabilidad entre el servicio y el proceso. Esta visión integral permite una comprensión más profunda de la eficiencia y eficacia del sistema productivo, ya que reconoce que el valor generado proviene tanto del resultado como del proceso que lo produce. Así, cada etapa del proceso contribuye al valor del output, subrayando la importancia de un enfoque holístico en la evaluación de los servicios y su producción.

Este carácter excepcional del *output* también es reflejado por Johnston y Jones (2004) al afirmar que la operación de servicios se solapa con el producto en sí, ya que la experiencia del consumidor es parte del proceso operativo, lo que dificulta el tratamiento de la productividad en servicios. Además, la percepción de los clientes afecta a la calidad de dicho *output*, mientras que la productividad depende claramente de la demanda y la capacidad, que se ven afectadas por las características de caducidad e inseparabilidad de los servicios. (Benavides, 2012, p. 29)

Este nuevo concepto de *productividad* refleja esa excepcionalidad, que está basada en las propias características que diferencian a los servicios de los bienes físicos. Según Grönroos y Ojasalo (2004), como se citó en Benavides (2012), las variables que afectan a la productividad de una empresa de servicios son las siguientes:

a) **Inputs**. La participación activa del cliente en el proceso de producción hace que, a diferencia del concepto tradicional de productividad, que consideraba los inputs en su conjunto, en el caso de los servicios, haya que distinguir la fuente de la que provienen dichos *inputs*. Por lo tanto, esos recursos “en forma de trabajo, capital, energía, materiales y datos introducidos en el sistema” pueden ser provistos, en proporciones variables según el grado de interacción con el cliente y de personalización, tanto por la propia empresa como por el cliente.

b) **Proceso de producción**. Dependiendo de la proporción de insumos que el cliente aporte y, en última instancia, del tipo de relación que prevalezca entre proveedor y cliente, el proceso de producción del servicio puede desarrollarse de tres maneras distintas. Primero, en algunos casos, el proveedor puede llevar a cabo partes del proceso de producción de forma aislada. En tales situaciones, las características de los servicios se manifiestan con menor intensidad, lo cual se traduce en una baja heterogeneidad, independencia entre producción y consumo, y ausencia de participación del cliente, por lo tanto, estas actividades se asemejan más al concepto tradicional de productividad. En segundo lugar, el servicio puede ser producido mediante la interacción directa entre el proveedor y el cliente, esta interacción intensifica las características propias de los servicios, como la inseparabilidad, la simultaneidad de producción y consumo, y la

variabilidad. La presencia de estas características justifica la necesidad de un nuevo enfoque de productividad que tenga en cuenta estas dinámicas interactivas. En tercer lugar, el cliente puede encargarse de producir algunas partes del servicio de forma aislada del proveedor, desde la perspectiva de la empresa, la productividad de estas actividades puede no ser de suma importancia; sin embargo, es crucial evaluar los efectos de estas actividades en el resto de las operaciones empresariales. En situaciones donde existe una interacción entre clientes, esta relación puede clasificarse en la segunda área si hay presencia del proveedor durante la realización de la actividad, o en la tercera si los consumidores actúan de manera independiente, la singularidad del output del proceso de producción se debe a su carácter integral, ya que abarca no solo el resultado final, sino también el proceso completo. Tal como menciona Maroto (2006), esta particularidad radica en la inseparabilidad del servicio del proceso que lo produce, enfatizando la importancia de un enfoque holístico al evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios y su producción. Así, cada etapa del proceso contribuye al valor del output, subrayando la relevancia de considerar tanto el resultado como el proceso en sí mismo para una adecuada gestión de la productividad en el ámbito de los servicios.

c) **Outputs**. En lo que respecta al output del servicio, las diferencias con el concepto tradicional son sustanciales, ya que es fundamental distinguir entre la cantidad y la calidad del output. Esta calidad se subdivide en dos: la calidad del proceso o funcional, y la calidad del resultado o técnica. La consideración de la calidad del proceso como parte integral del output implica que la calidad de dicho

output varíe con los cambios en los factores de producción, lo cual contrasta con la noción tradicional que asumía una calidad constante. Este enfoque obliga a las empresas a embarcarse en un proceso de mejora continua y a redefinir constantemente los atributos del servicio para adaptarse a un entorno dinámico y en constante evolución. La calidad del proceso, también conocida como calidad funcional, se refiere a cómo se lleva a cabo el servicio, incluyendo aspectos como la eficiencia, la atención al cliente y la consistencia en la entrega del servicio. Por otro lado, la calidad del resultado, o calidad técnica, se enfoca en el resultado final del servicio y su capacidad para cumplir con las expectativas del cliente. Esta distinción subraya la necesidad de que las empresas no solo se preocupen por el producto final, sino también por la experiencia y el proceso que conduce a ese producto final.

d) **Utilización de capacidad.** La utilización de la capacidad y su relación con la demanda influyen de manera significativa en la productividad de una empresa. La demanda afecta directamente tanto la cantidad de output producido como la capacidad disponible, por lo que resulta crucial mantener un equilibrio adecuado entre las fluctuaciones de la demanda y el nivel de capacidad para asegurar una alta productividad. Vuorinen et al. (1998), según lo citado por Benavides (2012), definieron la productividad en el sector de servicios como la habilidad de una organización para utilizar sus factores productivos de manera eficiente y proporcionar servicios de una calidad que cumpla con las expectativas de los clientes. Esto implica que tanto la cantidad como la calidad del servicio deben ser considerados de manera conjunta para evaluar de manera precisa el impacto en

la productividad de la empresa. La gestión eficiente de estos dos aspectos garantiza no solo la satisfacción del cliente, sino también la sostenibilidad y competitividad de la organización a largo plazo, la capacidad de una empresa para adaptarse a las variaciones en la demanda sin comprometer la calidad del servicio es un indicador clave de su eficiencia operativa. Esto requiere una planificación cuidadosa y una gestión proactiva de los recursos para ajustar la capacidad de producción a las necesidades del mercado. La mejora continua de los procesos y la implementación de tecnologías innovadoras son esenciales para mantener este equilibrio, permitiendo a la empresa responder rápidamente a las demandas del mercado y optimizar su productividad.

Los autores Vuorinen et al. (1998), como se citó en Benavides (2012), definieron la productividad en servicios como se cita a continuación:

La habilidad de una organización de servicios en la utilización de sus factores productivos para proveer servicios con una calidad que se ajuste a las expectativas de los clientes. Por lo tanto, ambas dimensiones o aspectos del servicio, cantidad y calidad deben considerarse de manera conjunta para evaluar el impacto sobre la productividad de la empresa. Así, según dichos autores, la productividad en servicios se puede expresar a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad en servicios} = \frac{\text{Cantidad y calidad del output (Ingresos)}}{\text{Cantidad y calidad de los inputs (Costos)}}.$$

(p. 32)

2.3.1 Productividad en el Sector Autotransporte

En la industria del transporte de carga por carretera, de acuerdo con Barbero y Guerrero (2017):

La productividad es medida como el grado de utilización de los vehículos de una empresa. Dentro de los principales indicadores de utilización de los vehículos se encuentran los siguientes: (a) número de kilómetros que recorren los vehículos anualmente y (b) tasa de ocupación del vehículo en términos de capacidad de carga. (p. 1)

Adicionalmente, es frecuente la medición de la productividad del personal en la operación del transporte. La productividad de los vehículos de carga depende de dos grupos de factores: los endógenos, asociados a la eficiencia con que la empresa desarrolle sus procesos y los exógenos, enfocados en las características de la demanda o del producto que atiende. (p. 1)

Según López (2011), existen varios factores endógenos que pueden aumentar la productividad en una empresa de transporte. Entre ellos se incluye la programación eficiente de las operaciones de carga y la definición clara de las rutas, la gestión centralizada de la flota y la coordinación operativa desde un despacho central. Además, es crucial disponer de equipos de transporte que cuenten con mayor capacidad y tecnología avanzada de operación. También se debe considerar la definición de zonas de carga y descarga que sean adecuadas para cada tipo de vehículo y carga específica, y la planificación adecuada de las tripulaciones y los relevos de los conductores. Para la gestión eficiente de empresas que operan con flotas en lugar de

unidades individuales, el uso de la tecnología es esencial, ya que proporciona un soporte fundamental para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia.

En relación con los factores exógenos que afectan la demanda, la productividad de una empresa de transporte depende en gran medida de la programación eficiente tanto del servicio de carga en origen como del de descarga en destino. Asimismo, la existencia de cargas de retorno y la capacidad de cargar completamente los vehículos, evitando la carga fraccionada, son elementos cruciales para mantener una alta productividad.

Una de las características clave de la demanda que condiciona la productividad es la programación de despachos. Una programación eficiente permite planificar las actividades de manera más efectiva, facilitando la celebración de contratos a largo plazo y mejorando la utilización de los vehículos. Por otro lado, las cargas de retorno tienen un impacto significativo en la tasa de ocupación de los vehículos durante el ciclo del viaje. La disponibilidad de estas cargas depende de la estructura económica y del tipo de carrocería del vehículo utilizado, la práctica de cargar un camión completamente permite aprovechar al máximo la capacidad vehicular, y generalmente está asociada con la minimización de los puntos de carga y descarga. Sin embargo, la operación con carga fraccionada implica una secuencia más compleja de operaciones que requiere una programación mucho más cuidadosa y la utilización de centros de consolidación para optimizar los procesos.

Desde una perspectiva económica, Islas et al. (2000) destacaron que el mejoramiento de la productividad en la prestación de servicios de transporte resulta fundamental para reducir costos, incrementar la eficiencia y generar beneficios para los

operadores. Esto implica no solo optimizar los procesos y recursos disponibles, sino también eliminar o reducir subsidios a servicios no esenciales para la comunidad. En última instancia, estos esfuerzos permiten la generación de beneficios o dividendos a los operadores de los servicios de transporte, fortaleciendo así su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo

2.3.2 El Factor de Productividad Total (FPT)

Kendrick es uno de los economistas que más aportó a la medición de productividad junto con Creamer desarrollaron los conceptos de productividad total, productividad factor total y productividad parcial. Construyó un índice de la productividad total de los factores con el que cuantificó la productividad de la industria manufacturera de EE. UU. para el periodo 1889-1957. Para Kendrick, el FPT es una relación entre el productor real y los insumos por unidad de producción que se han obtenido al pasar el tiempo. (Defaz, 2011, p. 11)

Productividad total de capital y mano de obra = producción /mano de obra + capital. En donde:

- Mano de obra = horas - hombre ajustadas según los cambios en la calidad de la mano de obra.
- Capital = inventario neto de estructuras + equipo en las plantas + inventarios + capital de trabajo + terrenos.

Índice de Productividad Total para un Periodo dado (IPt)

- $IPt = \text{Producción del periodo } (Pp) / \text{Insumos del periodo } (Ip).$

- Índice de Factor de Productividad Total (IFpt). $IFpt = \text{Producción Neta} / \text{Insumos de factor total}$.
- Productividad Parcial de mano de obra (Pmo). $Pmo = \text{Producción neta} / \text{Insumos de mano de obra}$.
- Productividad Parcial de capital (Pca). $Pca = \text{Producción neta} / \text{Insumos de capital}$.
- Productividad Parcial de materiales (Pma). $Pma = \text{Producción neta} / \text{Insumos de materiales (Productos Intermedios Comprados)}$ (Martínez, 2005).

2.3.3 Los Factores Parciales de Productividad (FPP)

Debido a la dificultad para medir el FPT (en particular, por el tiempo y costo necesarios para la obtención de esta medida), la mayoría de las empresas de transporte utilizan medidas parciales o Factores Parciales de la Productividad FPP. Dichas medidas consisten en medir la productividad mediante la comparación del crecimiento del producto con el crecimiento de algunos de los insumos, pero no de todos. Por ejemplo, la productividad del trabajo (producto por persona/hora) o el ingreso por toneladas-kilómetro por empleado son medidas comunes de un factor parcial de productividad FPP. Sin embargo, existen al menos dos principales problemas con este tipo de medidas. Primero, estas consideran solo un subconjunto de los insumos utilizados por la empresa y frecuentemente solo un subconjunto de los productos producidos. Segundo, las

medidas parciales frecuentemente fracasan para tomar en consideración la naturaleza no homogénea de los insumos y productos. (IMT, 2000, p. 9)

Algunos autores opinan que, en la búsqueda de la productividad, se debe dar prioridad al elemento costo, creando verdadero interés por la reducción de este.

Incluso, los libros más analíticos de economía de los transportes enfatizan la necesidad de monitorear el costo marginal o, al menos, conocer la contribución que tienen en el costo total de la empresa algunos aspectos como son: cada usuario, cada envío, cada vehículo, cada depósito, tipo de producto o bien transportado, etc. (IMT, 2000, p. 9).

Islas et al. (2000) afirman que el indicador financiero más significativo en el sector del autotransporte de carga es la relación entre el capital producido y el capital invertido. En otras palabras, este indicador se define como el cociente entre el valor de la producción bruta derivada del servicio y el costo de los insumos necesarios para su prestación (Producto/Insumo).

Tabla 2

Definición de los elementos de la categoría Productividad del Servicio

Elementos	Contexto
Eficiencia interna	Son las aportaciones del proveedor de servicios al proceso del servicio, los cuales pueden ser: personal, tecnología, sistemas tecnológicos, información, tiempo, entre otros. Las aportaciones del cliente al servicio van en función de su grado de participación en el desarrollo del servicio.
Eficiencia externa	Se caracteriza por la cantidad generada y la calidad del servicio percibido y recibido por el cliente.
Eficiencia en la capacidad	Consiste en lograr que la oferta de servicios generados corresponda con la demanda solicitada.

Nota. Elaboración propia, adaptado de Service productivity: Toward a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services, por C. Grönroos y K. Ojasalo, 2004, *Journal of Business Research*, (574),

2.4 Capacidad de Innovación

Otra de las características diferenciadoras es la capacidad de innovación. Cainelli et al. (2004) sostuvieron que las empresas innovadoras poseen altos niveles de productividad y crecimiento económico en comparación con las empresas no innovadoras. La innovación es reconocida como un factor determinante para alcanzar una ventaja competitiva, permitiendo a las empresas diferenciarse entre sí mediante capacidades que reflejan calidad, eficiencia y flexibilidad, este concepto ha sido respaldado por diversos estudios, entre ellos el de Lawson y Samson (2001), quienes propusieron un modelo conceptual para la gestión de la innovación; En su modelo, la capacidad de innovación se presenta como un factor central, y su construcción se sugiere a través de siete elementos esenciales: estrategia y visión, aprovechamiento de

competencias base, inteligencia organizacional, creatividad y gestión de ideas, estructuras y sistemas organizacionales, cultura y clima, y la gestión de la tecnología.

Adicionalmente, Calantone et al. (2002), basándose en trabajos previos de Hollestein (1996), Hurt et al. (1977), Hurt y Teigen (1977), así como Lawson y Samson (2001), desarrollaron un modelo para evaluar la relación entre la orientación al aprendizaje, entendida como la capacidad de innovación, y el desempeño de la empresa, este modelo subraya la importancia de la orientación al aprendizaje como un mediador crucial que impacta positivamente en el rendimiento organizacional a través de la mejora continua y la adaptación al cambio. Por tanto, la capacidad de innovación no solo contribuye a la diferenciación de las empresas en el mercado, sino que también es un componente esencial para la gestión eficaz de la innovación, promoviendo un entorno empresarial que favorece la calidad, eficiencia y flexibilidad, y que, en última instancia, mejora el desempeño organizacional. Como resultado, confirmaron que la capacidad de innovación está positivamente relacionada con el desempeño empresarial. Esto dio lugar a posteriores estudios entre la capacidad de innovación y el desempeño empresarial (Panayides, 2006; Lin, 2007; Hogan et al., 2011; Yang, 2012; Yeşil et al., 2013; Camisón y Villar-López, 2014 e Iddris, 2016, como se citó en Calantone et al., 2002).

Por otro lado, Wang y Ahmed (2004) presentaron un resumen de todos los estudios multidimensionales previos sobre la capacidad de innovación, destacando principalmente las cinco dimensiones predominantes que ellos contemplaron: producto, mercado, proceso, conducta y estrategia.

Tabla 3

Elementos de capacidad de innovación

Autor	Producto	Mercado	Proceso	Conducta	Estrategia
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller y Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon et al. (1992)		X			X
Avlonitis et al. (1994)	X		X	X	X
Subramanian y Nilakanta (1996)			X		
Hurley y Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon et al. (2000)	X		X		
North y Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Nota. Elaboración propia, adaptado de The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, por C.L. Wang y P.K. Ahmed, 2004, *European Journal of Innovation Management*, 7(4).

Hult et al. (2004) sostienen que la capacidad de innovación es crucial para el éxito de las empresas, definiéndola como la percepción y valorización de nuevas ideas dentro de la cultura organizacional. Según Hogan et al. (2011), los términos "innovación", "capacidad de innovación" y "capacidad innovativa" se han utilizado de manera intercambiable. Estos autores desarrollaron una nueva escala para medir la capacidad de innovación específicamente en empresas de servicios profesionales en Australia, destacando la importancia de esta capacidad para mantenerse competitivos en el mercado. Por otra parte, Yeşil et al. (2013) examinaron cómo el intercambio de conocimientos dentro de una empresa influye en su capacidad de innovación y, a su vez, en su desempeño innovador. Sus hallazgos demostraron que un mayor intercambio de conocimientos mejora significativamente la capacidad de innovación, lo que se traduce en un mejor desempeño innovador de la empresa. Este estudio se basó

en los trabajos previos de Lin (2007) para desarrollar sus ítems de capacidad de innovación, consolidando así el marco teórico.

En un contexto más específico, Iddris y Baffour (2016) adaptaron el concepto de capacidad de innovación al ámbito de las cadenas de suministro, identificando seis dimensiones clave para desarrollar esta capacidad: gestión de ideas, implementación de ideas, colaboración, uso de la computación en la nube, aprendizaje y confianza. Estas dimensiones subrayan la necesidad de un enfoque integrado y colaborativo para fomentar la innovación y agilizar los procesos dentro de la cadena de suministro. En conjunto, estos estudios refuerzan la idea de que la capacidad de innovación es un componente esencial para el éxito y la competitividad de las empresas, destacando la importancia del intercambio de conocimientos, la colaboración y la gestión efectiva de ideas como pilares fundamentales para mejorar el desempeño organizacional y adaptarse a los cambios del mercado. Bajo dicha perspectiva, Iddris y Baffour (2016) aterrizaron la capacidad de innovación hacia la agilización en las cadenas de suministro, utilizando seis dimensiones para desarrollar la capacidad de innovación: gestión de ideas, implementación de ideas, colaboración, uso de la computación en la nube, aprendizaje y confianza. Se procedió entonces a integrar la información de los autores relevantes en la investigación con el fin de desarrollar el concepto *capacidad de innovación*.

De acuerdo con las aportaciones teóricas señaladas en la Tabla 3, el análisis y los hallazgos de Hogan et al. (2011) en análisis factorial exploratorio y confirmatorio destacan la naturaleza multidimensional del constructo capacidad de innovación, identificando tres dimensiones: cliente, mercadeo y tecnología (ver Tabla 4).

Tabla 4

Definición de los elementos de la capacidad de innovación

Elementos	Contexto
Cliente	Es la capacidad para proporcionar a los clientes nuevos servicios, productos y la capacidad para resolver los problemas de los clientes de formas innovadoras.
Mercadeo	Corresponde a la capacidad de la empresa para desarrollar e implementar enfoques de promoción novedosos, y la capacidad para implementar programas de marketing innovadores para sus servicios y productos con el fin de mantenerse a la vanguardia del mercado.
Tecnología	Consiste en la capacidad de la empresa para adoptar nuevo <i>software</i> , sistemas integrados y tecnología, y la capacidad de innovar con <i>software</i> y tecnología para mantenerse a la vanguardia del mercado

Nota. Elaboración propia, adaptado de Reconceptualizing professional service firm innovation capability, por S. Hogan et al., 2011, *Industrial Marketing Management*, 40(8).

Una vez definido el alcance del término *estrategia* en la presente investigación, que abarca abarcan los tipos de concentración, integración, crecimiento y estrategias defensivas, es necesario destacar que la elección de la que estrategia o estrategias a implementar, las cuales se definirán en función de los elementos de productividad en el servicio y capacidad de innovación como características diferenciadoras, debe estar enfocada en mejorar la rentabilidad económica o financiera del sujeto de estudio.

2.5 Autotransporte

En la economía actual, las actividades productivas se organizan en cadenas de suministro. Estas, a su vez, conforman una parte de un proceso secuencial, desde el diseño de un producto o servicio hasta la entrega o prestación de dichos servicios a consumidores finales. Este concepto se denomina *cadena de suministro*, en el cual interviene un complejo entramado de actores, cuya coordinación es clave para que un

producto llegue a los consumidores en el tiempo y lugar por ellos requeridos (Calatayud y Katz, 2019). El concepto de "cadena de suministro" se refiere a una compleja red de actores que deben coordinarse eficazmente para asegurar que un producto llegue a los consumidores en el momento y lugar requeridos (Calatayud y Katz, 2019). Desde la perspectiva de la política pública, la eficiencia de esta cadena logística se sustenta en tres pilares fundamentales:

(a) Infraestructura: Este componente abarca carreteras, plataformas logísticas, almacenes, centros de distribución y pasos fronterizos. La calidad y disponibilidad de estas infraestructuras son cruciales para el movimiento eficiente de bienes y servicios.

(b) Servicios: Incluyen tanto el transporte carretero como los diversos servicios logísticos. La eficiencia en estos servicios determina la rapidez y costo con los que los productos pueden ser transportados desde su punto de origen hasta el destino final.

(c) Marco normativo e institucional: Un conjunto de normas y regulaciones que facilitan o restringen las operaciones logísticas. Un marco normativo e institucional bien estructurado es esencial para asegurar que las operaciones de la cadena de suministro se realicen sin contratiempos legales y regulatorios.

A pesar de la importancia de estos tres factores, América Latina y el Caribe presentan un rezago significativo en todos ellos según diversos índices internacionales (Calatayud y Montes, 2021). Este rezago se traduce en ineficiencias que pueden afectar negativamente la competitividad de las empresas y la economía en general. La mejora de la infraestructura, los servicios logísticos y el marco normativo e institucional es, por tanto, esencial para el desarrollo económico de la región y para asegurar que los productos lleguen a los consumidores de manera eficiente y oportuna. Desde el punto

de vista de la política pública, la eficiencia de esa cadena de suministro o logística depende de tres aspectos primordiales: (a) infraestructura: carretera, plataformas logísticas, almacenes, centros de distribución y pasos de frontera; (b) servicios: de transporte carretero y servicios logísticos; y (c) un marco normativo e institucional. De acuerdo con índices internacionales, América Latina y el Caribe [ALC] presentan un importante rezago en el desempeño de todos ellos (Calatayud y Montes, 2021).

2.5.1 Entorno Económico Internacional Relacionado con el Autotransporte

En el caso de las empresas internacionales de autotransporte de carga, los ministerios de sus respectivos países han mostrado preocupación debido a que este sector aporta significativamente a la economía del país. Por esta razón, se han creado indicadores de desempeño con el objetivo de lograr una homogeneidad en la prestación de sus servicios, permitiendo con ello la competitividad. A continuación, se presentan diversos contextos relacionados con el autotransporte.

Caso de estudio australiano. A finales de 1992, el Bureau of Industry Economics (BIE) llevó a cabo un análisis sobre indicadores de desempeño en varios subsectores económicos, incluyendo el transporte carretero de carga (Bureau of Industry Economics, 1992). Estos indicadores se agruparon en tres categorías principales: Indicadores orientados al usuario: Estos se centran en los costos incurridos por los usuarios para el transporte de sus cargas y en los servicios recibidos, evaluando aspectos como el precio, la puntualidad y la calidad. Indicadores de eficiencia operativa: Se definieron seis métricas comunes para evaluar el desempeño operativo del transporte por carretera: kilometraje total anual por vehículo, toneladas-kilómetro totales

anuales por vehículo, porcentaje de kilómetros recorridos en vacío respecto al kilometraje total anual, carga promedio transportada como porcentaje de la capacidad útil de los vehículos, Kilometraje anual por conductor, Consumo de combustible por tipo de vehículo (litros por cada 100 km) (Moreno y De la Torre, 2011, p. 16).

Caso de estudio Colombia. El Ministerio de Transporte de Colombia realizó un estudio entre 1998 y 1999 con el objetivo de proporcionar información útil para evaluar el papel del transporte por carretera en el sector productivo colombiano (López, 2011). Este estudio desarrolló un esquema de indicadores operativos para evaluar el desempeño, basándose en datos del parque vehicular disponible, movimientos de carga observados en encuestas de camino y la demanda potencial de movimiento de carga derivada del marco macroeconómico: Índice de Utilización por Demanda (IUD): Mide la relación entre la cantidad de carga que potencialmente necesita ser movida y la capacidad disponible en la flota vehicular. La definición del IUD es la siguiente: $IUD = \text{Demanda potencial de transporte} / \text{Capacidad instalada}$. Índice de utilización vehicular general: Mide cómo se utilizan los vehículos en la movilización de carga, evaluando la relación entre la carga movilizada y el número de vehículos en cada configuración. Índice de utilización por modelos: Mide la participación de las configuraciones vehiculares (tráiler + remolque), considerando el año del vehículo para detectar las preferencias de los usuarios por los modelos utilizados. Índice de utilización por tipo de servicio: Se clasifica en Servicio Público y Servicio Particular. Este último hace referencia al transporte realizado por empresas con flotas propias. Índice de movilización por viajes: Mide los promedios de viajes cargados y vacíos de la flota

vehicular en las distintas configuraciones. Los viajes vacíos suelen ocurrir porque no hay carga en el regreso o porque el destino de inicio de operaciones no genera carga.

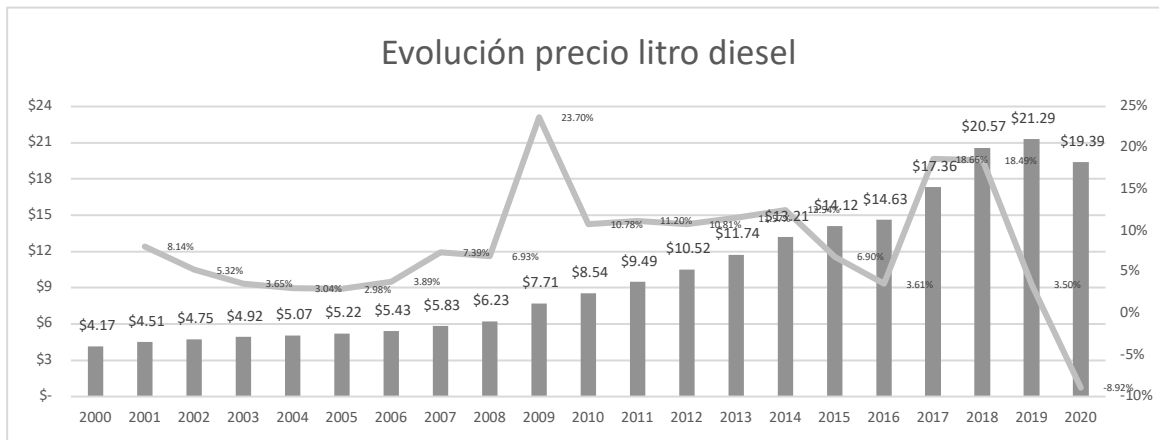
2.5.2 Entorno Económico Nacional Relacionado con el Autotransporte

El entorno económico en el que opera el sector del autotransporte de carga nacional está intrínsecamente vinculado a su tamaño y a la forma de su administración empresarial. Sin embargo, independientemente de la estructura del sector, el combustible diésel constituye el principal costo operativo. Este costo puede oscilar entre el 25 % en empresas con una estructura administrativa bien definida y optimizada, hasta alcanzar casi el 50 % en las estructuras de tipo hombre-camión que operan en el país.

De acuerdo con la Secretaría de Energía (2020), el precio de diésel en México se ha disparado al alza debido a su alta demanda mundial. Como se puede observar en la Figura 1, en un periodo de 10 años, es decir, de 2010 a 2020, el precio aumentó casi un 130 %. Además, si se consideran los últimos cinco años, el incremento ha sido de casi un 40 % más.

Figura 1

Evolución histórica del precio del litro de diésel



Nota. Elaboración propia, adaptado de *Evolución del precio del Diesel*, por Sistema de Información Energética de la Secretaría de Energía, 2021,

<https://www.minenergia.gov.co/es/misional/hidrocarburos/funcionamiento-del-sector/downstream/>

Para entender los indicadores requeridos, es necesario mencionar a los actores involucrados dentro del Sistema de Autotransporte de Carga en México. Esto permite comprender las metas, objetivos y alcances de todo el subsistema generado. Los actores son: autotransportistas, cámaras o asociaciones, gobierno, clientes o consumidores del servicio y, por supuesto, la sociedad como usuario final.

En cuanto a los autotransportistas, se pueden clasificar en tres grandes rubros: (a) tipo de unidad automotriz, que se divide en camión de dos o tres ejes y tractocamión de dos y tres ejes; (b) por clase de servicio, que se divide en dos grandes segmentos: carga general y carga especializada, que a su vez se subdivide en materiales peligrosos, automóviles sin rodar, fondos o valores y vehículos voluminosos; y (c) tipo de estructura empresarial, que se clasifica en hombre-camión (de 1 a 5 unidades),

pequeña (de 6 a 30 unidades), mediana (de 31 a 100 unidades) y grande (más de 100 unidades) (CANACAR, 2019).

Tabla 5

Clasificación de autotransportistas por unidad motriz

Clasificación de Autotransportistas por tipo	
Autotransportistas por tipo de unidad motriz	
Unidades motrices	Tipo
Camión de dos ejes	C-2
Camión de tres	C-3
Tractocamión de dos ejes	T-2
Tractocamión de tres ejes	T-3
Autotransportistas de carga por clase de servicio	
Autotransporte de carga general	
Autotransporte de carga especializada	
	Materiales peligrosos
	Automóviles sin rodar
	Fondos y valores
	Vehículos voluminosos
Autotransportistas por su tipo de estructura empresarial	
Hombre-camión	1 a 5
Pequeña	6 a 30
Mediana	31 a 100
Grande	Más de 100

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Análisis y medición de la competitividad de las empresas de autotransporte de carga*, por J. Jiménez y M. Cedillo, 2020,

<https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt631.pdf>

Con respecto a las cámaras o asociaciones, las más representativas son las siguientes:

- La Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP), en sus estatutos, establece que su objetivo primordial es representar y defender los intereses y objetivos comunes de las empresas que, como actividad complementaria a su giro principal, operan el transporte multimodal para el traslado de sus insumos y productos terminados con flotilla propia. Además, busca agrupar a los grandes usuarios y proveedores afines al transporte en México. La ANTP agrupa principalmente a grandes corporativos de cadenas de suministro, como FEMSA, BIMBO, Walmart, Chedraui, entre otros (ANTP, s.f.).
- La Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR) agrupa a los autotransportistas de todos los giros, regiones y capacidades. Sin embargo, se centra en unidades económicas formales, estructuradas y enfocadas únicamente en el sector de movimiento de mercancías. Además, busca participar directamente en todo esquema relacionado con la operación, desarrollo y fomento del autotransporte de carga (CANACAR, s.f.).
- La Confederación Nacional de Transportistas Mexicanos (CONATRAM) es un organismo que agrupa primordialmente a personas físicas (hombres camión) y mipymes transportistas dedicadas al transporte de carga. Según su misión, CONATRAM brinda a sus agremiados la interlocución ante las instancias federales, estatales y municipales, con el fin de mejorar la competitividad del sector (CONATRAM, s.f.).

- Por parte del gobierno, está la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, específicamente la Dirección General de Autotransporte Federal. Adicionalmente, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en la relativo a las emisiones de gases y partículas contaminantes. También la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en lo relativo a sistemas de gravamen que recibe el autotransporte.

Los gobiernos estatales y municipales también se involucran en la operación del transporte cuando este se realiza dentro de sus jurisdicciones. En cuanto al sector de clientes (consumidores del servicio de autotransporte), se entiende que son los potenciales usuarios del transporte de carga, es decir, cualquier sector que en algún momento requerirá el movimiento físico de bienes y productos. Su mayor preocupación dentro de este subsistema de autotransporte de carga implica la optimización en sus niveles de servicio, especialmente en cuanto a la puntualidad de las llegadas (CANACAR, 2019).

El último eslabón corresponde a la sociedad, entendida como la que resiente la huella ecológica que genera dicha actividad. Se busca mitigar los impactos ambientales por las emisiones de CO₂, los daños a la infraestructura carretera del país y los riesgos de siniestralidad vial (CANACAR, 2019).

2.6 Estado del Arte

En su investigación, Molina y Nava (2019) señalaron que las variables que afectan la rentabilidad incluyen la competencia basada en el flete o precio del servicio,

la falta de integración entre clientes y transportistas, el bajo grado de formalidad en la contratación del servicio, y la falta de diferenciación entre los servicios.

Asimismo, la capacidad de innovación, la rentabilidad y la productividad del servicio son factores clave para el éxito de cualquier empresa, incluyendo el servicio de autotransporte de carga. Una capacidad de innovación adecuada permite a las empresas de autotransporte de carga crear nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de sus clientes, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos (Hogan et al., 2011). Esto, a su vez, puede mejorar la rentabilidad, puesto que la empresa puede ofrecer servicios más competitivos y rentables (Sticknet et al., 2011).

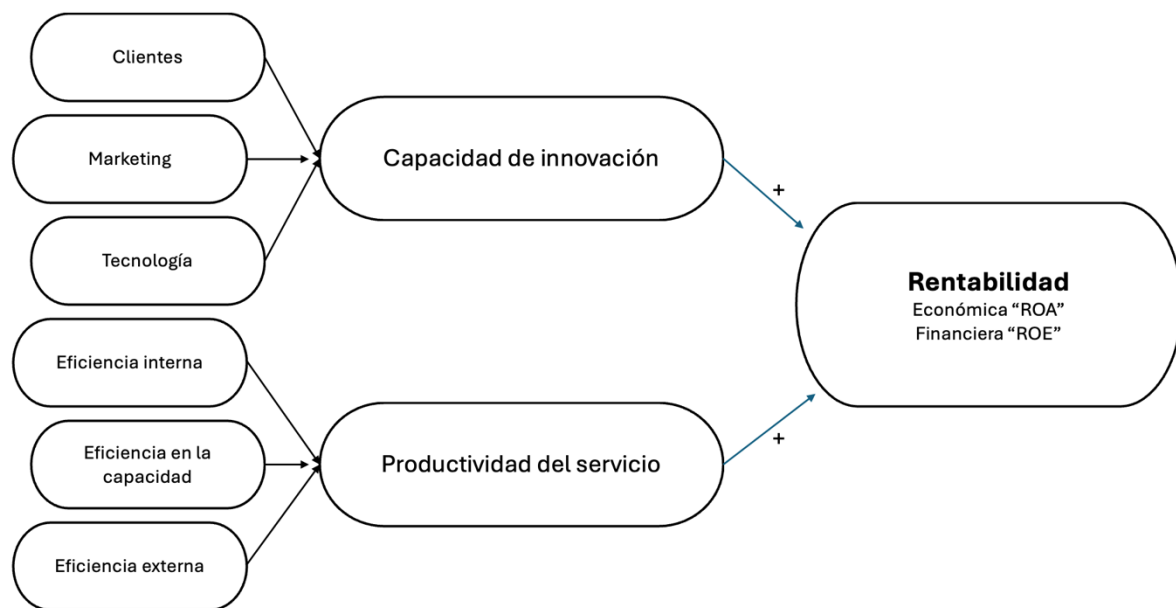
Por otro lado, la rentabilidad puede estar influenciada por la productividad del servicio, que se refiere a la relación entre los recursos utilizados y el valor entregado a los clientes (Grönroos y Ojasalo, 2004). Si una empresa de autotransporte de carga logra aumentar su productividad, puede reducir los costos de operación e incrementar la eficiencia en la entrega de los servicios, lo que a su vez puede aumentar la rentabilidad.

Por consiguiente, la capacidad de innovación, la rentabilidad y la productividad del servicio están estrechamente relacionadas en el servicio de autotransporte de carga. La capacidad de innovación puede impulsar mejoras en la rentabilidad, mientras que la productividad del servicio puede influir en la rentabilidad de la empresa. Estas interacciones se pueden observar en el modelo teórico propuesto que sirve como base para esta investigación, el cual se presenta en la Figura 2.

2.7 Modelo Teórico

Figura 2

Modelo teórico de la capacidad de innovación y productividad del servicio como características diferenciadoras que inciden en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga



Nota. Elaboración propia.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se aborda la metodología implementada para identificar las características diferenciadoras presentes en las empresas de autotransporte de carga del estado de Tabasco, identificadas como capacidad de innovación y productividad del servicio y su incidencia en la rentabilidad de estas. Para el diseño metodológico se tomaron como base los supuestos señalados en el capítulo I:

- La productividad del servicio incide en la rentabilidad de las empresas de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.
- La capacidad de innovación incide en la rentabilidad de las empresas de autotransporte de carga en Villahermosa, Tabasco.

3.1 Operatividad de los Conceptos y sus Elementos

Por lo tanto, con base en la revisión de la literatura y el estado del arte, y para efectos de la operatividad de los conceptos definidos para este estudio, en la Tabla 6 se presentan los constructos, las categorías y sus correspondientes elementos.

Tabla 6

Operatividad de los conceptos

Constructo	Definición	Categorías	Elementos
Rentabilidad	Es el retorno sobre la inversión, donde el poder de generación de utilidades y la capacidad de obtener un rendimiento sobre la inversión permite obtener un elemento de análisis para la gestión empresarial (Sticknet et al., 2011).	Rentabilidad económica (ROA). Rentabilidad financiera (ROE).	Análisis DuPont.
Productividad del servicio	La productividad del servicio está relacionada con la eficacia con la que los recursos de entrada se transforman en un proceso de valor para los clientes (Ojasalo, 2004).	Eficiencia en la capacidad. Eficiencia interna (<i>inputs</i>).	Perspectiva del servicio: oferta-demanda. Perspectiva de la administración. Perspectiva de los clientes.

		Eficiencia externa (<i>outputs</i>).	
Capacidad de innovación	Es la capacidad de una empresa, en relación con sus competidores, de aplicar los conocimientos, habilidades y recursos colectivos a las actividades de innovación relacionadas con nuevos productos, procesos, servicios o sistemas de gestión, comercialización y organización del trabajo para crear valor para la empresa o sus grupos de interés (Hogan et al., 2011)	Clientes. Marketing. Tecnología.	Oferta de nuevos servicios. Promoción innovadora. Adquisición de nuevo <i>software</i> o tecnología para innovar su oferta de servicios.

Nota. Elaboración propia.

3.2 Enfoque y Tipo de la Investigación

Se seleccionó el enfoque cualitativo para responder a la pregunta de investigación, puesto que está destinado a la construcción o generación de teorías a partir de la realidad de un objeto de estudio. Para su selección, se consideró “que los modelos de negocio y el desempeño de las empresas son temas relevantes en la investigación empresarial y su estudio es complejo debido a que cada empresa presenta particularidades” (Guzmán y Alejo, 2017, p. 10), las cuales no podrían obtenerse a través de un estudio cuantitativo.

El tipo de investigación es un estudio de caso de modalidad intrínseca simple, de tipo interpretativo y de razonamiento inductivo (Yin, 1994; Stake, 1994; Castro, 2010), y se utiliza en investigaciones del Área de las Ciencias Administrativas (Cortés, 2008).

El estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno en un contexto real (Yin, 1994) y permite el estudio de la particularidad mediante la interacción de los contextos, lo que a su vez facilita la comprensión de su complejidad

en situaciones concretas (Stake, 1994). Se considera intrínseco porque el caso lo brinda el objeto de investigación, así como la problemática o el ámbito de indagación. Es simple u holístico porque el investigador utiliza solamente una simple unidad de análisis y se busca aprender de él como un caso particular (Marrionto et al., 2014; Stake, 2020).

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es transversal descriptivo. El diseño transversal permite recolectar la información en corte o periodo determinado de tiempo (Veiga de Cabo et al., 2009), como si se tratara de una fotografía. Es descriptivo porque permite conocer a profundidad los eventos, las personas involucradas, así como las condiciones en las que interactúan, para tener una mejor comprensión de la situación particular de la empresa en cuestión (Stake, 1998). Según Yin (2009), el objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizacional dentro de su contexto real.

3.4 Universo y Población

Inicialmente, se investigó sobre las empresas de autotransporte de carga general que se encuentran inscritas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en México, bajo el rubro de transportes, comunicaciones y servicios. Al realizar la búsqueda, se encontró que existen 4539 empresas de autotransporte de carga a nivel nacional.

Asimismo, se realizó una búsqueda en la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), que proporcionó un total de 6933 unidades económicas.

En el estado de Tabasco, se obtuvieron cinco empresas tabasqueñas de autotransporte de carga, de las cuales solamente una se encuentra en el municipio del Centro:

- a. Transportes Rápidos La Sultana en Teapa, Tabasco.
- b. Autotransporte Macuspana, S.A. de C.V. en Macuspana, Tabasco.
- c. Julio César Riveroll Vizcaino en Comalcalco, Tabasco.
- d. Autotransporte Burelo S.A. de C.V. en Comalcalco, Tabasco.
- e. Autotransportes Cheltheto C4N, S.A.P.I. de C.V. en Villahermosa, Tabasco.

3.4.1 Criterios de Inclusión y Exclusión

Se aplicaron los siguientes criterios de inclusión para la selección de la empresa de autotransporte para realizar el estudio de campo:

- a. La empresa de autotransporte de carga tabasqueña debe estar ubicada en el estado de Tabasco.
- b. La empresa debe contar con operadores de base.
- c. La empresa de autotransporte no debe contar con vehículos propios en la flotilla total.

Se aplicaron los siguientes criterios de exclusión para descartar empresas de autotransporte que no cumplieran con las siguientes características:

- a. La empresa de autotransporte que cuente con su propia flotilla de vehículos para brindar servicios de autotransporte de carga, logístico y distribución.
- b. La empresa de autotransporte de carga, logístico y distribución que utilice personal externo para la conducción de los vehículos de la empresa.
- c. La empresa de autotransporte debe haberse fundado en los últimos cinco años.

3.5 Informantes Clave

Se seleccionó a la empresa de autotransporte de carga Cheltheto por ser una empresa tabasqueña perteneciente al sector autotransporte de carga, establecida desde 2018, y que actualmente cuenta con un equipo de 20 personas. Esta empresa, al igual que otras empresas en su ramo, también ofrece los siguientes servicios: logística y distribución. En su página web se describen como la empresa número uno en este tipo de servicios, presentan testimoniales de clientes y los logos de las diferentes empresas a la cuales han proporcionado sus servicios. Cheltheto se encuentra ubicada en Villahermosa, Tabasco, lo que permitió el acceso y la apertura para realizar la investigación de campo.

Los informantes seleccionados de la empresa de autotransporte de carga Cheltheto fueron el director ejecutivo de la empresa, el director general de la empresa y los mandos medios de la empresa, específicamente los coordinadores y administrativos, quienes tienen acceso a la información requerida para la realización de este estudio. No fue posible entrevistar a todos los coordinadores operativos debido a actividades propias de sus funciones, lo que podría haber interrumpido los tiempos de

entrega y otras operaciones bajo su cargo, registrándose la participación de cinco coordinadores, tanto administrativos como operativos.

3.6 Técnicas para la Recolección de la Información

Se utilizaron tres técnicas de recolección, realizando un cruce constante de información, o triangulación, hasta alcanzar un nivel de saturación para obtener conceptos relacionados con la competitividad de una empresa de autotransporte de carga. Esto permitió la identificación de las categorías de análisis para su descripción y guio la formulación del guion de entrevista. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron el análisis de contenidos, el análisis crítico del discurso y la entrevista estructurada.

El análisis de contenidos permite la interpretación de fuentes documentales y la identificación de códigos utilizados por el emisor del discurso, su contenido manifiesto y el contexto en el que se desarrolla (Guix, 2008).

El análisis crítico del discurso estudia cómo las ideologías afectan el significado semántico del discurso, así como las propiedades de este. La ideología puede aparecer en cualquier parte del discurso, no solo en el significado de las palabras y las frases, sino también en la información omitida o inferida (Van Dijk, 2003).

La entrevista estructurada o a profundidad (Woods, 1987) considera a los entrevistados como fuentes de información, a través de las cuales se obtiene nueva información, confirmación o refinación de categorías de análisis. Este proceso se llevó a cabo haciendo uso de dos guiones de entrevista: uno dirigido a los coordinadores administrativos y uno para los coordinadores operativos.

3.7 Elaboración del Instrumento: Guía de Entrevista

Para la construcción de la guía de entrevistas se tomaron como referencia los criterios abordados por Hogan et al. (2011) sobre la capacidad de innovación; Grönroos y Ojasalo (2004) sobre la productividad del servicio; y Sticknet et al. (2011) sobre la rentabilidad. Esto resultó en una guía semiestructurada de 20 preguntas, cuyo objetivo era identificar las características diferenciadoras presentes en la empresa de autotransporte de carga seleccionada.

Para la validación de la guía, se llevó a cabo un juicio de expertos compuesto por cinco personas con entre 20 y 25 años en el ramo de autotransporte de carga. Este grupo de expertos ha sido señalado y referenciado por diversos actores de la industria, cuyos datos se presentan en la Tabla 6. Sin embargo, es importante mencionar que, debido a los perfiles individuales de estos cinco expertos y para respetar su decisión de mantener el anonimato, se ha preservado su identidad de manera confidencial.

Tabla 7

Datos generales de los expertos consultados

	Empresa para la que labora	Puesto que ostenta	Formación profesional	Área de especialidad	Experiencia en el sector
1	A. Jag	Director de Logística.	Ing. Mecánico Electricista.	Mantenimiento de Equipos de Diésel.	25 años.
2	A. M. del S.	Coordinador.	Lic. en Logística y Transporte.	Cadena de Suministro y Logística.	15 años.
3	G. Ex.	Propietario.	Lic. en Administración.	Autotransporte de Carga.	25 años.

4	I de Mx	Gerente.	Lic. en Relaciones Comerciales.	Logística 3pl.	22 años.
5	Corp. D.	Administrador.	Ing. Industrial.	Autotransporte de Carga.	20 años.

Nota. Elaboración propia.

Como parte del proceso de validación mediante juicio de expertos, a cada uno de los participantes se les proporcionaron los guiones de entrevista que serían aplicados en la empresa Cheltheto, tanto a los coordinadores operativos como a los coordinadores administrativos. A partir de estos guiones, los expertos realizaron algunas observaciones, pasando de un total de 20 interrogantes en cada guion a ocho preguntas por instrumento. El proceso de exclusión derivado del juicio de expertos se detalla en el siguiente apartado.

3.7.1 Proceso de Afinación del Guion de Entrevista

Inicialmente, cada guion contenía 20 preguntas. Sin embargo, se eliminaron algunas a sugerencia del grupo de expertos debido a que algunos términos utilizados en las preguntas podrían no ser aplicables o estar desactualizados para empresas de nueva creación. Las preguntas eliminadas fueron las siguientes:

- ¿Qué tipo de KPI aplican en su empresa?
- ¿Qué modelo de calidad implementan en sus procesos operativos?
- ¿Con qué infraestructura tecnológica cuenta su empresa?
- ¿Cómo miden el nivel de satisfacción de sus clientes?
- ¿Qué nivel de flexibilidad para con el cliente tiene su empresa?

En un segundo momento, se eliminaron las siguientes preguntas a sugerencia del grupo de expertos, puesto que se consideró que la información solicitada no se respondería. Esto se debía a que las actividades mencionadas no se realizaban en la empresa o los entrevistados podría negarse a responder por considerar la información a proporcionar de tipo clasificada o delicada:

- ¿Cómo realizan o aplican los costos del transporte?
- ¿Cómo considera que es el nivel del conocimiento del personal de la empresa?
- ¿Qué nivel académico considera que tienen sus jefes?
- ¿Ha sido actualizado o capacitado?
- ¿Cómo procesa la documentación y evidencias de un viaje?

En un tercer momento, se proporcionaron ambos guiones, los cuales quedaron conformados de la siguiente manera: siete preguntas que cubren las dos categorías de análisis o variables de estudio, distribuidas tal como se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8

Categorías de análisis y sus correspondientes preguntas

Categorías	Guion para coordinadores administrativos	Guion para coordinadores operativos
	Preguntas	Preguntas
Capacidad de innovación	1, 2 y 3	1, 2, y 3
Productividad del servicio	4, 5, 6, 7 y 8	4, 5, 6, 7 y 8

Nota. Elaboración propia.

Además, se agregó una sección de comentarios finales para que el entrevistado tuviera la libertad de emitir precisiones o agregar algún comentario adicional como se muestra en el guion en la sección de Anexos.

En ese orden de ideas, las tablas 9 y 10 muestran las preguntas definitivas en el guion para coordinadores administrativos y, a continuación, las preguntas finales dirigidas a los coordinadores operativos, divididas en sus respectivas categorías.

Tabla 9

Preguntas definitivas para el guion de coordinadores administrativos

Categoría	Preguntas
Capacidad de Innovación	<p>¿Cuál es la perspectiva que tiene con respecto a la oferta y la demanda? ¿Algún servicio en particular ha incrementado o ha disminuido y por qué lo considera?</p> <p>¿De qué manera percibe la eficiencia de su servicio? ¿Tienen forma de evaluarlo o cómo lo notan?</p> <p>¿Cómo comprueba o verifica la eficiencia de su servicio desde la perspectiva del cliente?</p>
Productividad del Servicio	<p>¿De qué manera la empresa da a conocer sus diferentes servicios a clientes potenciales? Página web, redes sociales, volantes, eventos, <i>spots</i> publicitarios, espectaculares, comerciales, entre otros.</p> <p>¿Manejan algún plan de promociones o programas de lealtad para atraer clientes nuevos/potenciales o mantener cautivos a sus clientes regulares?</p> <p>¿Qué tipo de tecnología o <i>software</i> utilizan durante el proceso del servicio? Desde la atención a clientes, seguimiento, verificación de entrega, entre otros.</p> <p>En caso de no tenerlo, ¿están abiertos a la posibilidad de la inclusión de nueva tecnología o <i>software</i> para su proceso de servicios?</p> <p>¿A qué le atribuye el crecimiento o supervivencia de la empresa?</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10

Preguntas definitivas para el guion de coordinadores operativos

Categoría	Preguntas
Capacidad de Innovación	¿Qué otros servicios conexos o de valor agregado ofrece la empresa? ¿Cómo percibe usted la eficiencia de sus servicios? ¿Cómo puede usted comprobar o verificar la eficiencia de su servicio desde la perspectiva del cliente?
Productividad del Servicio	¿Considera que los precios se ajustan con base en oferta y demanda? Indique cómo percibe esta información. ¿Cómo da a conocer la empresa sus diferentes servicios a clientes potenciales? Página web, redes sociales, volantes, eventos, <i>spots</i> publicitarios, espectaculares, comerciales, entre otros. ¿Qué tipo de promociones o programas de lealtad utilizan para atraer clientes nuevos, potenciales o mantener cautivos a sus clientes regulares? ¿Cómo se controla la flota de transporte? ¿Utilizan algunas de las siguientes opciones: teléfono móvil, WhatsApp, GPS o radio, por mencionar algunos? ¿A qué le atribuye el crecimiento o supervivencia de la empresa?

Nota. Elaboración propia.

En lo que respecta a la credibilidad de las categorías de análisis determinadas para el presente estudio, estas se basan en investigaciones previas mencionadas en el marco teórico, así como en la información proporcionada por los informantes. En cuanto a la transferibilidad, esta se obtuvo a partir de la saturación de información y el contraste se obtuvo a partir de comentarios entre colegas del ramo de autotransporte de carga.

3.8 Métodos y Procesos para el Análisis de la Información

El análisis de contenido se llevó a cabo entre enero de 2019 y noviembre de 2021, y se obtuvo un total de 81 documentos. Estos documentos incluyen artículos

académicos y científicos, libros, documentos emitidos por organismos y documentos informativos diversos, el manual de operaciones de la empresa, así como la evaluación realizada por la empresa Recurso Confiable, la cual evalúa los requerimientos de seguridad para líneas transportistas y que está registrada ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (REPSE).

Se realizó el análisis crítico del discurso en las entrevistas llevadas a cabo con los diversos actores participantes. En octubre de 2021, se envió la solicitud para realizar las entrevistas, ya sea de manera virtual o presencial, obteniendo respuesta verbal y telefónica para acordar el formato de las entrevistas, las cuales fueron presenciales. Entre julio de 2021 y marzo de 2022, se llevaron a cabo las entrevistas. Antes de iniciar, se solicitó la firma del consentimiento para el uso de la información con fines académicos y de divulgación como parte de la investigación, y se obtuvo el permiso del responsable de la empresa para realizar la entrevista a los participantes de los tres niveles de la organización (Anexo 1).

En mayo de 2023, al contar con la información financiera suficiente, se realizó el análisis DuPont con los datos proporcionados para los ejercicios 2021 y 2022. El análisis consistió en identificar factores clave al descomponer el ROA en tres componentes: Margen Neto de Utilidad, Rotación de Activos y Apalancamiento Financiero. Al evaluar cada componente, se identificaron áreas específicas que afectan la rentabilidad.

Visión Holística del Desempeño: el sistema DuPont combina indicadores financieros relativos a la eficiencia y el uso de activos, así como a la eficiencia de las inversiones realizadas. Permite comprender cómo la empresa genera ganancias y cómo

administra su capital de trabajo. La empresa Cheltheto, durante el periodo 2021-2022, utilizó esta herramienta para evaluar su estrategia y superar la pandemia.

En cuanto al análisis de la información, se utilizó el *software* cualitativo ATLAS.ti para realizar una codificación abierta (Glasser y Straus, 1967), con el fin de fragmentar la información recabada en la revisión de la literatura y generar categorías emergentes. También se utilizaron redes semánticas (Verd, 2005) para representar conocimiento determinado. La información recolectada a partir de las entrevistas se presenta en un diagrama de causa-efecto (Ishikawa, 1994), permitiendo analizar y relacionar algunas de las interacciones entre las categorías y cómo estas pueden estar afectando un proceso particular o creando un efecto.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de la Información

Con base en las respuestas proporcionadas por los informantes clave, se llevó a cabo la organización sistemática de la información recopilada. Este proceso se realizó con el propósito de facilitar el análisis y la interpretación de los datos obtenidos por medio de las entrevistas realizadas.

Para lograr una estructuración efectiva, se clasificaron las respuestas en diferentes categorías y subcategorías relevantes. Estas categorías surgieron a partir de la experiencia compartida por los informantes clave y permitieron abordar de manera exhaustiva los temas clave de la investigación: capacidad de innovación y productividad del servicio. Para llevar a cabo la clasificación, se utilizó el *software* ATLAS.ti, que proporciona herramientas eficientes para la organización y el análisis cualitativo de datos.

Una vez completada la clasificación, se procedió a generar redes de conceptos. Estas redes se construyeron utilizando las respuestas agrupadas en las categorías y subcategorías previamente establecidas. La generación de estas redes permitió visualizar de manera gráfica las relaciones y conexiones entre los diferentes conceptos y temas abordados en las respuestas de los informantes clave.

Además de la creación de redes de conceptos, se elaboró un informe detallado que recopilaba y resumía los principales hallazgos derivados de las entrevistas realizadas. Este informe proporcionó una visión global y coherente de los datos obtenidos, brindando una perspectiva integral para el análisis e interpretación de los resultados.

Con el fin de identificar claramente a cada informante en el análisis y el informe, se asignaron códigos específicos a cada uno de ellos. Estos códigos consistieron en

abreviaturas como “CA” para los coordinadores administrativos, “CO” para los coordinadores operativos, seguidos de un número que permitió su identificación por parte del investigador.

En el caso del director ejecutivo, se utilizó el código “DE” para su identificación única. A continuación, se presentan los datos analizados, organizados para este informe en función de cada categoría del estudio: capacidad de innovación, productividad del servicio y rentabilidad.

4.1 Categoría: Productividad del Servicio

La exploración de la categoría de Productividad del Servicio se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad a informantes clave dentro de la empresa de autotransportes de carga seleccionada para el estudio. Estas entrevistas jugaron un papel crucial para obtener una comprensión detallada sobre cómo la organización aborda y mejora la productividad del servicio.

Durante las entrevistas, se recopiló información valiosa sobre las prácticas y estrategias implementadas por la empresa para optimizar su productividad. Los informantes clave compartieron su conocimiento y experiencia en relación con los procesos internos, la gestión de recursos y la eficiencia operativa. A través de estas conversaciones, se pudieron identificar patrones y enfoques comunes utilizados en la organización para garantizar una mayor productividad en la entrega de servicios de autotransporte de carga, los cuales se pueden observar en la Figura 3.

Figura 3

Categoría de Productividad del Servicio y sus elementos



Nota. Elaboración propia.

4.1.1 Análisis de la Eficiencia en la Capacidad sobre la Productividad del Servicio

Los informantes concuerdan en que la satisfacción del cliente, su lealtad a la empresa y los buenos resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño les indican a ellos como empresa sobre la perspectiva del servicio que sus principales clientes tienen de ellos. Por esta razón, consideran que no requieren o no necesitan implementar programas de ofertas ni de lealtad pues su trabajo, calidad y desempeño es su mejor carta de presentación y de recomendación.

“Tenemos la garantía de satisfacción de nuestros clientes, lo que nos ha permitido llegar por sus referencias a clientes que potencialmente necesitan un servicio

personalizado y de calidad, situación que canalizamos como una oportunidad de crecimiento” (CA2, comunicación personal).

“El crecimiento acelerado se ha dado por las recomendaciones de los clientes, y las visitas personales/presenciales a clientes potenciales, tenemos como una oportunidad de crecimiento entrar a las redes sociales” (CA1, comunicación personal).

La razón de lealtad es porque requiere de una serie de filtros y solamente se quedan con los que cumplan con ellos. Ellos buscan un proveedor que acepte cierta cantidad de pago como el que ellos ofrecen. La seguridad y confianza que la empresa les brinda. Y al cumplir, pues la relación se da fácil. Al igual que debido a nuestros KPI. Ese binomio es clave. Sobre todo, las certificaciones que solicitan y con las que ellos cumplen. Se lleva aproximadamente año y medio... para poder darse de alta como proveedor. (CO3, comunicación personal)

No manejamos un programa de lealtad o de beneficios económicos hacia el cliente; manejamos un servicio de lealtad a la garantía de satisfacción del cliente, mediante la propuesta de costo-beneficio, interesándolos en nuestras soluciones, diagnosticando sus necesidades reales y ofreciendo lo mejor de nuestros servicios. (CO2, comunicación personal)

4.1.2 Análisis de la Eficiencia Interna Desde la Perspectiva de la Administración Sobre la Productividad del Servicio

Los informantes coinciden en que disponen de un *software* administrativo suficiente y adecuado para el correcto desempeño de sus labores administrativas, así

como el seguimiento y control de las actividades realizadas por los operadores, garantizando a sus clientes el transporte y cuidado de sus productos.

Manejamos la paquetería necesaria para cada proceso, teniendo en consideración que la simplificación es un pilar en la mejora continua de procesos. Paquetería office, TMS Software, GPS, todos tenemos lo necesario para cumplir con nuestras tareas, siempre estamos dispuestos a aprender más, y si llegamos a encontrar una opción que consideremos eficiente en nuestros procesos, seguro la tomaríamos con gusto. Explicar qué es el TMS Software y hacer hincapié que toda nuestra información se encuentra en la nube y que nos permite trabajar de manera remota (administrativos). (CA1, comunicación personal)

Sí, de hecho, utilizamos mayormente en nuestra parte operativa, utilizamos lo esencial del *software* administrativo de Office. Asimismo, tenemos contratado un Software de Gestión de Transporte, un TMS, con el cual garantizamos nuestra gestión en la cadena de suministros que nuestros clientes requieren para las actividades logísticas de la compañía. De igual forma, con el *software* TMS que utilizamos, podemos precisar la información del rendimiento de nuestras unidades, seguimiento a contratos, clientes, cobranza, facturación, viajes, incidencias, entre otras tantas aplicaciones. Contamos con el servicio de GPS, sistema para conocer en tiempo real la ubicación de las unidades y el tiempo de espera o recolección para garantizar a nuestros clientes el seguimiento de su servicio para que ellos sientan seguridad con respecto a su mercancía. (CO1, comunicación personal)

Cuentan con un *software*, usaban en Excel, Macros, tablas dinámicas y GPS en las unidades, botones de pánico, y lo requerido para monitoreo y control de las

unidades. *Software* administrativo ERP a partir de la carta porte les simplifica el proceso; sin embargo, continúan con los anteriores por controles internos o doble verificación. No es un sistema SAP u ORACLE como el que utilizan las grandes empresas, lo que utilizan hace la misma función que los previos mencionados, les es funcional y les da los mismos resultados, y respaldan en la nube. (CO3, comunicación personal)

4.1.3 Análisis de la Eficiencia Externa de la Percepción Sobre la Productividad del Servicio

Los entrevistados manifiestan contar con testimonios de clientes que expresan su satisfacción con el servicio brindado por la empresa, destacando el acompañamiento durante todo el proceso: desde la solicitud y entrega de la mercancía, hasta el seguimiento realizado por los colaboradores de la empresa.

Contamos en nuestra página web con testimonios de nuestros clientes donde ellos denotan en sus expresiones y palabras el nivel de satisfacción que tienen con nuestros servicios; de lo contrario, ni siquiera aceptarían a que sus imágenes, nombres y puestos aparecieran en nuestra página web. (CA3, comunicación personal)

“No ofrecemos diferentes servicios; más bien nos adaptamos a los requerimientos de los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades inmediatas y/o prioritarias” (CO2, comunicación personal).

Bueno, comentado anteriormente, en primer lugar y dando seguimiento al cuestionamiento anterior, tenemos la garantía de satisfacción de nuestros

clientes, lo que nos ha permitido llegar por sus referencias a clientes que potencialmente necesitan un servicio personalizado y de calidad, situación que canalizamos como una oportunidad de crecimiento. (CA1, comunicación personal)

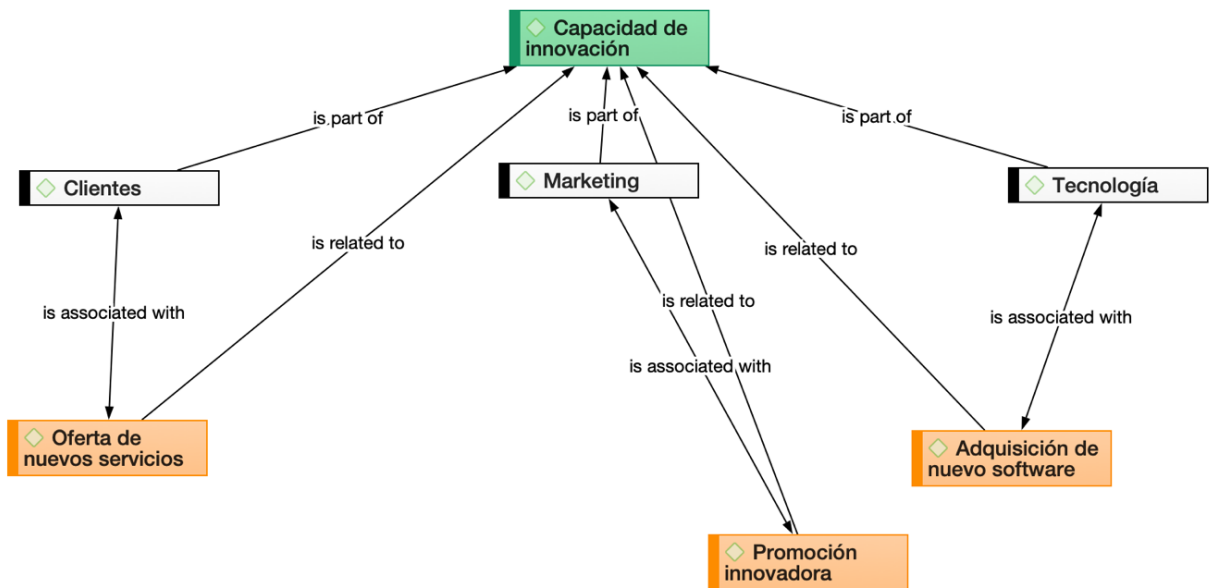
4.2 Categoría: Capacidad de Innovación

La capacidad de innovación se exploró mediante entrevistas realizadas a informantes clave, lo que permitió obtener información detallada sobre cómo la empresa de autotransportes de carga seleccionada aborda y mejora su capacidad de innovación. Estas entrevistas proporcionaron valiosos conocimientos sobre las estrategias, enfoques y prácticas utilizadas para fomentar la innovación en la organización, revelando su relevancia para la mejora continua, la adaptación al cambio y la diferenciación en un entorno altamente competitivo.

La Figura 4, elaborada a partir de los resultados de las entrevistas, muestra la interrelación entre los diferentes elementos teóricos que componen la capacidad de innovación en la empresa de autotransportes de carga. Estos elementos incluyen la generación de ideas, la implementación de soluciones innovadoras, la adopción de tecnología avanzada y la colaboración con clientes y proveedores.

Figura 4

Categoría de Capacidad de Innovación y sus elementos



Nota. Elaboración propia.

4.2.1 Perspectiva de la Capacidad de Innovación en Relación con los Clientes y la Oferta de Nuevos Servicios

Durante las entrevistas, los informantes expresaron un consenso en relación con no considerar necesario ampliar la oferta de servicios en la empresa en el momento actual. Esto se debe a la limitación de recursos humanos y equipamiento necesario para brindar otros servicios adicionales. Sin embargo, enfatizaron su compromiso en atender de manera óptima a sus clientes actuales. A pesar de ello, los informantes no descartan la posibilidad de ampliar sus servicios en el futuro, especialmente en el sector del transporte de material petroquímico, el cual se considera más rentable y cuenta con

una demanda sostenida debido a los esquemas económicos vigentes en el país en ese ámbito.

La perspectiva a futuro tiene que ver con el regreso de la actividad petrolera muy fuerte, pues tenemos que competir con más empresas, mejor preparadas y presupuestos más grandes. Hubo mucha oferta laboral y poca demanda. Hoy en día, ya existe más competencia, menos oferta laboral, más demanda de trabajo. Tenemos claro que tenemos que migrar, no dejar de atender a los clientes que ya tenemos, hay que buscar la especialización. Tocar el tema de hidrocarburos, material PETRO, residuos peligrosos, aceites; algo que brinde más ingresos y un margen más considerable de utilidad, más holgura. (CO2, comunicación personal)

“El crecimiento es como el cambio ¡es imparable! Los servicios más solicitados son: transporte y logística o lo que venda más” (CA1, comunicación personal).

A pesar de los efectos de la pandemia donde se ha restringido el servicio; sin embargo, se ha actuado rápidamente. El comercio electrónico ha establecido nuevos retos y eso nos favorece en la diversificación y expansión de servicios y segmentos. Por eso, nuestro actual servicio de carga de mercancías en la caja seca se ha adaptado y ha innovado su operación. Estamos ofreciendo servicios logísticos a otras entidades del país, transporte de equipos en plataformas, materiales en tolvas balasteras, entre otros servicios importantes que prestamos. (CO1, comunicación personal)

4.2.2 Perspectiva de la Capacidad de Innovación en Relación con el Marketing para la Promoción Innovadora

Los entrevistados coinciden en que el Área de Mercadotecnia o Marketing representa una gran oportunidad para su empresa, puesto que hasta ahora no habían considerado la necesidad de utilizar esta alternativa. Durante las entrevistas, manifestaron que fue a raíz de este estudio que se dieron cuenta de la importancia de mejorar su presencia en línea, especialmente a través de su página web. Reconocieron que la implementación del comercio electrónico podría agregar un valor significativo al servicio que actualmente brindan a sus clientes habituales, al mismo tiempo que les abriría nuevas oportunidades para ofrecer otros tipos de servicios. Como resultado, se han planteado la posibilidad de invertir en mejoras en su plataforma digital para capitalizar esta ventana de oportunidad y fortalecer su estrategia de marketing.

“El crecimiento acelerado se ha dado por las recomendaciones de los clientes y las visitas personales/presenciales a clientes potenciales. Tenemos como una oportunidad de crecimiento entrar a las redes sociales, ahora que lo preguntas” (CA1, comunicación personal).

Estamos iniciando nuestra propuesta de ingresar a las redes sociales, cuyo comercio electrónico derivado de la pandemia ha sido muy grande; creemos firmemente que será una buena oportunidad de negocio. Así mismo, tenemos pensado incorporar (con previa autorización de nuestros clientes) videos y testimonios de la satisfacción de nuestros clientes para motivar a la contratación de nuestros servicios. (CO2, comunicación personal)

No utilizamos publicidad; contamos solamente con una página web, no nos publicitamos en ningún medio. Nosotros hemos escogido a nuestros clientes y ellos nos buscan. Nuestro mercado no es, o nuestra meta no es servicio al público en general, si buscamos empresas consolidadas para prestarles el servicio, pero sí estamos buscando en un mediano plazo, una línea de negocio especializada que brinde mayor rango de rentabilidad que de momento sí tenemos. (CO1, comunicación personal)

4.2.3 Perspectiva de la Capacidad de Innovación en Relación con la Adquisición de Nuevo Software

Finalmente, los entrevistados coinciden en que están dispuestos a actualizar o adquirir *software*, puesto que cuentan con los recursos financieros necesarios para hacerlo. Su principal motivación es poder ofrecer un servicio de calidad con un valor agregado, lo que les permitirá un desempeño efectivo en la prestación de sus servicios y asegurar la satisfacción de sus clientes en todo momento. Reconocen que la tecnología juega un papel crucial en la mejora de sus operaciones y en la optimización de los procesos internos, por lo que están abiertos a invertir en soluciones tecnológicas que les brinden una ventaja competitiva y les permitan mantenerse actualizados en un entorno empresarial en constante evolución.

“El director ejecutivo siempre está abierto a sugerencias y constantemente nos solicita que verifiquemos qué *software* está disponible para los trabajos que realizamos, el costo de este y si requerimos equipo especializado para su correcta función” (CO2, comunicación personal).

“Con el *software* y el equipo con el que contamos al momento está sobrado para nuestras operaciones, pero considero que es un punto positivo para el buen funcionamiento de la empresa” (CA1, comunicación personal).

Seguimos además de las sugerencias hechas por nuestros clientes, eso nos permite estar a la vanguardia en comunicación, *tracking* de las unidades y de las mercancías transportadas, contamos con equipo para comunicación personal directa con los operadores, con los clientes y un sistema de rastreo en tiempo real con el cual el cliente también puede dar seguimiento si así fuera necesario de la operación. (CO1, comunicación personal)

En relación con la participación de los informantes clave de nivel operativo y administrativo, el informante codificado bajo DE comentó que, si bien la información proporcionada por los coordinadores operativos era valiosa, debía tomarse con las reservas del caso debido a las actividades y rotación de personal en estas funciones, señalando lo siguiente:

[...] confío plenamente en la información proporcionada por mis coordinadores administrativos y operativos debido a la capacitación constante que reciben, de la comunicación constante sostenida entre todo el equipo administrativo y operativo y cualquier duda que tuvieran, cuentan con los manuales de operación para poder resolver dudas o inquietudes, y poder brindar la información necesaria para el presente trabajo de investigación. Agradezco el interés por conocer el funcionamiento de esta empresa de autotransporte de carga y cualquier análisis detectado que nos sirva para mejorar, será siempre bienvenida. (DE, comunicación personal)

4.3 Categoría: Rentabilidad

Para realizar el análisis de la rentabilidad de la organización, se aplicó una estrategia de triangulación que involucró el análisis de datos provenientes de diversas fuentes, como los informes proporcionados por la empresa de autotransportes y las respuestas obtenidas por medio de las entrevistas. Esta estrategia tuvo como objetivo confirmar o contrastar los hallazgos, identificar patrones, corroborar la consistencia de los resultados y obtener una representación más precisa y confiable del fenómeno investigado.

Para llevar a cabo este proceso, se recopiló y analizó documentación proporcionada por la dirección de la empresa, además de utilizar las respuestas de los informantes clave que estaban relacionadas con la variable de rentabilidad. Se buscó identificar relaciones y conexiones en función de la teoría existente sobre las medidas y herramientas implementadas con el objetivo de inferir el impacto de las características diferenciadoras en la rentabilidad de la organización.

Con esta metodología de triangulación, se logró una evaluación rigurosa y exhaustiva de la rentabilidad aplicando el sistema DuPont y aprovechando la información proveniente de diferentes fuentes y perspectivas. Esto permitió obtener una visión más completa de la relación entre las características distintivas de la organización y su desempeño financiero.

Por lo tanto, se realizó un análisis a través de un diagrama de Ishikawa (ver Figura 6), en el cual se integraron elementos que permiten identificar los criterios analizados para identificar la rentabilidad de la empresa de autotransporte de carga sujeta de este estudio.

Figura 5

Diagrama de causa y efecto de la rentabilidad de la empresa



Nota. Elaboración propia.

Capacidad de Innovación: la capacidad de innovación se manifiesta en la adopción y adaptación de tecnologías emergentes que propician un cambio paradigmático en la gestión de flotas. La implementación del sistema telemático WebFleet representa un avance significativo en este sentido. Este sistema no solo proporciona datos en tiempo real sobre la localización y el estado de los vehículos, sino que también ofrece *insights* analíticos sobre patrones de manejo y eficiencia de combustible. La optimización resultante de rutas y tiempos de trabajo no es meramente

incremental; es transformacional, redefiniendo los estándares operativos y elevando la eficacia logística a nuevos estratos.

El Sistema de Gestión del Transporte (TMS) emerge como un componente integral en la cadena logística, cuya funcionalidad trasciende la mera planificación del transporte. Su rol es crítico en la gestión eficiente del flujo de mercancías, desde su origen hasta su destino final. La implementación de un TMS robusto asegura una coordinación sin fisuras entre las diversas etapas logísticas, garantizando así el cumplimiento normativo y la integridad documental. Esta integración sistémica es fundamental para la consecución de una operatividad sin desperdicios y una reducción palpable en los costos operativos.

Productividad del Servicio: la productividad del servicio se evalúa mediante la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles para generar resultados óptimos. En este contexto, una gestión meticulosa de la capacidad de carga y las rutas se convierte en un eje central para maximizar el uso vehicular y minimizar los viajes infructuosos. La implementación de prácticas que perfeccionen cada proceso logístico, desde la carga hasta la entrega final, es imperativa para asegurar un aprovechamiento completo del tiempo laboral y los activos empresariales.

La empresa Cheltheto, en su búsqueda por optimizar recursos y maximizar la rentabilidad, ha implementado una estrategia de especialización en el servicio dedicado, tras evaluar el rendimiento de los cuatro servicios principales que ofrecía:

Spot: viajes que se organizan espontáneamente según las necesidades inmediatas de los clientes y la disponibilidad del operador de transporte.

Backhaul: una estrategia de logística inversa que busca aprovechar los viajes de retorno para transportar mercancías, optimizando así el uso de la flota.

Full Truck Load (FTL): servicio que implica el transporte de carga completa del semirremolque, generalmente bajo un acuerdo de cierta cantidad de viajes recurrentes en un periodo establecido.

Dedicado: un servicio pactado por un tiempo determinado, donde la contraprestación es una renta fija previamente acordada.

La decisión estratégica de concentrar sus operaciones exclusivamente en el servicio dedicado se basa en la experiencia acumulada que demostró ser más redituable para la empresa. Esta especialización ha permitido a Cheltheto ampliar su red de clientes, ofreciendo un servicio exclusivo y altamente especializado. La profundización en este nicho específico no solo ha mejorado la eficiencia operativa y la experiencia acumulada, sino que también ha incrementado la satisfacción del cliente. Esta satisfacción se traduce en una ventaja competitiva sostenible que impulsa la rentabilidad a corto plazo y establece las bases para un crecimiento económico sostenible a largo plazo.

En este contexto, Cheltheto emerge como un caso paradigmático que ilustra cómo la capacidad innovadora y la productividad del servicio, cuando se enfocan estratégicamente, pueden transformar la estructura operativa y financiera de una empresa dentro del autotransporte de carga terrestre, llevándola hacia una trayectoria de éxito y liderazgo en el mercado.

4.4 Principales Códigos Identificados

Además del análisis de las entrevistas, se generó una nube de palabras a través del software ATLAS.ti, lo que permitió revelar información sobre las respuestas de los informantes clave del estudio. Al analizar las palabras más destacadas, se identificaron una serie de términos clave que resaltan los principales temas abordados en relación con las categorías de capacidad de innovación, productividad del servicio y rentabilidad, tal como se puede apreciar en la Figura 6.

Figura 6

Nube de palabras con los términos principalmente identificados según las respuestas de los informantes clave



Nota. Elaboración propia.

En primer lugar, en relación con la capacidad de innovación, la nube de palabras muestra que los informantes clave han mencionado repetidamente palabras como “clientes” y “servicio”. Esto indica que existe un enfoque significativo en la satisfacción del cliente y la mejora de los servicios ofrecidos. Estas palabras sugieren una preocupación por brindar una experiencia excepcional a los clientes y una atención especial en el desarrollo de nuevos enfoques o soluciones innovadoras.

En segundo lugar, en términos de productividad del servicio, la nube de palabras destaca las palabras “seguimiento” y “eficiencia”. Estas palabras indican que los informantes clave enfatizaron la importancia de monitorear y dar seguimiento de manera eficiente a las actividades y procesos relacionados con la prestación del servicio. Esto sugiere un enfoque en mejorar la eficiencia operativa, optimizar los flujos de trabajo y garantizar que los servicios se entreguen de manera oportuna y efectiva.

Finalmente, en cuanto a la rentabilidad, la nube de palabras muestra la presencia de la palabra “sistema”. Esto puede sugerir que los informantes clave consideran que la implementación y optimización de sistemas y tecnologías juegan un papel crucial en la obtención de beneficios económicos. Esto puede implicar la adopción de sistemas automatizados, herramientas de gestión y otras soluciones tecnológicas para mejorar la eficacia operativa y, en última instancia, aumentar la rentabilidad de la organización.

4.4.1 Frecuencia de Palabras clave en las Respuestas de los Informantes

Los resultados de la tabla de frecuencia de palabras clave (ver Tabla 10) corroboran los hallazgos previamente identificados en la nube de palabras generada por ATLAS.ti, como se presentó en la sección anterior. A continuación, se describen en

detalle los puntos clave relacionados con las categorías de estudio y se establece una conexión con las palabras clave más relevantes.

La tabla de frecuencia de palabras clave proporcionó una visión cuantitativa de la frecuencia con la que ciertas palabras y conceptos clave aparecieron en los datos recopilados. Estos resultados coinciden con los patrones emergentes destacados en la nube de palabras, lo que refuerza la confiabilidad y consistencia de los hallazgos.

Con base en los resultados, se identificaron varios puntos clave que se relacionan estrechamente con las categorías de estudio, presentadas en las figuras 4, 5 y 6. Estos puntos destacados se vinculan directamente con las palabras clave más relevantes, lo que permite una comprensión más profunda y significativa de los resultados.

Tabla 11

Tabla de frecuencias de palabras clave presentes en las respuestas de los participantes

Palabra clave	Frecuencia en las respuestas
Clientes	105
Servicio	65
Empresa	62
Proceso	42
Servicios	42
Cliente	30
Software	26
Eficiencia	25
Seguimiento	22
Crecimiento	21
Sistema	21
Calidad	17
Personal	16
Perspectiva	16
Procesos	16
Capacidad	14
Mejora	14

Tecnología	14
Atención	13
Indicadores	13
Satisfacción	12
Capacitación	9
Lealtad	9
Innovación	8
Estrategias	4

Nota. Elaboración propia.

Algunos de los puntos clave identificados incluyen la importancia de la capacidad de innovación para fomentar la diferenciación en el mercado, la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y la gestión de recursos para aumentar la productividad del servicio, y la colaboración estratégica con clientes y proveedores como una forma de mejorar la rentabilidad. Además, se observó la relevancia de la planificación eficiente de rutas y horarios de entrega, el uso de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia logística y la necesidad de impulsar la formalidad en la contratación de servicios de transporte de carga.

Estos puntos clave, respaldados por las palabras clave más frecuentes, proporcionan una visión clara de las relaciones y conexiones entre las categorías del estudio y los aspectos más relevantes del tema analizado con respecto a cada variable:

1. Capacidad de innovación: las palabras clave “clientes”, “servicio”, “eficiencia” y “seguimiento” resaltan la importancia de enfocarse en la satisfacción del cliente y mejorar la eficiencia de los procesos. Estas palabras clave sugieren una orientación hacia la innovación en la atención al cliente y la optimización de los flujos de trabajo.

2. Productividad del servicio: las palabras clave “proceso”, “servicios”, “*software*” y “calidad” están relacionadas con la mejora de los procesos de prestación de servicios y la búsqueda de altos estándares de calidad. Estos términos indican un enfoque en la optimización de los procedimientos, la utilización de *software* y la garantía de la calidad en la entrega de servicios.
3. Rentabilidad: las palabras clave “crecimiento”, “sistema” e “indicadores” respaldan el objetivo de buscar un crecimiento económico y la importancia de contar con sistemas y métricas adecuadas para medir la rentabilidad. Estas palabras clave sugieren la implementación de estrategias basadas en indicadores clave y sistemas eficientes para impulsar el crecimiento económico.

En este sentido, las palabras clave identificadas en la tabla de frecuencia confirman y amplían los hallazgos de la nube de palabras. Estos resultados respaldan la importancia de los conceptos como “clientes”, “servicio”, “eficiencia” y “seguimiento” en el estudio, y subrayan la relevancia de aspectos como la calidad, la tecnología, la capacitación y la innovación para lograr los objetivos de capacidad de innovación, productividad del servicio y rentabilidad. Como se mencionó, estos hallazgos ofrecen una base para el análisis cualitativo y brindan comprensión de los temas y perspectivas abordados sobre las características diferenciadoras que son objeto de estudio por medio de las categorías analizadas.

Discusión

El primer elemento a determinar es si la empresa se considera rentable, para luego poder identificar si la capacidad de innovación y la productividad en el servicio dentro de la empresa están presentes.

Del análisis al sistema DuPont desarrollado durante los ejercicios fiscales 2021 y 2022, se observa lo siguiente:

ROA:

Durante el año 2021, la empresa logró un modesto crecimiento del 4 % en su ROA. Sin embargo, en 2022, este indicador se disparó al 64 %, lo que sugiere una mejora significativa en la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus activos. Este aumento del 60 % con respecto al año anterior indica una mayor eficiencia en la asignación de recursos y una gestión más efectiva de los activos.

ROE:

Durante el año 2021, el ROE fue del 11 %, lo que refleja un rendimiento modesto. No obstante, en 2022, este indicador alcanzó un asombroso 238 %. El incremento real del 228 % con respecto al año anterior sugiere que la empresa ha logrado maximizar su rentabilidad utilizando su capital propio de manera más efectiva.

Este fenómeno podría deberse a mejoras en la gestión financiera, estrategias de inversión más acertadas o una combinación de ambos factores. Estos resultados indican que la empresa experimentó un notable aumento en su rentabilidad durante el año 2022 en comparación con el año anterior.

Con base en el objetivo principal planteado, se pudo identificar que la capacidad de innovación y productividad en el servicio están presentes en la unidad estudiada, desde la percepción de los responsables, como factores estratégicos para favorecer la rentabilidad en la organización de autotransportes de carga. La herramienta de apoyo, como lo fue el diagrama de Ishikawa (ver Figura 6), permitió identificar cómo elementos de la productividad y la capacidad de innovación pueden favorecer para el incremento de la rentabilidad.

En relación con la incidencia de la productividad del servicio en la rentabilidad de la empresa de autotransporte de carga estudiada, se pudieron identificar dos subcategorías subyacentes: eficiencia de capacidad y eficiencia externa e interna. Estas subcategorías, de acuerdo con las investigaciones de Molina y Nava (2019), permiten delimitar posibles indicadores para la evaluación de su implicación en el logro de criterios que deriven en rentabilidad para la organización.

Por otro lado, según Hogan et al. (2011), una capacidad de innovación adecuada puede permitir a las empresas de autotransporte de carga crear nuevas soluciones, satisfacer las necesidades de sus clientes, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos. Esto a su vez puede mejorar la rentabilidad, puesto que la empresa puede ofrecer servicios más competitivos y rentables.

En este sentido, la capacidad de innovación en relación con los clientes y el marketing y la tecnología, como mencionaron Molina y Nava (2019), también permiten describir criterios para su análisis, como el uso de herramientas para impulsar el alcance en el mercado y la seguridad del servicio contratado por los clientes, que en

consecuencia derivarían en beneficios sobre la rentabilidad de la organización de autotransportes de carga analizada.

En cuanto a las condiciones actuales de la empresa estudiada, también se pudieron destacar dos elementos que pueden repercutir de manera desfavorable en el desarrollo de la organización: la rotación de personal y el desaprovechamiento de las ventajas que las herramientas digitales pueden traer consigo en la implementación de estrategias que permitan llegar a más clientes, lo que podría impulsar su participación en la industria del autotransporte de carga.

Por tanto, y de acuerdo con los supuestos planteados, la productividad del servicio y la capacidad de innovación pueden ser características diferenciadoras eficaces que incidan en la rentabilidad en la empresa de autotransporte de carga participante del estudio. En concordancia con Hogan et al. (2011), estas interacciones entre la capacidad de innovación, la rentabilidad y la productividad del servicio son fundamentales para comprender cómo las empresas pueden alcanzar el éxito en el sector del autotransporte de carga.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos hallazgos se basan en un estudio de caso específico y no pueden considerarse como una generalización para toda la industria del autotransporte de carga. Por consiguiente, es de suma importancia realizar estudios complementarios en otras empresas del sector para obtener una visión más precisa y amplia sobre cómo las características diferenciadoras impactan la rentabilidad en este sector, con el propósito de mejorar las condiciones competitivas.

De esta manera, la capacidad de innovación, la rentabilidad y la productividad del servicio están interrelacionadas en el contexto del autotransporte de carga. La

capacidad de innovación, como señalaron Hogan et al. (2011), puede impulsar mejoras en la rentabilidad y la productividad del servicio. La productividad del servicio, según Molina y Nava (2019), puede influir en la rentabilidad de la empresa. Estos hallazgos contribuyen a la generación de una base teórica para coadyuvar en la comprensión de la importancia de estas variables y cómo pueden contribuir al éxito en la industria del autotransporte de carga.

Conclusiones

En este capítulo, se revisan los datos obtenidos de los informantes clave, recopilados a través de entrevistas en profundidad. Estos datos se analizaron cualitativamente, teniendo en cuenta las preguntas de investigación y los objetivos establecidos previamente en el estudio. Se presentan las conclusiones y los hallazgos más relevantes, destacando los aspectos principales que surgieron de las respuestas de los informantes clave.

En este sentido, el análisis cualitativo permitió examinar detalladamente las respuestas de los informantes clave, identificar patrones, temas recurrentes y relaciones significativas entre los datos, visualizados gracias a las herramientas visuales de nube de palabras y tabla de frecuencia de palabras clave. Para ello, se aplicaron técnicas de codificación y categorización para organizar la información de manera sistemática y comprender mejor los hallazgos emergentes.

De esta manera, se destacan los resultados alcanzados a partir del análisis cualitativo, que proporcionan una visión profunda y enriquecedora sobre las características diferenciadoras que inciden en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga.

Con base en el objetivo principal planteado, se identificó que las características diferenciadoras presentes en la unidad estudiada, según la percepción de los responsables, son factores estratégicos para favorecer la rentabilidad en la organización de autotransportes de carga. La herramienta de apoyo, como lo fue el diagrama de Ishikawa (ver Figura 6), permitió identificar cómo elementos de la productividad del servicio y la capacidad de innovación pueden favorecer el incremento de la rentabilidad.

Con respecto a la incidencia de la productividad del servicio en la rentabilidad de la empresa de autotransporte de carga, se identificaron dos subcategorías subyacentes: eficiencia de capacidad y eficiencia externa e interna. Estas subcategorías permitieron delimitar posibles indicadores para la evaluación de su implicación en el logro de criterios que deriven en rentabilidad para la organización.

En relación con la incidencia de la capacidad de innovación en la rentabilidad de la empresa de autotransporte de carga, que fue de interés para esta investigación, se identificaron dos subcategorías: capacidad de innovación en relación con los clientes y capacidad de innovación en relación con el marketing y la tecnología. Estas subcategorías permitieron describir criterios para su análisis, como el uso de herramientas para impulsar el alcance en el mercado y la seguridad del servicio contratado por los clientes, que en consecuencia derivarían en beneficios sobre la rentabilidad de la organización analizadas.

En cuanto a las condiciones actuales de la empresa estudiada, también destacaron dos elementos que pueden repercutir de manera desfavorable en el desarrollo de la organización: la rotación de personal y el desaprovechamiento de las ventajas que las herramientas digitales pueden ofrecer en la implementación de estrategias que permitan llegar a más clientes, lo que podría impulsar su participación en la industria del autotransporte de carga.

Por tanto, y de acuerdo con los supuestos planteados, la productividad del servicio y la capacidad de innovación pueden ser características diferenciadoras eficaces que incidan en la rentabilidad en la empresa de autotransporte de carga participante del estudio. Sin embargo, debido a la limitación de esta investigación

guiada bajo criterios de estudio de caso, estos hallazgos no pueden considerarse como una postura generalizadora en la industria de autotransporte de carga.

No obstante, sí es posible considerar que, con base en las subcategorías surgidas del análisis y con los indicadores que las integran, se pueden generar estudios complementarios a otras empresas del sector. Esto permitirá obtener una visión más exacta del fenómeno de estudio y la incidencia de las características diferenciadoras en la rentabilidad.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos en este trabajo de investigación, se destacan las líneas de interés que pueden desarrollarse en el futuro. Estas líneas de investigación representan áreas de interés y exploración adicionales que pueden ampliar el conocimiento existente y brindar nuevas perspectivas sobre el tema estudiado. Se sugieren posibles direcciones para futuras investigaciones, como la realización de estudios cuantitativos complementarios, la exploración de casos de estudio adicionales o la investigación de variables específicas que no se abordaron en profundidad en el estudio actual.

En este sentido, se sugiere considerar las subcategorías e indicadores surgidos de este trabajo de investigación para determinar, mediante modelos y datos estadísticos, cómo se comportan las categorías analizadas en relación con la rentabilidad. Además, se recomienda desarrollar instrumentos que faciliten la recolección de datos a informantes clave, con el fin de generalizar las opiniones y llegar a un consenso en esta industria sobre las características diferenciadoras presentes en sus organizaciones.

De esta manera, se pueden sugerir varias líneas de investigación para futuros estudios. Estas líneas pueden enfocarse en ampliar y profundizar el conocimiento en áreas específicas relacionadas con el tema. Algunas sugerencias son las siguientes:

- Análisis comparativo: realizar estudios comparativos entre diferentes empresas de autotransporte de carga para examinar cómo las características diferenciadoras, como la productividad del servicio y la capacidad de

innovación, influyen en la rentabilidad en distintos contextos organizacionales. Esto permitiría obtener una visión más amplia y generalizable de los resultados encontrados en este estudio de caso.

- Evaluación de indicadores: investigar en mayor detalle los indicadores utilizados para medir la productividad del servicio y la capacidad de innovación en empresas de autotransporte de carga. Esto incluiría analizar la validez y confiabilidad de los indicadores actuales, así como desarrollar nuevos indicadores que aborden de manera más precisa estos conceptos.
- Impacto de la tecnología: investigar cómo la implementación de herramientas digitales y tecnológicas puede afectar la capacidad de innovación, la productividad del servicio y, en última instancia, la rentabilidad en el sector del autotransporte de carga. Esto incluiría estudiar el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas y la automatización, y su influencia en la eficiencia operativa y en la generación de valor para los clientes.
- Gestión del talento humano: examinar el impacto de la rotación de personal y las prácticas de gestión del talento en la rentabilidad de las empresas de autotransporte de carga. Esto podría involucrar investigar las estrategias de retención del personal, el desarrollo de habilidades y competencias en el sector, y el impacto de una fuerza laboral calificada y comprometida en la mejora del servicio y la rentabilidad.
- Factores externos e internos: analizar en mayor profundidad cómo los factores externos, como la competencia y las regulaciones gubernamentales, así como

los factores internos, como la estructura organizacional y la cultura empresarial, interactúan con la capacidad de innovación, la productividad del servicio y la rentabilidad en el autotransporte de carga. Esto proporcionaría una comprensión más completa de los factores que influyen en el éxito empresarial en este sector.

Estas sugerencias de líneas de investigación pueden ampliar el conocimiento existente y contribuir al desarrollo de estrategias más efectivas para mejorar la rentabilidad en el autotransporte de carga. Es importante tener en cuenta que cada una de estas líneas de investigación puede abordarse desde diferentes enfoques metodológicos y puede requerir la recopilación de datos primarios, como encuestas o estudios de casos múltiples, para obtener resultados sólidos y confiables.

Referencias

Asociación Nacional de Transporte Privado [ANTP]. (2022). *El transporte de carga en números*. <https://www.antp.org.mx/indicadores#transporte>

Asociación Nacional de Transporte Privado [ANTP]. (s.f.) *Asociación Nacional de Transporte Privado*. <https://www.antp.org.mx>

Barbero, J., & Guerrero, P. (2017). *El transporte automotor de carga en América Latina: Soporte logístico de la producción y el comercio*. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. 10.18235/0000659

Benavides, C. G. (2012). *Calidad y productividad en el sector hotelero andaluz*. Universidad de Málaga. <https://core.ac.uk/download/pdf/62897018.pdf>

Bernstein, L., & Wild, J. (1998). *Financial Statement Analysis: Theory, Application and Interpretation*. Irwin/McGraw-Hill.

Berrones, L. (2020). Autotransporte de carga en México: producción y empleo. *Análisis Económico*, 35(90), 147-172.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2020v35n90/Berrones>

Bowman, E., & Helfat, C. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1%3C1::AID-SMJ143%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1%3C1::AID-SMJ143%3E3.0.CO;2-T)

Bureau of Industry Economics. (1992). *International Performance Indicators - Road Freight*. <https://www.pc.gov.au/research/supporting/road-freight/rr46.pdf>

Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 116-130. <https://doi.org/10.1080/02642060412331301162>

- Calantone, R., Cavusgil, T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Calatayud, A., & Montes, L. (2021). *Logística en América Latina y el Caribe: Oportunidades, desafío y líneas de acción*. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0003278>
- Calatayud, A., y Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*, BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0001956>
- Cámara Nacional de Autotransportistas de Carga [CANACAR]. (2019). *Alianzas vigentes*. <https://www.gob.mx/inea/documentos/camara-nacional-del-autotransporte-de-carga-canacar>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2), 31-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>
- Contreras Salluca, P., & Díaz Correa, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 2(1). <https://doi.org/10.17162/rivc.v2i1.824>

Cortés, J. (2008). Método de estudio de casos como estrategia de investigación aplicada en organizaciones experiencia en el grupo de estudios empresariales. El estudio de caso y su aplicación en las ciencias administrativas de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 20(1) 93-106.

http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg93-106%20Cortes%20Spanish.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Defaz, H. B. (2011). *La productividad en el sector de la manufactura en el Ecuador*.

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8468/2/TFLACSO-2011HBDH.pdf>

Dolce, J. (1984). *Fleet Management*. Mcgraw-Hill.

Eslava, J. (2003). *Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial*. ESIC Editorial.

Forsyth, J. A. (2012). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor* (Segunda Ed). s/e.

García, M. (2003). *El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial: evidencia en las cada de ahorros españolas* [Tesis doctoral].

Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=217894>

García, O. (2011). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores.

Gitman L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Editorial Pearson.

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing.
- Granel, M. (2021). *Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad*. Rankia.
- Grant, R. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Willey
- Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: toward a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*. (574), 414-423. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00275-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00275-8)
- Guix, J. (2008). El análisis de contenidos: ¿Qué nos están diciendo? *Revista Calidad Asistencial*, 23(1), 26-30. [https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(08\)70464-0](https://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)70464-0)
- Guzmán, A., & Alejo, O. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Electrónica Espacios*, 38 (51), 10-16. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p10.pdf>
- Heap, J. (1996). Top-line productivity: a model for the hospitality and tourism industry. En Johns, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism* (pp. 2-18). Cassell.
- Hill, C., & Jones, G. (2010). *Administración estratégica: un enfoque integral*. 9na ed. Cengage Learning Editores.
- Hogan, S., Soutar, G., McColl-Keneddy, J., & Sweeney, J. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Horovitz, J. (2006). Los secretos del servicio al cliente. Movimiento de la dirección para obtener resultados con los clientes. *Prentice Hall*.

Hult, G.T., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 5(33), 429-438.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

Iddris, F., & Baffour, G. (2016). Achieving supply chain agility through innovation capability building. *Supply Chain and Operations Resilience (Research project)*,

2. <http://dx.doi.org/10.1504/IJSCOR.2016.078181>

Instituto Mexicano del Transporte [IMT]. (2018). *Análisis estadístico del transporte de mercancías en las carreteras en México*.

<https://www.gob.mx/imt/articulos/analisis-estadistico-del-transporte-de-mercancias-en-las-carreteras-en-mexico>

Instituto Mexicano del Transporte [IMT]. (2000). *Productividad en el transporte*

mexicano. <https://imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt149.pdf>

International Road Transportation Union [IRU]. (2020). *COVID-19 Impacts on the Road Transport Industry*. www.iru.org

Ishikawa, K. (1994). *¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa*. Norma.

Islas, V., Torres, G., & Tivera, C. (2000). *Productividad en el transporte mexicano*.

Instituto Mexicano del Transporte.

<http://imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt149.pdf>

Jarrillo, C. (1992). *Dirección estratégica*, 2da Edición, McGraw-Hill

Jiménez, J., & Cedillo, M. (2020). *Análisis y medición de la competitividad de las empresas de autotransporte de carga*. Instituto Mexicano de Transporte [IMT].

<https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt631.pdf>

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, (5)3, 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- López, J. (2011). Hacia una política de competitividad en el sector Autotransporte. Ministerio de Transporte. En *Operación del transporte de carga por carretera en Colombia*. Grupo de estudios de Carga.
- Mariotto, F., Pinto, P., & Salati, G. (2014). What is the use of a Single Case Study in Management Research. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(4) 358-369.
- Maroto, A., & Cuadrado-Roura, J. (2006). *La productividad en la economía española*. Instituto de Estudios Económicos. <https://www.ieemadrid.es/producto/la-productividad-en-la-economia-espanola/>
- Medina G., Sepúlveda L., & Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-54. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70088-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70088-9)
- Medina, A., Mardones, E.A., & Mercado, J. (2013). *Relación entre el rendimiento y las estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas chilenas*. ICESI. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1642/HTML
- Medina, J.E. (2007). *Modelo integral de productividad*. Universidad Sergio Arboleda.
- Meraz, L. y Maldonado, S.E. (2015). Validez y confiabilidad de un instrumento de medición de la competitividad de las pequeñas y medianas vitivinícolas de la ruta

- del vino del valle de guadalupe, Baja California, México. *Investigación y Ciencia*, 1(65), 40-47.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, (2), 246-275.
- Molina, M., & Nava, K. (2019). *Desarrollo competitivo: abastecimiento estratégico y la industria de autotransporte de carga mexicana*. XXXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. UNAM.
- Moreno, E., & De la Torre, E. (2011). *Indicadores Económicos en el Autotransporte Federal de Carga*. <https://imt.mx/descarga-archivo.html?l=YXJjaGl2b3MvUHVibGljYWNpb25lcy9QdWJsaWNhY2lublRIY25pY2EvcHQzNDQucGRm>
- Ortíz, H. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF*. Universidad Externado de Colombia
- Porter, M. (1989). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Quiroa, M. (2020). *Estrategia defensiva*. www.econopedia.com
- Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el valle de aburrá. *Revista EIA*, (9), 9-29. <https://www.redalyc.org/pdf/1492/149216913001.pdf>
- Revsine, L., Collins, D., & Johnson, W. (1998). *Financial Reporting & Analysis*. Prentice-Hall, Inc.
- Rincón, J. (2019). *Productividad en el transporte de carga por carretera en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/d76bda8b-ef66-4ea4-af1f-19081c27b2bf/content>

Secretaría de Energía del Gobierno Federal (2021).

Sistema de Información Energética de la Secretaría de Energía. (2021). *Evolución del precio del Diesel*.

<https://www.minenergia.gov.co/es/misional/hidrocarburos/funcionamiento-del-sector/downstream/>

Snow, C., & Hrebiniak, L. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1(25), 317-336

Stake, R. (1994). Case studies. En Norman K. Dezhwhyteín y Yvonna Lincoln (eds.) *Handbook of cualitative research* (pp. 236- 245), Sage Publications.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.

Stake, R. (2020). *Investigación con estudio de casos*. Morata.

Stanton, W., Etzet, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hil.

Stickney, C., & Brown, P. (1998). *Financial Reporting and Statement Analysis*. 4ta. ed. South-Western College Pub.

Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2011). *Contabilidad financiera, una introducción a conceptos, métodos y usos*. Cengage Learning Argentina.

T21. (30 de septiembre de 2022). *Analítica de datos, la herramienta para la competitividad del autotransporte: Geotab*.

<https://t21.com.mx/logistica/2022/09/30/analitica-datos-herramienta-competitividad-autotransporte-geotab>

- Tyworth, J., Cavinato, J. y Langley, C. (1991) *Traffic Management Planning, Operations, and Control*. Wavelan Pr Inc.
- Van Dijk, T. (2003). *Las estructuras ideológicas del discurso*. En Ideología y discurso. Ariel Lingüística.
- Veiga de Cabo, J., Fuente, E., & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54 (210), 81-88. <http://hdl.handle.net/20.500.12105/11765>
- Verd, J. (2005). El uso de la teoría de redes sociales en la representación y análisis de textos. De las redes semánticas al análisis de redes textuales. *Empiria Revista De metodología De Ciencias Sociales*, (10), 129–150. <https://doi.org/10.5944/empiria.10.2005.1046>
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Woods, P. (1987). *La etnografía en la investigación educativa*. Paidós.
- Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 2017-225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>
- Yin, R. (1994). *Method case studies research and readings*. Applied social research Methods Series. Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

Yoza, X. N., Villafuerte, R. A., & Parrales, M. L. (2021). Crecimiento empresarial:
estrategia de desarrollo del mercado en el Sector Mypymes. *Revista Publicando*,
8(31), 82-95. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236>

ANEXOS

ANEXO A

GUION DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

DIRIGIDO A COORDINADORES ADMINISTRATIVOS

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Años de experiencia en el ramo: _____

1. ¿Cuál es la perspectiva que tiene con respecto a la oferta y la demanda?

Algún servicio en particular ha incrementado o ha disminuido y ¿por qué lo considera?

2. ¿De qué manera percibe ud. la eficiencia de su servicio? Tienen forma de evaluarlo o cómo lo notan.

3. ¿Cómo comprueba o verifica ud. la eficiencia de su servicio desde la perspectiva del cliente?

4. ¿De qué manera la empresa da a conocer sus diferentes servicios a clientes potenciales? Página web, redes sociales, volantes, eventos, spots publicitarios, espectaculares, comerciales, entre otros.

5. ¿Manejan algún plan de promociones o programas de lealtad? Para atraer clientes nuevos/potenciales o mantener cautivos a sus clientes regulares.

6. ¿Qué tipo de tecnología o software utilizan durante el proceso del servicio? Desde la atención a clientes, seguimiento, verificación de entrega, entre otros.

7. En caso de no tenerlo, ¿están abiertos a la posibilidad de la inclusión de nueva tecnología o software para su proceso de servicios?

Comentarios finales del entrevistado:

ANEXO B

GUION DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

DIRIGIDO A COORDINADORES OPERATIVOS

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Años de experiencia en el ramo: _____

1. ¿Qué otros servicios conexos o de valor agregado ofrece la empresa?
2. ¿Cómo percibe usted la eficiencia de sus servicios? Tienen manera de evaluarle o cómo lo nota usted?
3. ¿Cómo puede usted comprobar o verificar la eficiencia de su servicio desde la perspectiva del cliente?
4. ¿Considera que los precios se ajustan con base en oferta y demanda? Indique cómo percibe esta información.
5. ¿Cómo da a conocer la empresa sus diferentes servicios a clientes potenciales? Página web, redes sociales, volantes, eventos, spots publicitarios, espectaculares, comerciales, entre otros.
6. ¿Qué tipo de promociones o programas de lealtad utilizan para atraer clientes nuevos, potenciales o mantener cautivos a sus clientes regulares?
7. ¿Cómo se controla la flota de transporte? Utilizan algunas de las siguientes opciones: Teléfono móvil, Whatsapp, GPS, Radio por mencionar algunos.

8. ¿A qué le atribuye el crecimiento o supervivencia de la empresa?

Comentarios finales del entrevistado:

ANEXO C

CARTA DE SOLICITUD DE ENTREVISTA

Villahermosa, Tabasco a 30 de junio de 2021

ANDRÉS ALBERTO ZAMUDIO GARCÍA

RESPONSABLE DE LA EMPRESA CHELTHETO

P R E S E N T E

Por medio de la presente, aprovecho la oportunidad para presentarme a sus apreciables órdenes, soy estudiante del programa doctoral en Ciencias Económico Administrativas de la UJAT y me encuentro realizando mi disertación doctoral intitulada **“Características diferenciadoras que inciden en la rentabilidad en una empresa de autotransporte de carga. Un estudio de caso”**.

Mucho agradeceré a usted, de no existir inconveniente alguno, en proporcionarme las facilidades para obtener la información requerida para la investigación para mi obtención de grado.

Le presento a usted mi gratitud por las atenciones que tenga a bien dispensarme.

ATENTAMENTE

CARLOS ANDRÉS JIMÉNEZ CÓRDOVA

DOCTORANTE EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

DEL PROGRAMA PNPC-CONACyT DE LA UJAT

c.c.p. Interesado

ANEXO D

CARTA DE CONSENTIMIENTO DE ENTREVISTA

Propósito

El propósito de este documento es el de obtener su consentimiento para poder grabar la sesión del día de hoy. Deseo grabar la sesión para analizar a profundidad la información que se recabará el día de hoy. El audio y el video será utilizado única y exclusivamente para el análisis y desarrollo de la tesis doctoral intitulada:

“Características diferenciadoras que inciden en la rentabilidad en una empresa de autotransporte de carga. Un estudio de caso”. En ningún apartado del documento se mencionarán los nombres de los participantes, ni se incluirán esta Carta de Consentimiento llenada por el informante, se mantendrán en el anonimato y bajo resguardo del investigador.

Consentimiento

Yo, el interesado, doy permiso por este medio para que la sesión que hoy sea grabada sirviendo para los propósitos y fines previamente explicados y arriba mencionados.

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Años de antigüedad en la empresa: _____

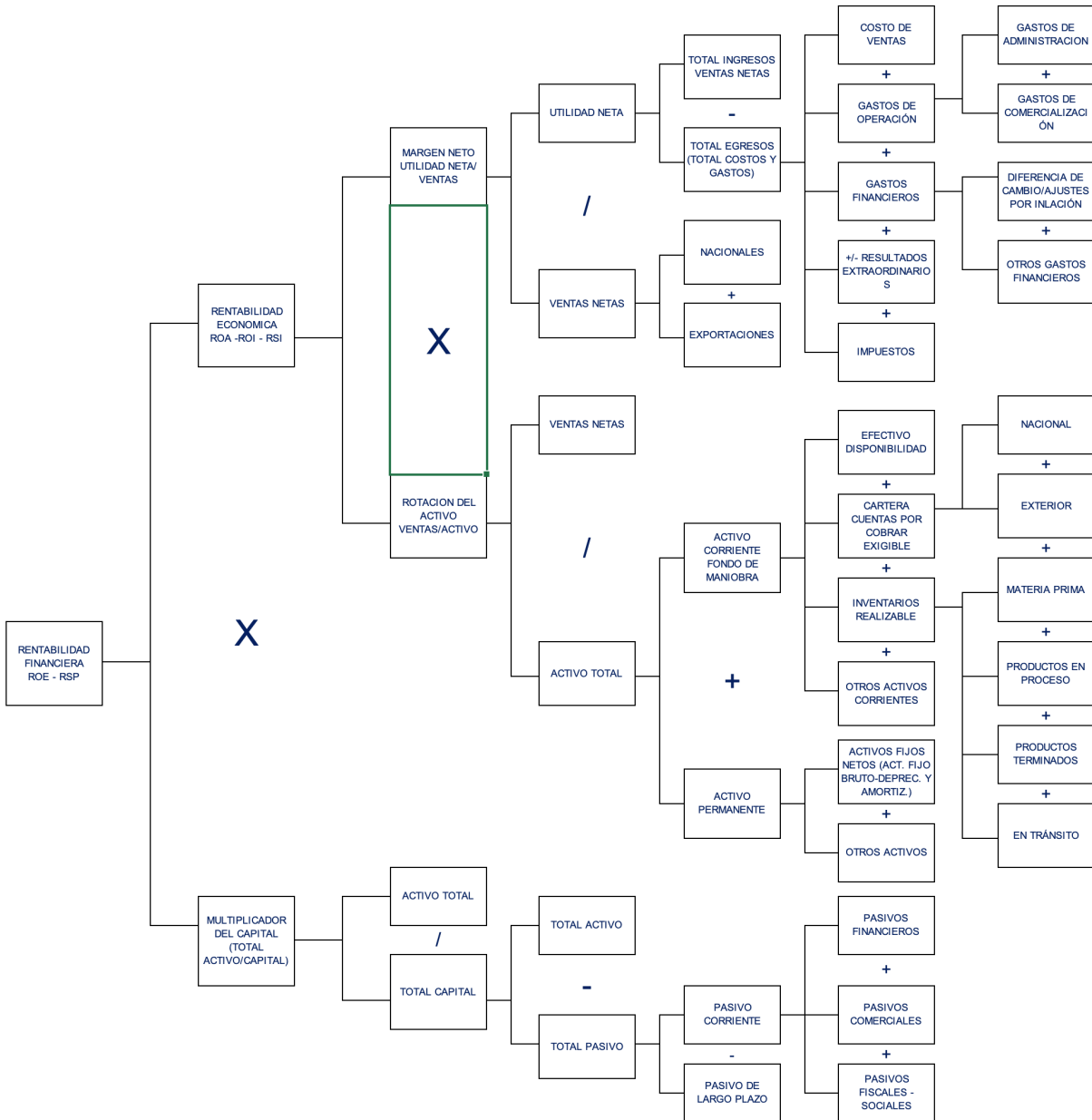
Fecha de entrevista: _____

Firma de consentimiento: _____

ANEXO E

Análisis Dupont

GENERADORES Y DESTRUCTORES DE VALOR
ANÁLISIS DUPONT



Alojamiento de la Tesis en el Repositorio Institucional	
Título de la Tesis:	Productividad y capacidad de innovación que inciden en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga
Autor de la Tesis:	Carlos Andrés Jiménez Córdova
ORCID:	0000-0002-7150-4316
Resumen de la Tesis	<p>Con el aumento en la demanda de servicios de transporte, las empresas continúan enfrentando diversos problemas y la pandemia exacerbó esta situación, causando restricciones de movilidad y añadiendo desafíos operativos con protocolos sanitarios y la gestión de la salud de los conductores. Esto ha llevado a un estancamiento del sector, disminución de ingresos y una guerra de precios que pone en riesgo la sostenibilidad de las empresas. La presente investigación tiene como objetivo analizar dos variables (Productividad y Capacidad de Innovación) y su impacto en la rentabilidad de una empresa de autotransporte de carga, a través de un enfoque cualitativo en un estudio de caso de modalidad intrínseca simple, de tipo interpretativo y de razonamiento inductivo se busca explicar el papel de la productividad y capacidad de innovación como características diferenciadoras y factores estratégicos que favorezcan el incremento de la rentabilidad en una empresa de autotransportes. Las conclusiones de la investigación arrojan que mejorando las dos variables planteadas tienen un impacto directo en la rentabilidad de la empresa. Finalmente se proponen nuevas</p>

	líneas de investigación tomando en cuenta un análisis comparativo, evaluación de indicadores, impacto de la tecnología, gestión del talento humano y factores externos e internos.
Palabras Claves de la Tesis:	Productividad, Capacidad de Innovación y Rentabilidad
Referencias citadas:	<p>Hogan, S., Soutar, G., McColl-Keneddy, J., & Sweeney, J. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability. <i>Industrial Marketing Management</i>, 40(8), 1264-1273.</p> <p>https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002</p> <p>Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: toward a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. <i>Journal of Business Research</i>. (574), 414-423. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00275-8</p> <p>Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2011). <i>Contabilidad financiera, una introducción a conceptos, métodos y usos</i>. Cengage Learning Argentina.</p>