

CAPITULO 1

EL PROCESO DE INVESTIGACION

Durante el período de investigación algunas etapas se definieron con el propósito de darle a este estudio, la formalidad requerida. Estas son :

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe una gran cantidad de negocios de esta magnitud , que no han podido alcanzar un nivel óptimo de automatización de operaciones . Esto ha causado en mi una gran impresión , ya que utilizando asesoría profesional y con un poco de esfuerzos pueden convertirse en economías capaces de enfrentar a sus similares en los Estados Unidos.

Las tecnologías de información han llegado a las oficinas de estos negocios con el propósito de incrementar al máximo la productividad. Estas tecnologías son en la actualidad lo suficientemente amigables para ser abordadas por la mayoría de los trabajadores de las oficinas . Sin embargo la gente poco conoce de su existencia o de las ventajas que pueden proporcionarles.

La mala o escasa asimilación de la tecnología en automatización de oficinas , es el principal problema que enfrentan estas economías deseosas de emerger sobre un nivel de mediocridad.

1.2 HIPOTESIS

Este hecho que durante mucho tiempo , ha sido debatido , se apoya en las siguientes hipótesis :

- a) Poca capacidad económica para contratar un asesor experto en estas tecnologías
- b) La escasa cultura en sistemas de automatización de oficinas en todos los niveles de la organización
- c) La falta de asesoría profesional
- d) Falta de liderazgo para emprender proyectos de esta capacidad
- e) Fracazos en proyectos anteriores
- f) La tendencia a rechazar el cambio
- g) La cultura moral del trabajador
- h) La falta de trabajo en equipo
- i) El poco deseo de aprender y superarse

1.3 OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo primordial del presente , se centra en demostrar que este sección de negocio fronterizo puede posicionarse en un nivel competitivo utilizando como herramienta tecnología orientada a la Automatización de oficinas y personal capacitado que evite los costos enormes por asesoría profesional en tecnologías de información.

La excesiva demanda de estas tecnologías causa una tendencia a reducir los costos de las mismas , provocando que estas se encuentren al alcance de cualquier empleado deseoso de abarcar nuevos conocimientos aplicables a los negocios.

El conocimiento es un factor indispensable en el éxito de nuestra época . Este aumenta la capacidad de los empleados que diariamente se enfrentan a retos mas complejos , proporcionandoles la experiencia necesaria en el momento de tomar decisiones mas acertadas.

Por lo tanto , uno de los retos mas importantes en las economías actuales se encuentra en la correcta administración del conocimiento ; area en donde se encuentran las teconologías de automatización de oficinas.

1.4 DESARROLLO LOGICO (METODOLOGIA DE INVESTIGACION)

Considerando las hipótesis mencionadas anteriormente , y algunas experiencias obtenidas durante algun tiempo , decidí hacer investigación de campo utilizando algunas encuestas a dos tipos de personas en estas organizaciones ; las de conocimiento y las de datos.

Procuré que estas encuestas tuvieran las siguientes características :

- a) **Preguntas estrictamente necesarias** : Debido a la apatía de mucha gente por llenar estas , me ví obligado a crear este tipo de documento de media y una página de tamaño.
- b) **Directas** : Considerando el punto anterior , me ví obligado a no redundar e incluir las solamente las preguntas estrictamente necesarias.
- c) **Preguntas no indiscretas** : Para evitar molestias innecesarias , las preguntas no eran comprometedoras en ningun aspecto.
- d) **Por giro** : Con el propósito de detallar los resultados , solicité al encuestado en que giro de negocio trabaja.
- e) **Exactitud** : Algunas de las preguntas se requirieron sean contestadas en escala del 0 al 10 ó 1 al 10 , con el propósito de evaluaciones mas exactas.
- f) **Aplicaciones** : También se requirió calificar las aplicaciones de sist. de automatización de oficinas con el propósito de evaluar las mas vitales de uso segun el giro del negocio.

g) **Causas** : Se preguntan causas de estas evaluaciones segun considere el encuestador.

Una vez elaboradas y puestas en marcha , podría comentar que me enfrenté a algunos problemas como los siguientes :

- Poco conocimiento de estas tecnologías
- Confusión con los títulos (Entienden mas Word que procesador de palabras)
- Gente que nunca en su vida había manejado una computadora
- Gente de edad con ideas antiguas.

Las principales observaciones que obtuve al momento de procesar estas fueron :

- La cultura en este tipo de tecnologías es escasa
- La experiencia en aplicaciones de este tipo es muy baja , incluyendo areas vitales
- La gente de conocimiento califica entre 4 y 7 , el aprovechamiento de estas tecnologías en su negocio.
- Poca gente opina que le ha ido bien
- Las causas principales de fracaso segun la gente de conocimiento :
 - a) Falta de cultura
 - b) Falta de presupuesto
 - c) Asesoría de baja calidad.

CAPITULO 2

EL PERFIL DE NEGOCIOS ANALIZADOS

En la industria del comercio exterior , encontramos los siguientes giros :

2.1 LINEA DE TRANSPORTES

Su principal actividad es la de recibir mercancía para transportarla hacia el norte o el sur , (es decir importación o exportación) ; utilizando remolques propios o de líneas norteamericanas que solicitan los servicios de esta para entregar la carga a su destino bajo un concepto llamado "Door to Door" .

El transporte fronterizo , es quizás el negocio mas controvertido en el giro del comercio exterior. Durante mucho tiempo he visto nacer , crecer y morir organizaciones de este tipo . Entre los aspectos que mas han llamado mi atención estan el gran porcentaje de utilidad que se manejan, flujos de efectivo altos , estímulos fiscales , costos elevados , rachas en ventas muy impresionantes y los grandes retos a los que se enfrentan por dejar satisfecho al cliente. Por lo general existe una pequeña tendencia a la baja educación administrativa por parte del personal directivo que en ocasiones provoca serios problemas a la estabilidad del negocio.

Con el propósito de definir apropiadamente el transporte fronterizo, lo dividiremos en categorías según sea el tipo de remolque que arrastren o el servicio que proporcionan.

Entre estas categorías estan :

- a) Carga ligera , transporte de mercancía entre 1 a 8 toneladas
- b) Carga regular en caja

- c) Carga regular , ya sea en caja seca y plataforma
- d) Carga especializada en caja refrigerada
- e) Carga especializada en plataformas , Semi Low Boys , Low Boys y remolques especializados. En este giro, se transporta mercancía peligrosa, como explosivos , materiales químicos y radioactivos así como mercancía pesada y voluminosa como la maquinaria.

Cabe recalcar , que el transportista, en ocasiones negocia temporalmente cierta carga diferente a la de su giro, ya sea por nuevas oportunidades o por que la situación económica lo lleva a ese punto.

El transportista sufre constantemente de serios retos , considerandose entre estos tres negocios el mas sufrido. Aparte de los problemas que todo México vive , siempre han sido victimas de constantes amenazas como la competencia , la corrupción , la crisis y el *descontrol administrativo y operativo*.

* En comparación con los Estados Unidos , el transportista sufre las siguientes deficiencias.

- a) El transportista norteamericano tiene su giro definido , como carga regular o especializada. En México , el transportista se adapta al que le convenga y sea oportuno a sus necesidades
- b) En los Estados Unidos , existen departamentos de tráfico bien definidos . En México solamente los grandes transportistas lo tienen y en las pequeñas y medianas el *mismo transportista lleva a cabo estas actividades*.

* Distribución Internacional, Jorge Martínez Rosas , Departamento de fomento editorial UAT

- c) En los Estados Unidos existen agentes de tráfico que conocen bien el negocio. En México solamente el dueño o el gerente es el encargado de esto.

- d) En Estados Unidos existe gente preparada en mercadotecnia que tiene la función de buscar carga y verificar que esta sea entregada en perfectas condiciones. En México esta función la lleva a cabo el mismo dueño.

En este negocio el control interno se ve envuelto constantemente en una serie de problemas de tipo administrativo y operativo que en ocasiones complican la situación y pueden llevarlo a la bancarrota. Entre estos podemos citar.

- *No tener conocimiento de la localización del equipo* : Esto sucede incluso en las grandes empresas transportistas . El departamento de tráfico sufre de no conocer exactamente en donde se encuentra su equipo de trabajo, ya sea operadores, tractores y remolques.

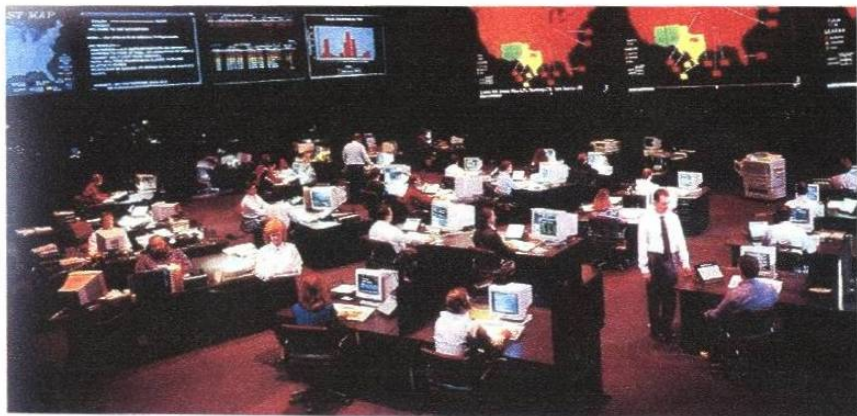


Fig. 2.1 . El departamento de tráfico requiere de un exacto control de la localización del equipo

Descuidar por un tiempo el rastreo del mismo ocasiona que este se extravíe debido a que no se registra su posición exacta. En ocasiones el equipo puede estar en los

Estados Unidos o en algún lugar lejos de la frontera , el departamento de logística quizás no tiene conocimiento de este hecho.

Existen en la actualidad tecnologías que son capaces de informarnos exactamente en que lugar del país se encuentra, pero son costosas y existe la posibilidad de provocar que estas fallen.

Por lo tanto, es indispensable ocupar personal dedicado a registrar los movimientos del mismo.

- *Poca seriedad al mantenimiento del equipo* : Los tracto camiones en la actualidad cuentan con sistemas electrónicos que nos permiten conocer a fondo diferentes situaciones , como el rendimiento , el diesel consumido , el kilometraje recorrido, los problemas mecanicos y eléctricos que pudo haber sufrido el tractor durante su recorrido, así como la destreza del operador al conducir. Aun así, considerando todas estas tecnologías , resultan difícil asimilarlas y explotarlas por lo que a veces prefieren no prestarle atención a esta, Además los tracto camiones deben de contar con la seriedad de un mantenimiento preventivo, ya que olvidarse de esto provocaría mantenimiento correctivo que a la larga resultan mas caro. **Los remolques** , tambien deben de ser sometidos a mantenimiento preventivo, ya que de no hacerse esto, provocaría daños en sus componentes.

Una de las ventajas de estas tecnologías se refleja en el dominio de la empresa con respecto a la conducta del operador que conduce la unidad. Gracias a esto , es posible controlar la velocidad máxima , la configuración del tractor según sea las necesidades de la carga y algunos otros aspectos mas.

Sin embargo , el ingenio de algunos operadores es impresionante, ya que se las valen de algunas artimañas para engañar o manipular el equipo de cómputo instalado en la unidad.

Además con frecuencia se encuentra en el camino mecánicos, que con algún incentivo económico , le ofrecen al operador la posibilidad de cambiar esta configuración, permitiéndoles conducir a mayores velocidades o cambiar el rendimiento del diesel, entre otras cosas.

- *Control sobre las llantas* : Este control es demasiado complejo, ya que se requiere personal con capacidad y disciplina, tiempo y sistemas que permitan monitorear o dar seguimiento a las mismas. Con frecuencia , existen operadores mal intencionados o que se ven obligados por su situación económica a venderlas en el camino a precio barato y reponerlas por llantas que se encuentran ya en mal estado; las ruedan a baja presión para que se destruyan por completo y no quede evidencia de la misma

En una línea pequeña de alrededor de unos 25 tracto camiones y algunos remolques existe un promedio de 1000 a 1500 llantas , es necesario registrar la profundidad de la mismas e inventariarlas constantemente.

- *Problemas con el reporte de inspección del equipo* : El transportista fronterizo, maneja un porcentaje muy alto de la carga sobre remolques que son propiedad de líneas norteamericanos. Estos remolques deben de ser cuidados y regresados en las mismas condiciones en que se recibieron, ya que de lo contrario la línea transportista americana cargará las piezas y mano de obra a un precio demasiado caro (en dólares) . Para determinar como se recibe el equipo y como lo estan tratando nuestros operadores se lleva a cabo un sistema de inspección del equipo que entra y sale de las instalaciones

que son propiedad de la línea . El problema surge cuando el personal no realiza estos reportes de una manera correcta (ya sea por apatía o por falta de conocimientos) , causando que la línea no pueda protegerse en caso de algun siniestro.

- *Descuido al controlar el importe de los gastos de salidas a los operadores :*
Diariamente se le asigna al operador viáticos para transportar la mercancía a su destino final. Si no existe control sobre este problema , la empresa desconoce la cantidad exacta de los viáticos que el operador no ha comprobado ; provocando molestias , pleitos y la pérdida de los documentos que son deducibles de Impuestos.
- *Logística equivocada :* Esto sucede cuando el personal de tráfico no tiene la capacidad de saber que se debe hacer con el equipo de transporte para poder disminuir los tiempos de respuesta y los costos de operacion, ya que un error de este tipo puede causar hasta la perdida de clientes.
- *La pérdida del costoso equipo de amarre :* En el caso del transporte especializado, surge el problema de administrar este equipo, ya que cuesta caro y es facil de extraviarse o ser robado. Para esto se requiere saber que se le entrega a cada operador y cuanto entrega de regreso. En algunas ocasiones un operador comete el error de prestar su equipo ya sea por ayudar a otro o por instrucciones del departamento tráfico para atender a otra carga . Esto ocasiona que tenga que rastrearse y dedicar tiempo para administrarlo.
- *La corrupción en carreteras :* Este aspecto resulta triste y vergonzoso mencionarlo pero es un problema bastante conocido en la mayoría del transporte. La corrupción en la carretera puede dividirse en :

- a) Robo de mercancía por parte del operador :
 - b) Robo de piezas del equipo por parte del operador como llantas , refacciones , diesel etc.
 - c) El acoso por parte de la policía federal
 - d) El asalto llevado a cabo por terceras personas
 - e) Corrupción entre personal de gasolineras y el operador
 - f) Consumo extra de diesel del operador por realizar viajes que no pertenecen a la empresa "Los camaronditos"
- *Falta de convenios de cobro* : Con frecuencia, los tratos o convenios entre los compradores de este servicio y los vendedores, (que en su mayoría resultan ser los mismos dueños) son hechos de manera informal, es decir "solo de palabra". Al momento de llevar a cabo la labor de cobranza, resulta que los de cuentas por pagar no quieren pagar el servicio debido a que el costo del flete no es el que se había establecido, o que el servicio no se llevo a cabo de la manera en que se había pactado.
 - *Contabilidad escasa o nula* : Debido a la falta de cultura (que en la mayoría de los casos, resulta ser el del personal directivo) las operaciones contables no se realizan , o se realizan de una manera incorrecta , o definitivamente no existe contabilidad.

Esto ocasiona grandes problemas , ya que no se conocen las utilidades , por lo tanto , las inversiones (que son muy frecuentes), se hacen sin saber si la empresa se descapitaliza o no.

- *Falta de conocimiento de los empresarios de los sistemas contables y fiscales* : Derivado del punto anterior, en la mayoría de los casos , los propietarios no conocen los sistemas contables ni fiscales. Esto ocasiona una serie de problemas como :

- El empresario , lleva a cabo operaciones que no son enteradas al contador. Como movimientos en bancos , compra de activo fijo , prestamos etc.
 - Inicio de proyectos sin la planeacion adecuada , considerando los sistemas mencionados.
- *Rotación de personal* : Debido a las presiones, el trato por parte del empresario , hacia el personal es muy hostigoso , provocando que el empleado no desarrolle su capacidad para aportar beneficios a la empresa y busque mejores horizontes.
 - *La empresa , y la dirección* : Considerando que existe gente capaz, no podemos culpar de todo al personal. Existen ciertas anomalías que desde la dirección caen y se dispersan por toda la empresa, generando una serie de problemas de tipo psicológicos , sociales , políticos y técnicos.

2.2 AGENCIAS ADUANALES

Recibe y tramita la documentación necesaria , para que la carga cruce y sea entregada al destinatario en México (Importación) , o para que cruce hacia los Estados Unidos (Exportación) . La gran ventaja de este negocio radica en los bajos costos de operación, ya que la mayoría son papelería y los gastos normales de cualquier oficina. El agente aduanal constantemente se ve atemorizado por los errores que puedan cometerse al momento de clasificar la mercancía , ya que omitir , cambiar o fallas en el procedimiento acarrear multas y en ocasiones la pérdida de la patente.

El control administrativo en este negocio es muy importante , ya que fallas en el mismo , ocasionan que la cartera de clientes presente demasiados errores , aprovechando para evitar el pago o para cobrar saldos inexistentes a favor del mismo.

Además cabe mencionar que el acoso ocasionado por la burocracia aduanal , puede ocasionar que la carga demore mas tiempo para entregarse causandole al cliente molestias y la posibilidad de buscar otro agente aduanal.

Desde hace mucho tiempo he escuchado una serie de malestares en el ambiente del agente aduanal que lo mantienen aterrorizado día con día. Estos por lo general se relacionan con el cliente al que siempre hay que cuidar para evitar perderlo y con la aduana que siempre se mantiene en una postura demasiado estricta. Entre estos hechos podría citar :

- *Logística de cruces deficiente* : Esto significa que el personal del departamento de tráfico no planea o no tiene la capacidad de resolver los tiempos en que la mercancía debe cruzar , ya sea de importación o exportación. Esta falta de planeación ocasiona que el tiempo de entrega sea demasiado , ya que el tráfico en los puentes internacionales suele ser muy grande ; además existe la posibilidad de que la mercancía sea detenida por que el semáforo aleatorio señala rojo , o que exista rojo operativo , o bien se detenga por considerar que deba de ser revisado cuidadosamente para verificar que no exista intento de contrabando.
- *Errores de procedimiento en los cruces* : La aduana , considera algunos hechos insignificantes y no intencionables como faltas , en las que el agente aduanal se ve perjudicado con multas; entre estos podemos citar la falta de un documento , un sello , algún error en el número económico del vehículo que transporta la mercancía o la placa equivocada.

- *Corrupción entre el personal de la aduana y de despacho* : Esto sucede cuando por algún error , el agente aduanal recurre a la corrupción para evitar grandes problemas ; y el personal de despacho negocia esta corrupción con el fiscal.
- *Falta de conocimiento de las leyes aduanales* : Ocurre cuando el personal de tráfico no se encuentra actualizado en cuanto a la legislación arancelaria y las leyes de aduana , causando errores de clasificación que pueden ser detectados por los auditores de la aduana.
- *Falta de coordinación entre el A.A. , el forwarding y la línea transportista con respecto a las instrucciones del cliente* : La carga puede retardarse cuando no existe un conceso o acuerdo de trabajo entre estos tres elementos , que deben de acordar los tiempos para el proceso de cruce y entrega de la misma. En ocasiones también ha sucedido la pérdida de mercancía por no asegurarla cuando el cliente lo solicitó.
- *Control deficiente de la cuenta de anticipo de clientes , pago hecho por cuenta de clientes y clientes* : El mal manejo de estas cuentas es muy peligroso , ya que da como resultado que el saldo de clientes arroje saldos equivocados que en la mayoría de las ocasiones son a favor del cliente . Esto sucede con mucha frecuencia , en donde el agente aduanal trabaja para pagarle al cliente saldos equivocados.
- *Pérdida de documentos por métodos inadecuados de archivo* : Por falta de cuidados en el control de archivo de documentos, es posible el extravío de estos .
- *Exceso de papelería* : En este negocio, la costumbre de "copia para todo" suele suceder constantemente , provocando grandes costos y molestias.

- *Enfermedad de terminal* : Significa que existen diversos sistemas de tipo "stand alone" , es decir que cada uno maneja sus propios datos sin capacidad de compartirlos para evitar nuevos procesos de captura.
- *Empleados con ideas antiguas que rechazan los cambios* : Definitivamente , las organizaciones actuales deben de estar preparadas para cualquier tipo de cambio ; sin embargo sucede en ocasiones que el personal no desee cambiar para mejorar . Las creencias antiguas ocasionan que esto suceda , aunque el negocio no tenga la posibilidad de brincar a un nuevo nivel de competitividad.
- *El acoso por parte de la SHCP* . Esto puede considerarse como una ventaja para algunas agencias ya que trae como resultado la necesidad de que se organicen para evitar multas . Sin embargo , en algunas ocasiones este hecho llega a graves extremos.

2.3 LINEA DE TRANSFER

Recibe instrucciones de la agencia aduanal o de las líneas transportistas para cruzar con sus equipos (tracto camiones) la mercancía hacia México , Estados Unidos o para realizar movimientos locales de remolques cargados o vacíos. Este negocio tiene grandes oportunidades de crecimiento por que no es tan complicado como la linea transportista , sin embargo se enfrentan a algunos retos que impiden su crecimiento. Estos podrían ser :

- *Problemas para administrar los costos por cada viaje* : Aunque no es difícil de controlar , en algunas ocasiones este control se complica para el personal administrativo por que los operadores no tienen la disciplina necesaria para evitar que se pierdan los comprobantes de los viajes , como diesel y casetas.

- *La rotación de personal* : Por cuestiones económicas o de algún otro tipo , los operadores acostumbran a cambiar de trabajo , provocándole al patron la necesidad de buscar constantemente operadores nuevos , empezando desde abajo.
- *Corrupción de operadores* : En algunas ocasiones , existen algunos males operadores que acostumbran a cometer actos corruptos con los gastos de transportación , ya sean gastos por diesel o por casetas .
- *El cuidado de la carga* : En algunas ocasiones , la carga requiere un gran cuidado , por tratarse de materiales especiales , como maquinaria , explosivos , químicos o radioactivos que deben ser transportadas por choferes capacitados con suficiente experiencia .
La empresa requiere cuidar de estos , ya que por lo general existe un gran porcentaje de rotación .
- *Los riesgos de transportación* : Derivado al punto anterior , en ocasiones la carga suele ser muy costosa e incluso mas que la misma empresa ; por lo que se debe tener mucho cuidado y evitar accidentes que puedan provocar la desaparición del negocio.
- *El control del equipo de amarre* : Considerando los puntos anteriores , la carga debe de ser amarrada cuidadosamente para evitar accidentes . El transfer debe adquirir equipo de amarre que por lo general es muy costoso y que suele perderse en el movimiento de la mercancía . Ante esto , se debe de contratar personal dedicado al cuidado del mismo
- *Las regulaciones de los Estados Unidos con respecto a las condiciones de las unidades* : La línea de transfers es una economía muy pequeña en comparación a los transfers

norteamericanos. El gobierno norteamericano es muy exigente en cuanto a las condiciones de las unidades , que por lo general es un aspecto demasiado difícil para el transfer mexicano. Cabe mencionar que los choferes se quejan de demasiado acoso por parte de las autoridades norteamericanas que pecan de ser demasiado detallistas.

- *El tiempo de cruce* : Las aduanas , tanto americana como mexicana, acostumbran a tomar demasiado tiempo para la revisión de la mercancía . Este tipo de tendencias burocráticas provocan que un cruce , (Sobre todo hacia los Estados Unidos) pueda llevarse de 1 a 8 horas , reduciendo el tiempo de uso de una unidad , por lo tanto reduciendo la cantidad de ingresos que pudan obtener.

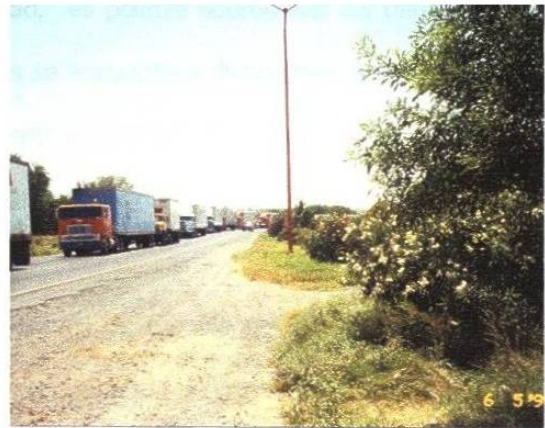


Fig. 2.2. Demasiado tiempo para el cruce de carga de Importación y exportación

- *La posibilidad de perder remolques por negligencia* : Esto sucede cuando no existe un control efectivo de intercambios , en donde el transfer pueda protegerse cuando el remolque es desenganchado en algun lugar y extraviado con el paso del tiempo.