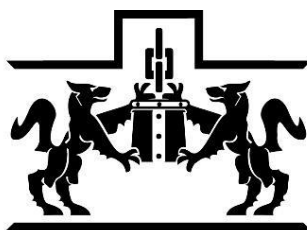


# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“TRANSPORTES MARDUS – MOMENTO PARA REINVENTARSE O  
SEGUIR CON SU MODELO ACTUAL DE NEGOCIO”

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**GIOVANNI MARTÍNEZ DE LA FUENTE**

Directora: Dra. Yolanda Catalina Cruz Contreras

Vocal: Dr. Mario Alberto Doria Serrano

Secretario: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Ciudad de México, 2019

“Este trabajo de análisis de caso contiene datos reales y teóricos de una empresa mexicana. La interpretación y publicación de estos refleja el análisis y punto de vista del autor más no de la Universidad”

Gracias a...

Mis hijos Giovanni y Daniel, que han sido mi más grande inspiración.

La Universidad Iberoamericana, gran centro de conocimientos.

Empleados, clientes y proveedores de Transportes Mardus.

Giovanni Martínez de la Fuente

Ciudad de México, 2019.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1. TRANSPORTES MARDUS – MOMENTO PARA REINVENTARSE O SEGUIR CON SU MODELO ACTUAL DE NEGOCIO</b> .....	6
<b>1.1 EL INICIO DE TRANSPORTES MARDUS</b> .....	6
<b>1.2 LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE DE CARGA EN MÉXICO</b> .....	7
<b>1.3 PRINCIPALES INDICADORES DEL TRANSPORTE EN MÉXICO Y CRECIMIENTO DE TRANSPORTES MARDUS</b> .....	8
<b>1.4 PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE: FERROCARRIL Y FLOTA PROPIA</b> .....	9
<b>1.5 PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE: DIESEL COMO COMBUSTIBLE</b> .....	10
<b>1.6 CICLOS MARCADOS EN LA INDUSTRIA DEL CONSUMO EN MÉXICO</b> .....	10
<b>1.7 LOS FUERTES REQUISITOS PARA SER DADO DE ALTA POR OTRA INDUSTRIA Y/O CLIENTES</b> .....	11
<b>1.8 INDICADORES FINANCIEROS DE TRANSPORTES MARDUS</b> .....	11
<b>1.8 LA PROBLEMÁTICA EN ETAPAS DE BAJO VOLUMEN Y LA POSTURA DE LOS CLIENTES DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO ANTE MARDUS</b> .....	13
<b>1.9 RETOS Y PROBLEMÁTICA DE TRANSPORTES MARDUS</b> .....	15
<b>1.10 VENTAJAS COMPETITIVAS DE TRANSPORTE MARDUS, EL TRATO PERSONALIZADO</b> .....	15
<b>1.11 MAESTRÍA EN LA IBERO, CLASES, MAESTROS Y APRENDIZAJES APLICADOS PARA EL ÉXITO</b> .....	15
<b>1.12 GIOVANNI TOMA LAS RIENDAS</b> .....	16
<b>2. HECHOS</b> .....	17
<b>2.1 TRANSPORTES MARDUS</b> .....	17
<b>2.2 GIOVANNI MARTÍNEZ</b> .....	17
<b>2.3 INDUSTRIA DE TRANSPORTE</b> .....	17
<b>2.4 COMPETENCIA</b> .....	18
<b>2.5 MERCADO</b> .....	18
<b>3. ANÁLISIS</b> .....	19
<b>3.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</b> .....	19

<b>3.2 DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE TRANSPORTES MARDUS</b>	20
<b>3.3 ANÁLISIS FODA DE TRANSPORTES MARDUS</b>	22
<b>3.4 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE TRANSPORTES MARDUS</b>	23
<b>4. DIAGNÓSTICO ¿QUÉ LE PASA A TRANSPORTES MARDUS?</b>	26
<b>5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA TRANSPORTES MARDUS</b>	26
<b>5.1 RECURSOS HUMANOS</b>	26
<b>5.2 SISTEMAS</b>	27
<b>5.3 ATENDER A OTRAS INDUSTRIAS</b>	27
<b>6. SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN: EL ABC DE MARDUS</b>	28
<b>6.1 RECURSOS HUMANOS: OPCIÓN A</b>	28
<b>6.2 SISTEMAS: OPCIÓN B</b>	28
<b>6.3 ATENDER A OTRAS INDUSTRIAS: OPCIÓN C</b>	28
<b>7. ANEXOS</b>	29
<b>8. LOS RESULTADOS DEL ABC DE MARDUS</b>	33
<b>CONCLUSIONES</b>	36
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	37

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la vida laboral y profesional de las empresas y personas, en muchas ocasiones los administradores y organizaciones carecen de los recursos necesarios para continuar operando de una manera exitosa y profesional. Esta situación se complica aún más cuando la persona u organización ha sido exitosa en el pasado y han tenido un crecimiento sobresaliente en su historia laboral.

Reclutar el talento necesario para identificar la problemática dentro de las empresas, corregir los errores y potenciar el crecimiento de estas, no es una tarea nada fácil. En mi empresa, Transportes Mardus, después de haber trabajado y operado por 16 años de una manera exitosa y profesional; con los procesos y controles que me habían funcionado correctamente; nos vimos involucrados en varios problemas que resultaron muy graves para seguir operando en el día a día.

Como muchos empresarios exitosos, en su momento; me sentí muy confundido y no tenía idea de cómo corregir el rumbo de mi empresa, que era muy malo. Pensé en varias alternativas que pudieran solucionar el rumbo de mi empresa. Llegué a pensar en contratar a un director general, capacitarme en varias áreas, inclusive en reducir el tamaño de mi empresa; con la finalidad de retomar el sendero del éxito que estaba acostumbrado a tener.

En Transportes Mardus se presentaron varias problemáticas muy graves, las cuales se buscó encontrar la mejor solución. Bajo la metodología del caso se analizaron varias propuestas y alternativas para corregir la problemática de la empresa.

Este caso busca ayudar a empresas y/o empresarios que caen en problemáticas similares y que, por medio del análisis de los hechos, el correcto uso de las herramientas administrativas, con un pensamiento estratégico; se pueden analizar diferentes alternativas de solución alcanzables para mejorar la situación y salir adelante bajo una dirección administrativa de alto nivel.

## **1. TRANSPORTES MARDUS – MOMENTO PARA REINVENTARSE O SEGUIR CON SU MODELO ACTUAL DE NEGOCIO**

En mayo del 2018, Giovanni Martínez, director general y fundador de una empresa de transportes de carga en cajas secas con tractocamiones quinta rueda (trailers), estaba realmente consternado debido a que las ventas de su empresa tenían ciclos muy marcados durante el año y durante los meses de bajo volumen no tenía ingresos suficientes para cubrir los gastos fijos. Transportes Mardus, empresa en la que trabajaba Giovanni, había iniciado operaciones en el año 1999, 19 años atrás; las ventas dependían solamente de clientes de la industria de consumo y se había especializado en dos clientes dentro de la zona metropolitana de la Ciudad de México, que eran Procter & Gamble y Reckitt Benckiser.

Al enfocarse solamente en este tipo de industria tenía la problemática de que, en los períodos de bajas ventas, éstas repercutían directamente en los ingresos de Transportes Mardus. Ambos clientes por pertenecer a la industria de consumo tenían exactamente los mismos picos y las mismas caídas de volumen, lo cual llevaba a tener detenido su parque vehicular en más del 50% por períodos mínimos de dos meses al año. Aunado a esta situación estaba el hecho de que con las exigencias de la industria y las bajas tarifas que pagaban los clientes no se veía un futuro alentador para la empresa de transportes.

El principal reto de Giovanni era crear la estrategia necesaria para ampliar su cartera de clientes y/o trabajar para diferentes industrias al mismo tiempo, con la finalidad de que tuvieran diferentes picos y caídas de volumen a lo largo del año, y así contrarrestar las caídas de la industria de consumo. Las principales preguntas que tenía que contestar eran: ¿convenía reducir su flota de tráileres para disminuir los costos fijos de la empresa?, ¿sería necesario cambiar el modelo de negocio de la empresa y reinventarse? y ¿contaba con el capital suficiente para soportar cualquiera de las opciones antes mencionadas?

### **1.1 EL INICIO DE TRANSPORTES MARDUS**

Transportes Mardus es una empresa de transporte que “había nacido” debido a la necesidad de profesionalizar la industria del transporte de carga terrestre en México en el año de 1999. Desde sus inicios, Transportes Mardus se había enfocado en la industria de los productos de consumo, que por sus propias características tenía fuertes volúmenes de venta en todo el territorio nacional.

La industria de los productos de consumo está compuesta por empresas relacionadas con la elaboración, distribución y comercialización de alimentos,

bebidas, tabaco, artículos de cuidado personal y para el cuidado del hogar. Se estimaba que, en el año 2017 en México, el 47% del gasto monetario de la población se realizaba en la industria de productos de consumo, siendo los de mayor relevancia carne, artículos de cuidado personal, artículos de limpieza / cuidado del hogar, cereales y leches, entre otros.<sup>1</sup>

El transporte de carga terrestre en México hacía casi 20 años era realmente un problema para la industria de consumo en nuestro país. Esto debido a los fuertes volúmenes de producción de las empresas de consumo, a los altos requisitos de entrega en los centros de distribución de los autoservicios, al bajo nivel de capacitación de los operadores de los tractocamiones, así como al alto índice de corrupción en las carreteras del país.

Ante esta necesidad, surgió Transportes Mardus y su primer cliente fue L'Oreal de México en el año de 1999; Mardus le había solucionado a su cliente las entregas al centro de distribución de Wal Mart y así comenzó a operar de manera exitosa.

## 1.2 LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE DE CARGA EN MÉXICO

La industria del transporte de carga en México en el año 2017 arrojó la siguiente información: era una industria estratégica para la economía del país y su comercio. El aporte al mercado nacional era del 3% del Producto Interno Bruto (PIB), y movilizó el 56% de mercancías por carretera.<sup>2</sup>

El transporte de carga registró de 2013 al 2017 un incremento en el parque vehicular de más del 28%, con una totalidad cercana a las 920 mil unidades motoras y de arrastre, generando 2.3 millones de empleos en el año 2017.<sup>3</sup>

De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), las empresas de transporte se clasificaban de la siguiente manera según el número de empleados.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> CANIPEC. (2018). Comercio y Balanza Comercial del Sector 2018. Feb 2018, de CANIPEC Sitio web: <http://canipec.org.mx/estadisticas/>

<sup>2</sup> SCT. (2018). Estadística Básica 2017 Autotransporte de Carga. Marzo 2018, de Secretaria de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/2017/>

<sup>3</sup> SCT. (2018). Estadística Básica 2017 Autotransporte de Carga. Marzo 2018, de Secretaria de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/2017/>

<sup>4</sup> INEGI. (2018). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Febrero 2019, de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática Sitio web: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)



### Clasificación de la Empresa de Transporte por # de Empleados (Tabla 1).

MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
2-10	11-50	51-100	MAS DE 100

Fuente: INEGI, 2018.

El autotransporte de carga había sido el medio dominante en el movimiento de carga del país. En 2017 trasladó el 56% del total de mercancías consumidas y, las unidades motrices crecieron 4.5% en 2017 respecto al año previo, para totalizar 463 mil 016 camiones, mientras que la flota de arrastre fue de 453 mil 916, 8% por arriba del ciclo previo.<sup>5</sup> Estos datos son referentes al total de equipos pesados, construcción, pasajeros, volteos; todo lo superior a 3.5 toneladas.

En cuanto a la composición empresarial, el hombre-camión (1 a 5 unidades) había totalizado 117 mil 598 unidades económicas, es decir, 83.5% del total. Las pequeñas empresas (6 a 30) se ubicaron con 23 mil 721 (16.8%); medianas (31 a 100) lograron 2 mil 976 un 2.1% de participación; mientras que las empresas grandes fueron 970 (más de 100 unidades), que habían aportado 0.7% del mercado.<sup>6</sup>

### Tamaño y Distribución de Empresa de Transporte en México # Unidades (Tabla 2).

Hombre Camión	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Empresa Grande
1-10 unidades	11-50 unidades	51-100 unidades	Más 100 unidades
83.5%	16.8%	2.1%	0.7%

Fuente: SCT, 2017.

## 1.3 PRINCIPALES INDICADORES DEL TRANSPORTE EN MÉXICO Y CRECIMIENTO DE TRANSPORTES MARDUS

Cuando Mardus inició operaciones lo que le importaba a la industria de productos de consumo era que se le “pusieran los camiones” y “se les cobrara barato”, por lo que los principales indicadores de desempeño de los transportistas eran el *On Time* de llegada a cargar y el *On Time* de llegada a descargar. Al detectar esta realidad, Giovanni ofreció un modelo de negocio similar al que era utilizado en Estados Unidos por Wal Mart, que consistía en cobrar una renta por el servicio de transporte, compartiendo las ineficiencias de la operación con sus clientes.

<sup>5</sup> CANIPEC. (2018). Comercio y Balanza Comercial del Sector 2018. Febrero 2018, de CANIPEC Sitio web: <http://canipec.org.mx/estadisticas/>

<sup>6</sup> SCT. (2018). Estadística Básica 2017 Autotransporte de Carga. Marzo 2018, de Secretaria de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/2017/>

De esta manera Mardus aseguraba un ingreso fijo mensual y sus clientes aseguraban cierto número de trailers para embarcar sus productos. Cabe mencionar que la renta que cobraba Mardus incluía: tracto camión quinta rueda, caja seca, operador, diésel, pago de maniobras de carga y descarga, es decir, todo lo relacionado para que se pudiera realizar el flete. Dicho modelo de negocio es conocido como Servicio de Transporte Dedicado. 19 años atrás, muy pocos transportistas ofrecían este tipo de servicio, por lo cual era relativamente sencillo firmar contratos anuales o multianuales.

Mardus había iniciado con tres tractocamiones y seis cajas secas en el año de 1999 bajo el modelo de negocio de Transporte Dedicado y había tenido un buen crecimiento de doble dígito sostenido por 16 años consecutivos.

En un inicio la competencia era muy poca, casi nula, pues los transportistas no ofrecían estos servicios y estaban acostumbrados a cobrar una tarifa por el flete que realizaban. Mardus iba creciendo al ritmo que sus clientes le pedían, hasta que en el año 2010 las grandes empresas de transporte voltearon a ver este modelo de negocio y se lo empezaron a ofrecer a sus clientes por un lapso menor a un año, inclusive hasta de forma mensual, lo cual había afectado seriamente el pronóstico de ventas de Transportes Mardus.

#### **1.4 PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE: FERROCARRIL Y FLOTA PROPIA**

La competencia directa de Transportes Mardus era principalmente: Transportes TUM, Transportes Castores, Transportes SUVI y Transportes Nuevo Laredo. Estas empresas contaban con una infraestructura muy superior a la de Transportes Mardus y le habían quitado una importante participación del mercado, debido principalmente a que podían soportar el cobrar hasta los 90 días, lo cual utilizaban los clientes para financiarse con la distribución de sus productos.

Muchos clientes de la industria de productos de consumo tenían su flota de camiones propios, lo cual representaba una competencia directa para Transportes Mardus. La razón principal de que tuvieran sus camiones propios era debido a la poca oferta en el mercado, así como al mal servicio que se ofrecía en la industria de transporte en México.

Otro claro competidor era el ferrocarril, aunque este era utilizado en su mayoría en trayectos largos, más de 1,000 kilómetros. La desventaja de este tipo de transporte era su lentitud y no todos los clientes contaban con infraestructura de ferrocarril en sus instalaciones.

## **1.5 PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE: DIESEL COMO COMBUSTIBLE**

El precio del diésel había sido un factor clave para la operación del 100% de las empresas de transporte en México, debido a que con este combustible funcionaban los Tractocamiones. Lamentablemente el precio del combustible se incrementaba mes a mes debido a la liberación de los precios al mercado internacional y a la realidad de que México importaba más de la mitad de los combustibles que se utilizaban en nuestro país.

Al incrementar mes a mes el precio del combustible, que era parte del costo de operación de las empresas de transporte, al incrementar los plazos de pagos a las empresas de transporte hasta por 90 días y al reducir las tarifas por parte de los clientes, muchas empresas de transporte habían tenido que cerrar sus operaciones y/o cambiar de giro.

Otro gran problema respecto al costo de operación era el pago en casetas y peajes, estos costos se habían incrementado por encima de la inflación y los clientes en vez de incrementar sus tarifas año tras año las reducían. Y como las grandes empresas podían soportar dichos gastos y plazos de pago aceptaron las condiciones de los clientes e hicieron quebrar a muchas empresas de transporte pequeñas.

Una amenaza, que el gobierno y las cámaras habían estado protegiendo a los más altos niveles, era el de prohibir el acceso al mercado mexicano a líneas transportistas extranjeras, en especial a las originarias de Estados Unidos. Sólo podían operar los remolques en tránsito y/o fletes de importación/exportación de manera temporal. Los tractocamiones extranjeros no podían circular por carreteras en México.

## **1.6 CICLOS MARCADOS EN LA INDUSTRIA DEL CONSUMO EN MÉXICO**

La industria de productos de consumo había tenido históricamente dos temporadas durante el año, la primera originada por la campaña muy exitosa de "Julio Regalado"; en la cual se reducían los precios de los productos hasta en un 50%. Y la otra en diciembre que era cuando las empresas tenían que quedarse con el menor inventario posible para reportar resultados favorables a sus corporativos.

Los meses que la industria de consumo tenía mayor capacidad de producción y por ende mayor cabida de embarque, eran los meses de junio y noviembre. El resto del año no eran tan marcadas las temporadas de fuerte volumen. Debido a lo anterior; el primer trimestre del año era de muy poco volumen de venta para esta industria ya que se quedaban con inventario suficiente para desplazarlo durante ese período de tiempo. Durante el primer trimestre del año los clientes de Transportes Mardus reducían hasta el 50% los camiones que le tenían contratados lo cual afectaba gravemente la situación financiera y de flujos de la compañía.

### **1.7 LOS FUERTES REQUISITOS PARA SER DADO DE ALTA POR OTRA INDUSTRIA Y/O CLIENTES**

Los clientes empezaron a elevar sus estándares de calidad: solicitaban equipo de modelo reciente, máximo ocho años de antigüedad; operadores certificados sin antecedentes penales; buenas referencias en sus trabajos anteriores; tracto camiones con rastreo satelital; y ampliaron los términos de pago de 15 a 90 días. Esto afectó muchísimo a la industria de transporte, como se puede apreciar en la tabla 2, más del 95% de las empresas de transporte en México eran pequeñas, y esto había afectado en especial a Transportes Mardus.

En parte estos requisitos se fueron incrementando como barreras de entrada a los clientes debido a que los grandes transportistas tenían una capacidad financiera muy fuerte y equipo de transporte nuevo, y lograron conseguir que la mayoría de los clientes impusieran los mismos estándares a los pequeños transportistas.

En otras palabras, los grandes transportistas se enfocaron en ofrecer el servicio de renta de tráileres por períodos cortos de tiempo y lograron convencer a la industria de elevar los estándares de calidad para poder desplazar a los pequeños y medianos transportistas

### **1.8 INDICADORES FINANCIEROS DE TRANSPORTES MARDUS**

Transportes Mardus había tenido un crecimiento importante desde sus inicios, crecimiento sostenido de doble dígito en equipo de transporte, esto se puede ver reflejado en la Tabla 3.

**Relación de Equipo MARDUS** (Tabla 3)

AÑO	TRACTORES	CAJAS	CRECIMIENTO
1999	3	6	15%
2000	4	7	15%
2001	5	8	15%
2002	6	9	15%
2003	7	10	15%
2004	8	12	15%
2005	9	14	15%
2006	10	16	15%
2007	11	18	15%
2008	12	21	15%
2009	13	24	15%
2010	14	28	15%
2011	16	32	15%
2012	18	37	15%
2013	21	42	15%
2014	24	49	15%
2015	28	56	15%
2016	32	65	15%
2017	37	74	15%
2018	38	85	15%

FUENTE: TRANSPORTES MARDUS, 1999-2018.

Como se puede analizar en los anexos de los estados financieros, la empresa había tenido un crecimiento en activos de doble dígito y sus ventas también habían incrementado significativamente. Referente a los pasivos, también se habían elevado, principalmente por la adquisición de activos, pero la empresa era solvente y capaz de hacer frente a sus compromisos y deudas de corto y largo plazo. Ver anexo de razones financieras.

Otro indicador financiero importante de Mardus, que no se veía nada bien era lo referente a las ventas. Éstas habían bajado de 2016 al 2017, la causa principal había sido el paro de camiones debido al ciclo de la industria que atendía. Esto alarmó fuertemente a Giovanni y había tenido que reaccionar para mantener la empresa a flote.

**CAÍDA EN VENTAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS** (Tabla 4).

VENTAS 2016	VENTAS 2017	VENTAS MAY 2018
\$ 43,384,262.00	\$ 38,692,970.00	\$ 16,973,818.65

Fuente: Transportes Mardus, 2016-mayo 2018. Cifras en pesos mexicanos.



Gráfica 1.- Fuente: Transportes Mardus.

### 1.8 LA PROBLEMÁTICA EN ETAPAS DE BAJO VOLUMEN Y LA POSTURA DE LOS CLIENTES DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO ANTE MARDUS

Como todas las industrias, la de productos de consumo tenía sus temporadas de volumen fuerte y bajo de ventas, es decir, no se mantenían constantes durante todo el año. Esto le había traído graves problemas a Mardus, durante los últimos dos años y medio, porque en lugar de tener los camiones todo el año trabajando, sólo los ponía en movimiento en sus temporadas de volumen fuerte o altas ventas. El principal factor que ocasionó este problema fue el que los grandes transportistas comenzaron a ofrecer este esquema de negocio por períodos de tiempo cortos. Anterior a que entraran los grandes transportistas a ofrecer el mismo modelo de negocio de Mardus (Servicios Dedicados de Transporte), la empresa tenía contratos anuales asegurando la venta y el ingreso de la compañía.

Giovanni se enfocó en vender el modelo de negocio con varios clientes nuevos, con la finalidad de revertir la tendencia a la baja que venían presentando las ventas. A éstos les parecía muy interesante el modelo de negocio y las tarifas que ofrecía, pero contrataban los servicios, u ofrecían contratar los servicios de Mardus por ciertos lapsos durante el año, nunca por el año completo, lo que resultaba poco favorable para la compañía, debido a que los trailers se encontraban parados sin producir ingreso alguno.

Con la finalidad de ejemplificar lo mencionado anteriormente, a continuación, un relato de lo que sucedió en una reunión de trabajo que tuvo

Giovanni con un cliente (Tiendas Chedraui). La cita había sido con los encargados de compra de transporte y el director general de Transportes Mardus:

- *Giovanni.* - Buenas tardes, soy Director General de Transportes Mardus, vengo a ofrecerles nuestros servicios de transporte dedicado, el cual creo que les conviene mucho debido a que cuentan al 100% con el equipo (tractores y cajas) y la renta que van a pagar les va a resultar más barata de lo que pagan actualmente por esquema de pago por viaje.
- *Cliente Chedraui.* - ¡Que buena propuesta!; estoy muy interesado. ¿Con cuántos trailers nos puedes apoyar y colocar para transportar nuestros productos?
- *Giovanni.* - Les podría colocar hasta 10 trailers y 20 cajas, es decir, 10 cajas adicionales para poder cargarlas al mismo momento que se realiza el flete y le ganamos tiempo a la operación.
- *Cliente Chedraui.* - Me parece perfecto ¿Cuándo me los podrías colocar?
- *Giovanni.* - En una semana máximo ¿Por cuánto tiempo me vas a rentar mis trailers? ¿1 o 2 años?
- *Cliente Chedraui.* - ¡Ah caray!, ¡nooo! A mí me interesa tu servicio, pero sólo por períodos de máximo 1 mes, los ocuparía durante junio y noviembre. Esto te lo puedo garantizar al 100%; pero por más tiempo no me puedo comprometer.
- *Giovanni.* - ¡Qué lástima! Nuestro modelo de negocio es rentar los trailers por más tiempo, por 1 mes no te los podría ofrecer. Perdón por no aclarar esto antes.
- *Cliente Chedraui.* - No te preocupes, me parece muy interesante tu servicio y tus tarifas, pero sólo te podría contratar como te lo comenté. Esto debido a que en esos meses no completo con el transporte que tengo contratado, el resto el año cubro mi operación al 100%.
- *Giovanni.* - Muchas gracias.

Como se puede apreciar en el relato de la historia anterior, Giovanni “siempre” lograba vender el servicio dedicado de transporte, pero lo hacía por

lapsos pequeños en el año, lo que ocasionaba que tuviera equipo parado sin producir durante varios meses.

Si a esto se le añadía los gastos fijos que la empresa tenía que pagar mes a mes como, por ejemplo: los sueldos, el pago de tractores, los créditos, etc. Transportes Mardus resultaba con un “hueco” financiero muy grande.

## **1.9 RETOS Y PROBLEMÁTICA DE TRANSPORTES MARDUS**

El principal reto para Giovanni era mantener a flote su empresa de transporte y para esto tenía que asegurar que sus trailers trabajaran durante todo el año, con acuerdos y/o contratos con sus clientes bajo el esquema de servicio dedicado, y evitar al máximo tener equipo parado durante varios meses en el año.

El problema que tenía Transportes Mardus era que las ventas venían disminuyendo en los últimos años (Tabla 4) y los costos fijos se mantenían e inclusive se habían incrementado, lo cual había puesto a Mardus en una situación financiera crítica.

## **1.10 VENTAJAS COMPETITIVAS DE TRANSPORTE MARDUS, EL TRATO PERSONALIZADO**

Una de las principales ventajas competitivas de Transportes Mardus era que las ventas las llevaba a cabo el Director General Giovanni Martínez, quien al pertenecer a una industria B2B (Business to Business), en la cual, la venta debía ser especializada, cara a cara, y realizarle un traje a la medida a los clientes. Para esto Giovanni era muy bueno y casi siempre lograba cerrar ventas al momento de entrevistarse con sus posibles clientes debido al “expertise” que éste tenía de la industria, además nunca se comprometía con algo que no pudiera cumplir.

No se podían considerar ventajas competitivas los activos fijos, tractores y remolques; ni tampoco a los choferes de los tráileres; debido a que a la industria a las que le prestaba el servicio tenían estándares muy específicos y definidos para poder brindarles el servicio.

## **1.11 MAESTRÍA EN LA IBERO, CLASES, MAESTROS Y APRENDIZAJES APLICADOS PARA EL ÉXITO**

Un cambio radical en la mentalidad de Giovanni había sido cuando tomó una de las mejores decisiones en su vida profesional: inscribirse en la Maestría de Administración en la Universidad Iberoamericana. Los aprendizajes que había



recibido y las experiencias que le habían compartido sus diferentes maestros habían sido sin duda un factor clave para la dirección de la empresa.

Antes de tomar la decisión de ingresar a la maestría, Giovanni había considerado contratar a un Director General, al cual le pondría objetivos y lo dejaría operar. Después de entrevistar a tres candidatos se dio cuenta que nadie conocía la empresa como él y que nadie tenía el interés de que la empresa saliera delante de la manera que él lo deseaba.

Al agregarle las variables del sueldo de los directores generales, así como la de curva de aprendizaje de éstos, tomó la decisión de que el mejor director general que podría tener Transportes Mardus era él mismo. Se dio a la tarea de identificar sus fortalezas y debilidades propias. Es así como decidió iniciar la maestría en administración para contrarrestar esas carencias y posteriormente poner en práctica los aprendizajes obtenidos en la maestría.

## **1.12 GIOVANNI TOMA LAS RIENDAS**

Giovanni tenía muy clara la situación por la que atravesaba su empresa, así como las ventajas competitivas y fortalezas con las que contaba Mardus. Su seguridad como Director General, así como sus habilidades para manejar el negocio se habían incrementado al estudiar la Maestría en la IBERO, debido a que tuvo acceso a nuevos conocimientos y técnicas, así como experiencias de sus maestros y compañeros.

Su preocupación se había transformado en reto y esperaba ansioso el poder poner en práctica sus conocimientos y nuevas habilidades aprendidas. Su visión ya no era sólo el agregar más industrias a su cartera de clientes o reducir la flota actual de la empresa, por el contrario; analizaba seriamente las posibilidades de tener un crecimiento histórico.

Escribió en su agenda una frase que lo acompañó y lo impulsaba día a día que rezaba: *“Ningún marinero experto, se forjó en un mar en calma”*.

## **2. HECHOS**

En agosto del año 2018, se encontraba, Giovanni Martínez de 41 años; fundador y director general de Transportes Mardus en Naucalpan de Juárez, Estado de México. Tenía sólo un año que se había mudado a las instalaciones nuevas que había adquirido la empresa. Eran instalaciones de 35,000 metros cuadrados que incluían oficinas y taller propio.

El departamento de Recursos Humanos con el que contaba Transportes Mardus, era sumamente básico, realmente lo “controlaba” la secretaria, no había contratos de trabajo, ni mucho menos un organigrama que definiera la estructura de la empresa.

Analizaba a detalle la situación por la que atravesaba su empresa y desglosó su análisis, mediante un bosquejo en su agenda que consistió de cinco puntos de la siguiente manera:

### **2.1 TRANSPORTES MARDUS**

Los principales problemas por los que atravesaba Transportes Mardus en al año 2018 eran que: por un lado, tenía Camiones parados sin trabajar por períodos largos durante el año, y por el otro lado, tampoco tenía los recursos suficientes para cubrir sus costos fijos semana a semana. Esta problemática se veía reflejada en el decremento de las ventas anuales de la empresa y en el crecimiento de los activos fijos, es decir, vendía menos y seguía comprando camiones y cajas.

Respecto al año 2017, a mediados del 2018 los indicadores de ventas, utilidad, endeudamiento y margen se habían agravado de una manera muy seria, por lo que se tenía que actuar para poder revertir la tendencia.

### **2.2 GIOVANNI MARTÍNEZ**

El principal reto de Giovanni era incrementar las ventas de Transportes Mardus, las cuales venían a la baja desde hace al menos un par de años; Lograr refinanciar la deuda de la empresa; contratar al talento necesario para que le ayude a solucionar el tema operativo de la empresa; como prioridad urgente.

### **2.3 INDUSTRIA DE TRANSPORTE**

Debido a la crisis mundial del año 2008, de la cual la industria del transporte también tuvo sus afectaciones; los grandes transportistas se dedicaron a lograr

sobrevivir, y trataban de obtener los contratos de transporte a cualquier precio. Bajaron sus tarifas, cambiaron las reglas del juego, referente al tiempo que vendían el esquema de renta del servicio dedicado e incrementaron el crédito después de brindar el servicio a 90 días.

## **2.4 COMPETENCIA**

Para este entonces, la competencia había cambiado drásticamente; por un lado, creció enormemente, debido a que los grandes transportistas empezaron a ofrecer el servicio dedicado de transporte por períodos cortos de tiempo, un mes inclusive por semanas. Y por el otro lado muchos transportistas pequeños y medianos cambiaron de giro y cerraron sus empresas.

## **2.5 MERCADO**

Por su parte, el mercado de la industria de productos de consumo se encontraba en su etapa de madurez; esto debido a que ya llevaban varios años utilizando este esquema de servicio y habían evolucionado de contratar el servicio por períodos de un año hasta llevarlo a contratarlo por períodos semanales. Habían logrado introducir a los grandes transportistas que aceptaban esas condiciones y ofrecían crédito de hasta 90 días para el pago del servicio de transporte.

### 3. ANÁLISIS

Para analizar la situación de Transportes Mardus, utilicé varias herramientas: las 5 fuerzas competitivas de Porter, la definición de la cadena de valor, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un análisis de las razones financieras de la empresa.

#### 3.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una herramienta que me ayudó a entender la situación de Transportes Mardus fue el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Éste sirve para conocer dónde se encuentra la empresa situada respecto a sus competidores, la rentabilidad de la industria y si vale la pena seguir trabajando en la misma.

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** Lo primero por determinar sería la competencia dentro del sector del autotransporte en México, cabe destacar que esta industria está muy pulverizada. Según la CANACAR, Cámara Nacional del Autotransporte de Carga en México, existen cerca de 453,916 tractocamiones de carga tipo 5ta rueda, de los cuales los pequeños empresarios (de 1 a 10 tractos) transportan el 26 % de la carga en México. Empresas pequeñas (de 11 a 50 tractos) transportan el 30 % de la carga en nuestro país; las empresas medianas (de 51 a 100 Tractos) transportan el 16% del mercado y el 28% lo tienen las empresas grandes (100 tractos o más). La antigüedad de la flota a nivel nacional es: 52% más de 40 años, el 35% es mayor a 20 años y sólo el 13% tiene una antigüedad menor a 20 años. Con esto podemos decir que Transportes Mardus empresa con 38 tractocamiones con antigüedad menor a 20 años se posiciona en competencia directa con 5,500 tractocamiones, pero con competencia indirecta con los 453,916.<sup>7</sup>

La rivalidad entre los competidores es muy alta, sólo se diferencia el precio en primer lugar y el servicio como segundo componente. Es una industria poco rentable, pero de alto volumen y con mucho flujo de efectivo. Las empresas muy grandes aspiran a ser líderes, sin embargo, cabe decir que este tipo de empresas no están muy comprometidas y dan mal servicio. Por lo anterior la **rivalidad entre los competidores es muy fuerte.**

---

<sup>7</sup> SCT. (2018). Estadística Básica 2017 Autotransporte de Carga. Marzo 2018, de Secretaria de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/2017/>

2. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Debido a la fuerte inversión, se requiere de mucho capital inicial y de trabajo. El “know how” también es un factor clave como barrera de entrada; debido a que no es fácil adquirirlo. Por lo anterior es una **barrera de entrada alta**.
3. **Poder de proveedores:** Básicamente los diferenciadores son muy pocos, todos ofrecen casi lo mismo; se utilizan los mismos proveedores de camiones, cajas secas, refacciones, etc. Por lo anterior **el Poder de los proveedores es bajo**.
4. **Poder de los clientes:** Los clientes son los que deciden al 100% a quien darle la carga, y otorgarles los contratos de transporte. Las empresas multinacionales que tienen altos volúmenes de carga castigan mucho las tarifas debido a la fuerte influencia que tienen en la industria. Por lo anterior **el Poder de los clientes es muy alto**.
5. **Amenaza de sustitutos:** Un sustituto sería el ferrocarril, pero debido a la baja infraestructura ferroviaria en nuestro país los tráileres siguen moviendo la mayoría de la carga. Además, se utilizan en distancias largas, mayor a 1,000 kilómetros de recorrido. Por lo anterior la **amenaza de sustitutos es baja**.

Como conclusión es posible observar que es una industria muy competida, con poca posibilidad de nuevos competidores, con muy pocos diferenciadores de proveeduría. El poder lo tienen los clientes que adquieren el servicio y con poca o baja amenaza de servicios sustitutos. Por lo cual si es una industria rentable.

### **3.2 DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE TRANSPORTES MARDUS**

Otra herramienta que emplee para analizar sobre la situación que atravesaba hacía el interior de la empresa es la **cadena de valor**. La cual ayuda a entender mejor las ventajas competitivas de la empresa, así como sus áreas de oportunidad.

**Administración General.** - Es muy importante en Transportes Mardus, debido a que el Director General, es el que toma todas decisiones de importancia de la empresa: financieras, compras, ventas. Se llevan de manera adecuada, se tiene ventaja competitiva respecto a los competidores debido a la gran experiencia del director.

**Recursos Humanos.** - En Transportes Mardus el área de recursos humanos era manejado por la secretaria de Giovanni. No había un organigrama definido, no había descripción de puestos, ni mucho menos había contratos para el personal que laboraba en la empresa. Muy ineficiente, cero ventaja competitiva respecto a los competidores, es altamente necesario crear el departamento de recursos humanos.

**Investigación y Desarrollo.** - Aplica muy poco o nada, para Transportes Mardus debido a que toda la industria cuenta con la misma tecnología disponible. No es factor de ventaja competitiva respecto a los competidores.

**Tecnología y Desarrollo de Sistemas.** - La industria depende al 100% de la tecnología, debe que estar a la vanguardia y actualizada para lograr tener una mejor administración de la flota de camiones. Transportes Mardus contaba con un sistema obsoleto y la mayor parte de sus controles los hacía en Excel. Se pierde eficiencia respecto a los competidores, además de ventaja competitiva. Es necesario tener un sistema computacional que ayude a la administración de la empresa.

**Operaciones.** - Es el “know how” de la industria, ahí está la clave del éxito, es uno de los principales diferenciadores. Transportes Mardus había iniciado en el año de 1999 por lo que ya tenía mucha experiencia en las operaciones del transporte de carga para la industria de productos de consumo. Una de las fortalezas de Transportes Mardus, aquí se obtiene gran parte de la ventaja competitiva de la empresa.

**Distribución.** - No aplica mucho en la industria, de esta parte se encargan los clientes que contratan, por lo general la industria sólo obedece y sigue órdenes. Lo mismo ocurre para Transportes Mardus, la distribución dependía al 100% de los clientes. No es factor de ventaja competitiva respecto a los competidores.

**Ventas y Mercadotecnia.** - Las ventas son sumamente importantes en las relaciones B2B o Empresa a Empresa, las variables de “know how”, precio y tamaño de la empresa son sumamente importantes en esta industria. En Transportes Mardus las ventas las realizaba Giovanni Martínez, y esta era una fortaleza importante de la compañía. Otra ventaja competitiva de la empresa. Referente a la Mercadotecnia; no se tenía ningún programa establecido y la empresa no le había dado ningún impulso, lo cual era un elemento en potencializar.

**Servicio.** - Para esta industria es un “commodity”, esta variable pocas veces se negocia, o se brinda o no se puede trabajar. Transportes Mardus ofrecía un servicio a sus clientes del 95% de entregas a tiempo; lo cual es muy bueno en la industria en México. Se puede decir que en parte es ventaja competitiva, debido a que cumple con los indicadores establecidos.

**Margen de Utilidad.** - En esta parte sufre mucho la industria, debido a que los grandes transportistas están ofreciendo crédito y bajando las tarifas. Transportes Mardus fue perdiendo utilidad al bajar sus ventas y al incrementar sus costos fijos.

Como conclusión se puede observar que la empresa tiene fuertes áreas de oportunidad en los departamentos de sistemas y recursos humanos, y que tiene ventajas competitivas en las ventas y administración general de la empresa.

### 3.3 ANÁLISIS FODA DE TRANSPORTES MARDUS

El FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) como herramienta para el análisis de la situación real de la empresa. Me brindó un panorama más claro para poder planear una estrategia a futuro.

#### ANÁLISIS FODA MARDUS

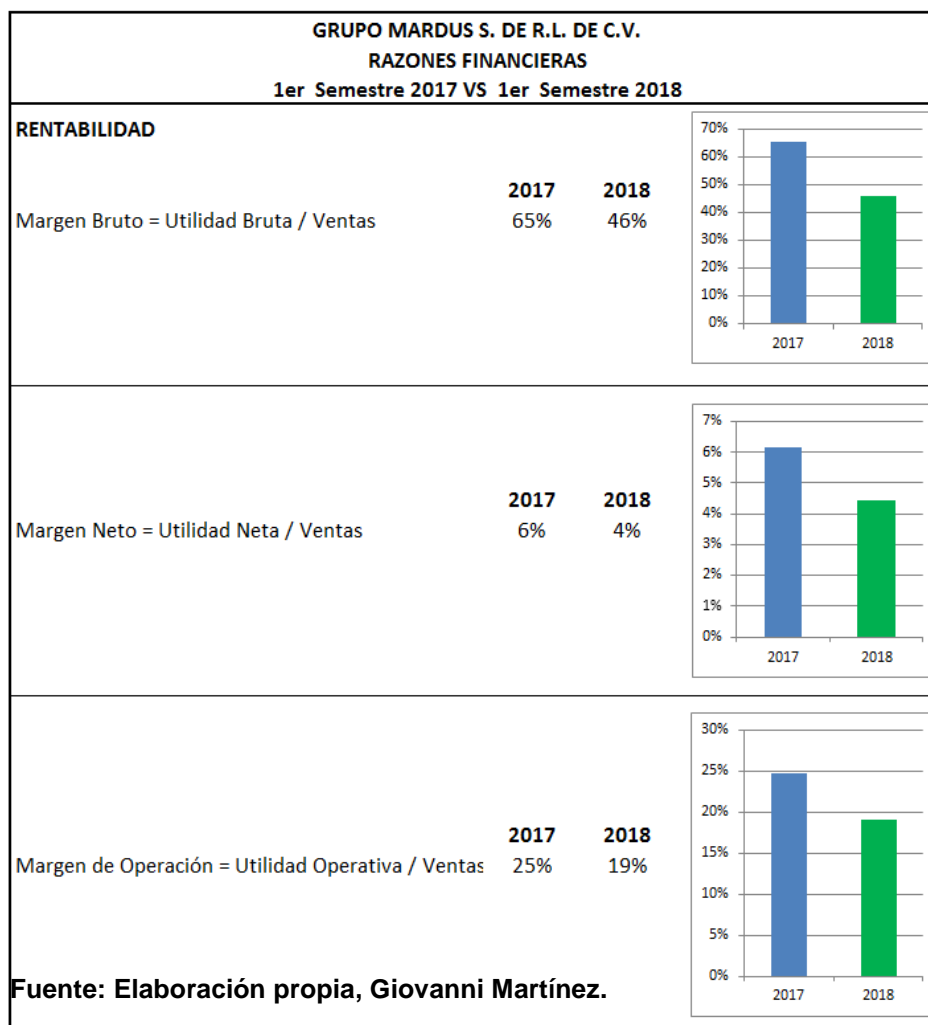
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El director general es reconocido en la industria.</li> <li>• Llegan las mercancías a tiempo a su destino.</li> <li>• Los operadores de los trailers son responsables y entregan de manera segura las mercancías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente percibe que Mardus es una empresa no tiene buen sistema de mantenimiento.</li> <li>• No se tiene buena comunicación entre el cliente y el personal administrativo.</li> <li>• No realizamos servicios en rutas largas.</li> <li>• Los reportes que se emiten tienen fallas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el servicio de transporte a la industria química o de residuos peligrosos que es más rentable.</li> <li>• Ofrecer el servicio de transporte en Cajas Refrigeradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que empresas extranjeras puedan invertir en el transporte en México.</li> <li>• Que los clientes inviertan en su propia distribución.</li> <li>• Que empresas navieras, ingresen al negocio de transporte terrestre.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, Giovanni Martínez.

Se puede ver claramente que el factor para mejorar la situación de la empresa es expandir el negocio a otras industrias que tengan estacionalidad opuesta y/o diversificar la estacionalidad con nuevos clientes; tener más rutas y fortalecer y/o crear el área de sistemas y recursos humanos.

### 3.4 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE TRANSPORTES MARDUS

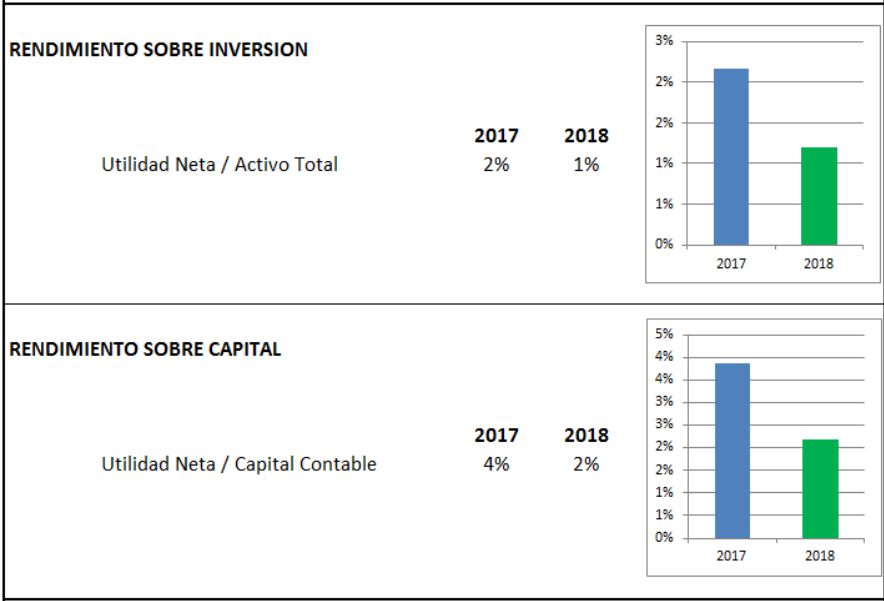
Por último, analicé nueve razones financieras con la finalidad de entender la situación por la cual estaba atravesando la empresa financieramente. Con el afán de que las cifras pudieran ser comparables decidí tomar el primer semestre del año 2017 y 2018 para así obtener un diagnóstico más acertado sobre la situación de Transportes Mardus.



Como se puede observar en el gráfico anterior de la comparativa del primer semestre 2017 vs 2018; nuestros indicadores de rentabilidad, mostraban el impacto generado en primera instancia por la disminución de ventas, que aunado

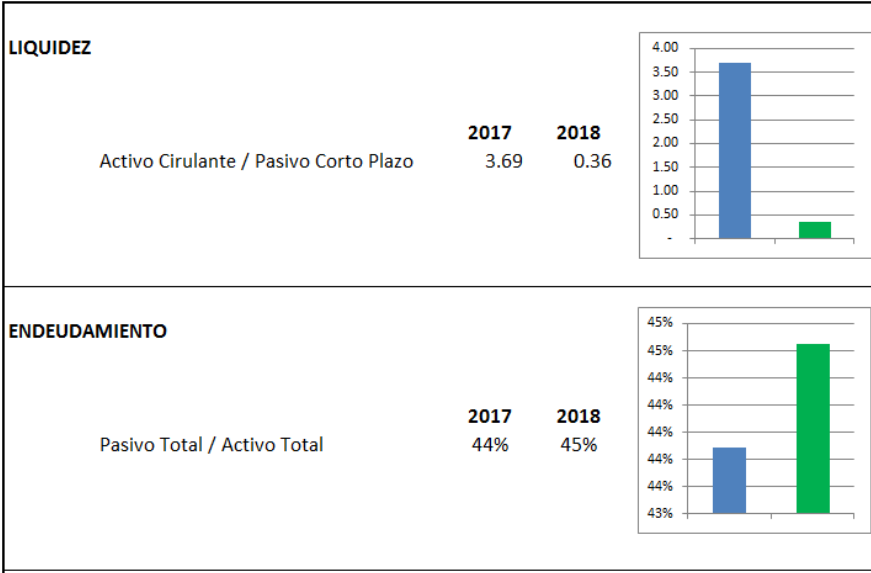


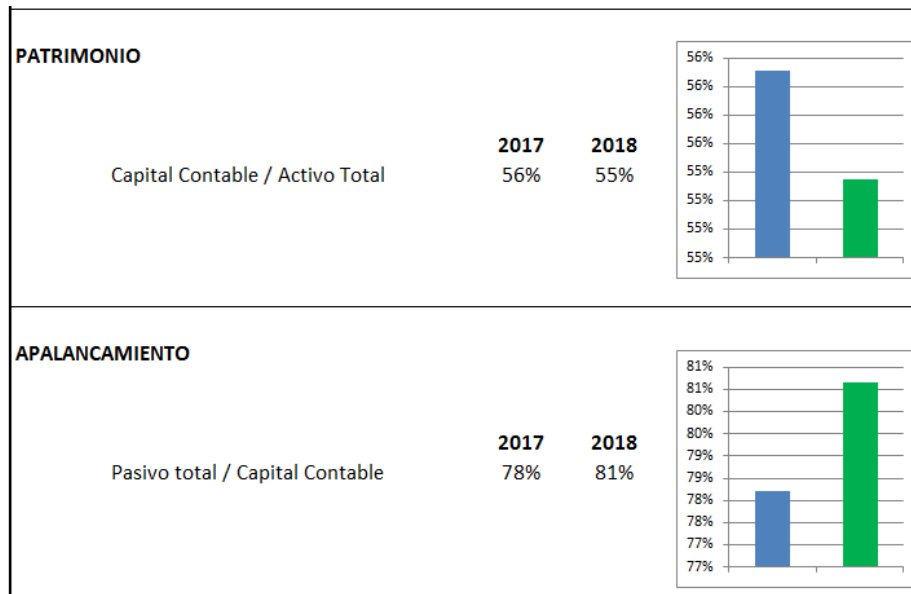
con la volatilidad de los precios de los combustibles estaba castigando nuestro margen de contribución, mostrando una caída de 19 puntos porcentuales. Este comportamiento a la baja se ve de igual forma reflejada en nuestro margen de operación y margen neto.



Fuente: Elaboración propia, Giovanni Martínez.

Con respecto al rendimiento sobre la inversión, que muestra la ganancia obtenida en porcentaje comparándola con el total de dinero invertido también mostraba rasgos de que no estábamos siendo eficientes en el aprovechamiento de nuestros activos y que era prioritario trabajar sobre los ciclos ya mencionados.





Fuente: Elaboración propia, Giovanni Martínez.

Un activo líquido es aquel que se puede convertir fácilmente en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. La posición líquida de una empresa tiene que ver con su capacidad de cumplir con sus obligaciones circulantes. En Transportes Mardus, el análisis de las cifras de los primeros semestres del año 2017 vs 2018 nos arroja que este indicador tuvo una fuerte disminución derivado principalmente por el incremento en los pasivos financieros que se requirieron para mantener el nivel de operación y por la adquisición de activos. Por su parte la razón de endeudamiento mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores (préstamos), en este caso el incremento no se muestra tan representativo debido a que la compra de equipo se vio reflejada dentro nuestro activo no circulante y amortiguó el impacto.

El apalancamiento u obtención de fondos en préstamos, es una espada de doble filo. Cuando la empresa experimenta malas condiciones de negocio, ventas bajas y costos altos es muy peligroso debido a que los intereses pueden disminuir notoriamente las utilidades generadas, en Transportes Mardus resultaba evidente el incremento de esta razón mostrándose como un foco rojo para corregir el rumbo de acción.

#### **4. DIAGNÓSTICO ¿QUÉ LE PASA A TRANSPORTES MARDUS?**

Con base en las cuatro herramientas implementadas para el análisis de la situación de Transportes Mardus se puede concluir que la empresa contaba con diferentes áreas de oportunidad que eran prioritarias su corrección para que pudiera corregir el rumbo de la empresa y poder retomar el camino del éxito.

A) Debido al crecimiento de la empresa y que el director actuaba de “hombre orquesta” no se creó un departamento de Recursos Humanos, las funciones las desempeñaba la secretaria del director; lo cual le generaba problemas a la empresa de captación, retención y capacitación de talento.

B) Desde un inicio el director llevaba la administración de la empresa en su computadora en Excel, lo cual ocasionaba problemas de administración de los camiones al momento de operar y de controlar los gastos de combustible y peajes.

C) Desde un inicio la empresa se enfocó en atender a la industria de consumo, lo cual le originó problemas de bajas ventas y equipo parado en las épocas de poco volumen.

D) La empresa sólo se enfocó en atender rutas locales y foráneos cortos, lo cual lo limitaba en los servicios posibles a ofrecer.

E) La compañía estaba operando en números rojos, debido a los altos costos fijos y a las bajas ventas en períodos de bajo volumen en la industria de consumo.

#### **5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA TRANSPORTES MARDUS**

Después de haber empleado las herramientas administrativas, además de mi experiencia, con la finalidad de resolver la situación crítica por la que atravesaba la compañía, y con el propósito de resolver de la mejor manera la problemática, he considerado que se deben atender tres áreas y para cada una de ellas se plantean tres alternativas las cuales menciono a continuación.

##### **5.1 RECURSOS HUMANOS**

A) Contratar a un gerente de recursos humanos para que sea creada el área dentro de la empresa y lleve registro de todo el personal. Se

encargue de las contrataciones, prestaciones y capacitación del personal. Realice las evaluaciones del personal.

- B) Contratar a un despacho externo de recursos humanos que se encargue de los contratos del personal y pagarle por medio de una iguala mensual.
- C) Contratar una secretaria exclusiva para el área de recursos humanos y que se encargue de tener toda la papelería al día y siga las instrucciones del director general.

## **5.2 SISTEMAS**

- A) Comprar un sistema especializado para administrar la empresa de transporte que contenga los módulos de operaciones, gastos, cobranza, logística, fletes, tarifas, etc.
- B) Desarrollar un sistema propio que contenga los módulos que necesita la empresa acorde a la modalidad de servicio dedicado al transporte. Por medio de un proveedor que se dedique a realizar sistemas “hechos a la medida”.
- C) Contratar a un ingeniero para que lleve las hojas de Excel al día, bajo los parámetros con los que el director operaba en esos momentos.

## **5.3 ATENDER A OTRAS INDUSTRIAS**

- A) Firmar de contratos con operadores logísticos para que ellos utilicen los trailers de Mardus a su conveniencia.
- B) Asistencia a ferias y congresos de transporte para ofrecer el servicio a diferentes industrias.
- C) Que el director se de a la tarea de solicitar citas con los compradores de transporte de diferentes industrias, con la finalidad de venderles servicios dedicados de transporte. Que dichas industrias tengan diferentes ciclos de volumen a la industria de consumo. Que las nuevas industrias tengan mejores márgenes de utilidad.

## **6. SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN: EL ABC DE MARDUS**

Después de analizar los hechos, el análisis realizado al utilizar las herramientas administrativas, lo mejor es utilizar las siguientes opciones para solucionar la problemática en las diferentes áreas.

### **6.1 RECURSOS HUMANOS: OPCIÓN A**

Contratación de un gerente para crear el área de Recursos Humanos dentro de la empresa y que lleve el registro de todo el personal. Se encargará de las contrataciones, prestaciones y capacitación del personal. Realizará las evaluaciones del personal. La función de selección de personal es pieza clave para el correcto funcionamiento de Transportes Mardus, se debe volver un pilar de la empresa.

### **6.2 SISTEMAS: OPCIÓN B**

El desarrollo de un sistema propio que contenga los módulos que necesita la empresa acorde a la modalidad de servicio dedicado al transporte. Por medio de un proveedor que se dedique a realizar sistemas “hechos a la medida”. Es la mejor alternativa por el modelo de negocio de Transportes Mardus, el cual es servicios dedicados de transporte y no de realizar fletes de un punto “A” a un punto “B”, no existen sistemas de transporte especializado para este tipo de modelo de negocio.

### **6.3 ATENDER A OTRAS INDUSTRIAS: OPCIÓN C**

El director se dará a la tarea de solicitar citas con los compradores de transporte de diferentes industrias con la finalidad de venderles servicios dedicados de transporte. Dichas industrias deberán tener diferentes ciclos de volumen a la industria de consumo, lo que abre camino a mejores márgenes de utilidad. Se propone esto porque una de las principales ventajas competitivas de la empresa es que el director general es un experto en ventas, con su experiencia y conocimiento de 16 años, que le facilitaba cerrar las ventas B2B (Business to Business).

## 7. ANEXOS

GRUPO MARDUS S. DE R.L. DE C.V. BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DEL 2017 CIFRAS EN PESOS			
Activo		Pasivo	
<b>Circulante</b>		<b>Corto Plazo</b>	
Bancos	\$ 560,301.62	Proveedores	\$ 320,563.20
Clientes	\$ 2,311,416.00	Impuestos por Pagar	\$ 94,436.80
Deudores Diversos	\$ 15,000.00	Bancomer Credito Revolvente	\$ 367,248.50
<b>Total Circulante</b>	<b><u>\$ 2,886,717.62</u></b>	<b>Total Pasivo Corto Plazo</b>	<b><u>\$ 782,248.50</u></b>
<b>No Circulante</b>		<b>Largo Plazo</b>	
Terreno (2017-Actual)	\$ 29,990,633.25	Creditos Bancarios	\$ 31,191,562.77
Edificio (2014-2016)	\$ 3,000,000.00	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b><u>\$ 31,191,562.77</u></b>
Bodega (2014-2016)	\$ 2,500,000.00	<b>Total Pasivo</b>	<b><u>\$ 31,973,811.27</u></b>
Equipo de Transporte	\$ 44,601,110.93	<b>Capital Contable</b>	
Dep. Acum. Eq. De Transporte	-\$ 10,150,277.66	Capial Social Fijo (T17/C35)	\$ 32,239,238.29
Equipo de Computo	\$ 69,048.58	Reserva Legal	\$ 513,768.00
Dep. Acum. Eq. De Computo	-\$ 48,059.55	Aportaciones P/Futuro Aumento de Cap.	\$ 585,150.00
Mob. Y Eq. de Oficina	\$ 5,773.00	Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 5,960,432.62
Dep. Acum. Eq. De Oficina	-\$ 146.36	Resultado del Ejercicio	\$ 1,582,399.63
<b>Total No Circulante</b>	<b><u>\$ 69,968,082.19</u></b>	<b>Total Capial Contable</b>	<b><u>\$ 40,880,988.54</u></b>
<b>Suma Total Activo</b>	<b><u>\$ 72,854,799.81</u></b>	<b>Suma Pasivo y Capital Contable</b>	<b><u>\$ 72,854,799.81</u></b>
BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN ESTE ESTADO FINANCIERO, SON VERACES Y CONTIENE TODA LA INFORMACION REFERENTE A LA SITUACION FINANCIERA Y/O LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA Y AFIRMO QUE SOY LEGALMENTE RESPONSABLE DE LA AUTENTICIDAD Y VERACIDAD DE LAS MISMAS Y ASI MISMO ASUMO CUALQUIER RESPONSABILIDAD DERIVADA DE CUALQUIER DECLARACION EN FALSO SOBRE LA MISMA.			

Fuente: Transportes Mardus.

**GRUPO MARDUS S. DE R.L. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DEL 2018**  
**CIFRAS EN PESOS**

Activo		Pasivo	
<b>Circulante</b>		<b>Corto Plazo</b>	
Bancos	\$ 518,350.68	Proveedores	\$ 1,458,189.30
Clientes	\$ 1,359,271.46	Acreedores	\$ 2,283,742.00
Deudores Diversos	\$ 15,000.00	Impuestos por Pagar	\$ 849,810.69
		Bancomer Credito Revolvente	\$ 450,581.79
		Bancomer Credito Simple	\$ 195,566.83
<b>Total Circulante</b>	<b><u>\$ 1,892,622.14</u></b>	<b>Total Pasivo Corto Plazo</b>	<b><u>\$ 5,237,890.61</u></b>
		<b>Largo Plazo</b>	
<b>Fijo</b>		Creditos Bancarios	\$ 28,225,675.94
Terreno (2017-Actual)	\$ 29,990,633.25	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b><u>\$ 28,225,675.94</u></b>
Edificio (2014-2016)	\$ 3,000,000.00	<b>Total Pasivo</b>	<b><u>\$ 33,463,566.55</u></b>
Bodega (2014-2016)	\$ 2,500,000.00		
Equipo de Transporte	\$ 48,693,655.59	<b>Capital Contable</b>	
Dep. Acum. Eq. De Transporte	-\$ 11,150,277.66	Capial Social Fijo (T17/C35)	\$ 32,239,238.29
Equipo de Computo	\$ 69,048.58	Reserva Legal	\$ 798,968.00
Dep. Acum. Eq. De Computo	-\$ 55,059.55	Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 7,542,832.25
Mob. Y Eq. de Oficina	\$ 5,773.00	Resultado del Ejercicio	\$ 901,543.90
Dep. Acum. Eq. De Oficina	-\$ 246.36		
<b>Total Fijo</b>	<b><u>\$ 73,053,526.85</u></b>	<b>Total Capial Contable</b>	<b><u>\$ 41,482,582.44</u></b>
<b>Suma Total Activo</b>	<b><u>\$ 74,946,148.99</u></b>	<b>Suma Pasivo y Capital Contable</b>	<b><u>\$ 74,946,148.99</u></b>
BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN ESTE ESTADO FINANCIERO, SON VERACES Y CONTIENE TODA LA INFORMACION REFERENTE A LA SITUACION FINANCIERA Y/O LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA Y AFIRMO QUE SOY LEGALMENTE RESPONSABLE DE LA AUTENTICIDAD Y VERACIDAD DE LAS MISMAS Y ASI MISMO ASUMO CUALQUIER RESPONSABILIDAD DERIVADA DE CUALQUIER DECLARACION EN FALSO SOBRE LA MISMA.			

**Fuente: Transportes Mardus.**

<b>GRUPO MARDUS S. DE R.L. DE C.V.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2017</b>		
<b>CIFRAS EN PESOS</b>		
		%
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 25,795,313.33	100%
COSTOS DE VENTAS	\$ 8,974,827.67	35%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16,820,485.66</b>	<b>65%</b>
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	\$ 10,428,721.63	40%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 6,391,764.03</b>	<b>25%</b>
Gastos y Productos Financieros	\$ 3,754,431.31	15%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2,637,332.71</b>	<b>10%</b>
ISR	\$ 791,199.81	3%
PTU	\$ 263,733.27	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1,582,399.63</b>	<b>6%</b>
BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN ESTE ESTADO FINANCIERO, SON VERACES Y CONTIENE TODA LA INFORMACION REFERENTE A LA SITUACION FINANCIERA Y/O LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA Y AFIRMO QUE SOY LEGALMENTE RESPONSABLE DE LA AUTENTICIDAD Y VERACIDAD DE LAS MISMAS Y ASI MISMO ASUMO CUALQUIER RESPONSABILIDAD DERIVADA DE CUALQUIER DECLARACION EN FALSO SOBRE LA MISMA.		

Fuente: Transporte Mardus.



<b>GRUPO MARDUS S. DE R.L. DE C.V.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2018</b>		
<b>CIFRAS EN PESOS</b>		
		%
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 20,275,968.14	100%
COSTOS DE VENTAS	\$ 10,992,053.88	54%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9,283,914.26</b>	<b>46%</b>
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	\$ 5,410,524.23	27%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 3,873,390.03</b>	<b>19%</b>
Gastos y Productos Financieros	\$ 2,370,816.86	12%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1,502,573.17</b>	<b>7%</b>
ISR	\$ 450,771.95	2%
PTU	\$ 150,257.32	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 901,543.90</b>	<b>4%</b>
BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTO QUE LAS CIFRAS CONTENIDAS EN ESTE ESTADO FINANCIERO, SON VERACES Y CONTIENE TODA LA INFORMACION REFERENTE A LA SITUACION FINANCIERA Y/O LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA Y AFIRMO QUE SOY LEGALMENTE RESPONSABLE DE LA AUTENTICIDAD Y VERACIDAD DE LAS MISMAS Y ASI MISMO ASUMO CUALQUIER RESPONSABILIDAD DERIVADA DE CUALQUIER DECLARACION EN FALSO SOBRE LA MISMA.		

Fuente: Transportes Mardus.

## **8. LOS RESULTADOS DEL ABC DE MARDUS**

El haber utilizado las herramientas administrativas y financieras para evaluar la situación en ese momento de la empresa, me dio como resultado tener una visión más objetiva de la misma y permitió, por un lado, crear la estrategia a futuro y, por el otro, tomar las medidas correctivas para solucionar la problemática del día a día. Me di cuenta de que la experiencia no es suficiente para solucionar la problemática de los negocios.

Herramientas como las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, la definición de la cadena de valor, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis de las razones financieras, permiten evaluar e identificar áreas de oportunidad.

Referente a las preguntas iniciales sobre la conveniencia de reducir la flota de camiones de Transportes Mardus, la respuesta es no. Aunque lo pensé en su momento como opción, realmente lo que buscaba y quiero es el seguir creciendo como empresario. Sobre el cambio del modelo de negocio fue la mejor alternativa. Le ofrecí mis servicios de transporte al cliente Saint Gobain, que se dedica a la fabricación de parabrisas y medallones como proveedor de la industria automotriz. Esta industria tiene ciclos muy diferentes a los de la industria de consumo.

Con este cliente pude poner a trabajar continuamente al 20% de mi empresa, además, cuando la industria de consumo baja, la automotriz me solicita el equipo para utilizarlo. Otra industria nueva que se atendió fue Tiendas Soriana, que pertenece a la industria del autoservicio. Esta industria se mantiene constante durante todo el año y sus picos de volumen son por temporadas, pero son atendidas por proveedores actuales y/o especiales. Logré colocar el 20% del equipo con este cliente de manera fija y tuvimos la suerte de colocar como apoyo en temporada cuando la industria de consumo nos retira equipo.

Al desarrollar las herramientas me percaté de la necesidad de desarrollar un sistema, el cual ya está implementado y funcionando al 100%. Esto nos dio como resultado el obtener una imagen clara de la situación de mi empresa en todo momento. Temas tan obvios como cuentas por cobrar, mantenimientos futuros, productividad de los camiones los obtengo por medio de dicho sistema.

Con respecto a recursos humanos, ya contamos con misión, visión, un organigrama y una definición de puestos. Sabemos de las vacantes y el departamento se encarga de la contratación y capacitación del personal. Claramente estas acciones me ayudaron muchísimo a sacar adelante a mi

empresa y estar preparado para los retos del futuro y poder seguir con un crecimiento sostenido para los próximos años.

Es así como rediseñé e implementé varios cambios los cuales describo a continuación como una serie de resultados y practicas hechas en Transportes Mardus:

### **Misión**

Brindar soluciones de transporte y logística a empresas mexicanas y extranjeras, bajo un esquema Ganar – Ganar

### **Visión**

Somos una empresa de transporte y logística con crecimiento constante y con el mejor personal para llegar a estar en las 50 mejores empresas de transporte en México

### **Valores**

#### ***Puntualidad***

Estar a la hora que nos indiquen para iniciar el viaje, trasladar la mercancía y llegar a destino.

#### ***Orden***

Llevar un correcto manejo de la documentación de nuestras unidades, las facturas de nuestros clientes y las bitácoras de nuestros operadores

#### ***Seguridad***

Revisar las unidades y llevar un mantenimiento preventivo de las mismas

#### ***Limpieza***

La limpieza debe ser en lo personal y nuestras unidades.

#### ***Honradez***

Es fundamental para el desarrollo de la confianza de nuestros clientes, la cual se logra mostrando siempre una actitud sincera y honesta. Así como el respeto a las leyes y reglamentos.

#### ***Afán por el ahorro y la inversión***

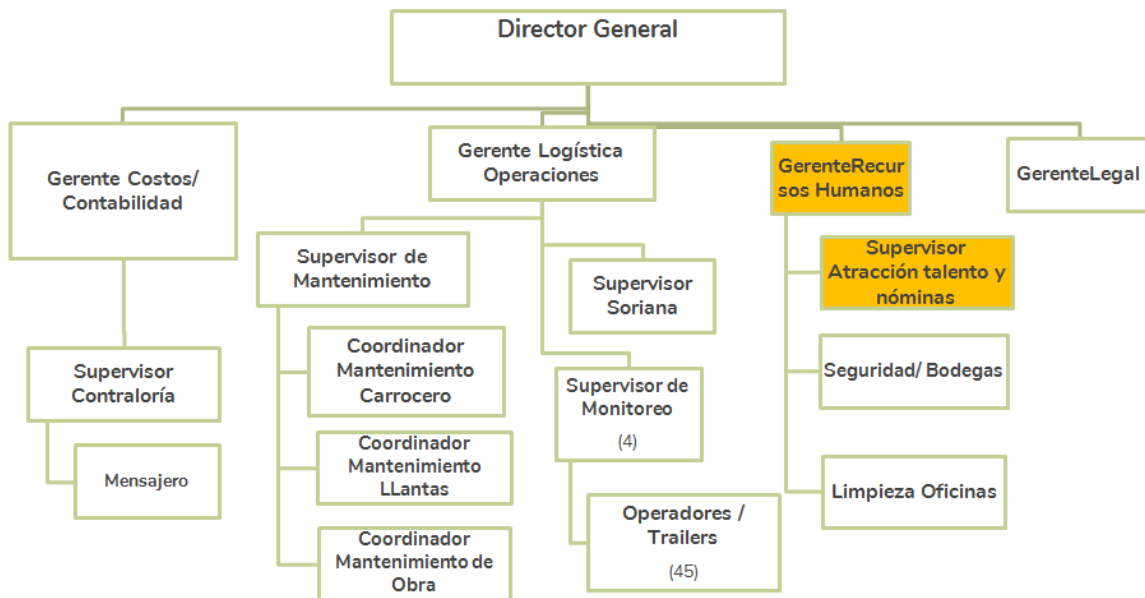
Estas dos prácticas nos conducen a un mejor nivel de vida económico y nos aseguran un crecimiento constante.

Con todo lo anterior, logré cumplir metas para mi compañía, las cuales se tradujeron en:

### Objetivos cumplidos

- Crecimiento en ventas al menos 10% anual.
- Utilidades sostenidas de al menos 18%.
- Cobranza no mayor a 30 días.
- Operación del transporte con índices de productividad, por lo menos el 98%.
- Dar servicio a nuestros clientes del 98%.
- Mantener una plantilla de operadores de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Mantener el programa en forma permanente de cero accidentes.
- Contribuir con la buena imagen de la empresa.

### Organigrama de Transportes Mardus



## CONCLUSIONES

El haber utilizado las herramientas como administrador me ayudó a corregir las áreas de oportunidad que tenía mi empresa y potencializar el negocio. Lo que dio como resultado que la empresa Transportes Mardus, se reinventara. Primero hacia adentro, cambiando su estructura y metodología de trabajo y, después hacia fuera, ajustando su modelo de negocio, vendiendo sus servicios a otras industrias y ofreciendo servicios dedicados de transporte en todo el país, no sólo en el área local de la Ciudad de México y lugares cercanos.

No importa el tamaño de la empresa u organización, puede ser una grande multinacional con miles de empleados alrededor del mundo o una PYME que opera con 65 empleados, como fue el caso de Transportes Mardus, siempre con una buena administración y liderazgo se puede salir adelante, así como superar cualquier reto.

Gracias a los aprendizajes obtenidos en la maestría de administración de la Universidad Iberoamericana obtuve las herramientas suficientes y necesarias, además de un pensamiento estratégico para identificar y resolver las diferentes problemáticas por las que atravesaba mi empresa. Me brindó como director y administrador en mi empresa, el ser un líder que delega más y que se dedica a crear la estrategia, más que ser un operativo del día a día.

No sólo mejoraron los resultados de la organización, sino también yo mismo como persona y administrador. Tuve un gran crecimiento personal y mi estructura mental cambió para bien. Ante cualquier problemática, lo primero que hago es analizar los hechos, después obtengo un diagnóstico tras utilizar herramientas administrativas adecuadas, propongo y analizo varias alternativas de solución para seleccionar la que mejor convenga.

Me siento una mejor persona, muy empoderada para enfrentar cualquier situación laboral y lo más importante de todo, muy agradecido con mi Universidad y maestros, que, gracias a ellos, soy una mejor persona y administrador actualmente. Por último, me gustaría concluir diciendo que, gracias a los conocimientos adquiridos en la maestría, las experiencias compartidas y demás herramientas de pensamiento estratégico aplicadas a mi empresa, pude reinventarla y hoy opera con utilidades ofreciendo sus servicios a diferentes industrias con un crecimiento importante. *Logré sacarla adelante, para que en un futuro haya muchos más y mejores viajes para Mardus.*

## BIBLIOGRAFÍA

### ADMINISTRACIÓN

Besley, Scott; Brigham, Eugene (2016). Fundamentos de Administración Financiera. México: Cengage Learning.

Gadow, Fabiana (2011). Dilemas, La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio. México: Ediciones Gráfica México.

Stratten, Scott (2013). El Libro de los Negocios Exitosos. Bogotá, Colombia: Norma.

Thompson, Arthur. (2014). Crafting & Executing Strategy. New York, NY: Mc Graw-Hill Irwin.

Whetten, David; Cameron, Kim (2016). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación.

### FUENTES GUBERNAMENTALES Y ASOCIACIONES

CANIPEC. (2018). Comercio y Balanza Comercial del Sector 2018. Feb 2018, de CANIPEC Sitio web: <http://canipec.org.mx/estadisticas/>

INEGI. (2018). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Febrero 2019, de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática Sitio web: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

SCT. (2018). Estadística Básica 2017 Autotransporte de Carga. Marzo 2018, de Secretaria de Comunicaciones y Transportes Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/transporte-y-medicina-preventiva/autotransporte-federal/estadistica/2017/>

### NOTAS PERIODÍSTICAS

Ramirez, Didier (2018). Estas son las cifras con que cerró el autotransporte en 2017. 9 Mar 2018, de Transporte Siglo 21 Sitio web: <http://t21.com.mx/terrestre/2018/03/09/estas-son-las-cifras-que-cerro-autotransporte-2017>