



Instituto Tecnológico Superior De Álamo Temapache

---

---

Tesis profesional

Estrategia de economía circular en la empresa LAHE  
S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz

Presenta:

Rosa Maria Gaona Paulino

Para obtener el título de:  
Ingeniero en administración

Directora de tesis:

Dra. Lila Margarita Bada Carbajal

Tuxpan Veracruz

Enero 2023

## **Dedicatoria**

“Dedico esta tesis a mis padres, por su incansable lucha y sacrificios en cada paso de mi vida; por ser mi pilar y apoyo incondicional en todo momento e impulsarme a formarme como profesional. A mi pareja, por llenar mi vida de amor y ayudarme a ser una mejor persona. Y a todos mis familiares y amigos, por sus sabios consejos y palabras de aliento que de una u otra forma me acompañan en todas mis metas.”

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios por su bendición y haberme permitido esta maravillosa oportunidad que me ayudó a crecer a nivel profesional y personalmente.

A mis padres por ser los principales promotores de mis proyectos, por creer en mí, siempre; en ellos tengo el espejo en el que me quiero reflejar pues sus infinitas virtudes me han mostrado el lado hermoso de la vida.

Quiero dar mi más profundo agradecimiento a la Dra. Lila Margarita Bada por su constante dedicación, apoyo y acompañamiento como directora de tesis, por compartir su conocimiento y experiencias conmigo, y motivarme a desarrollar esta tesis.

Al Tecnológico Superior de Álamo Temapache y en especial a la carrera de ingeniería en administración por brindarme el acompañamiento en cada etapa del proceso. Y a todos mis docentes a lo largo de mi vida, quienes me han ayudado a forjar mi carrera y la persona que soy.

Finalmente, agradezco a la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. De C.V. por el apoyo brindado durante mi elaboración de mi tesis y a todas las personas que participaron en este proyecto.

## Resumen

La Economía Circular es un modelo económico restaurativo y regenerativo que desde su diseño conserva el valor de los recursos, productos y materiales el mayor tiempo posible a través de la creación de un sistema con modelos de negocio innovadores que permitan reducir la generación de residuos.

El objetivo de esta investigación es proponer una estrategia de economía circular en la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz, mediante los modelos de Fred David (2008) y el modelo circular de Ellen MacArthur, (2014), para la formulación de la estrategia.

El tipo de investigación será mixta cuantitativa y cualitativa con un alcance descriptivo, ya que busca la identificación, reconocimiento y cuantificación entorno a la percepción de la implementación de una estrategia de economía circular ya que se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente. Así mismo los sujetos de esta investigación será de los trabajadores de la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz ya que ellos cuentan con la información requerida para dicha investigación y por llevar a cabo ciertas funciones que permiten conocer que actividades que lleva a cabo la empresa para el mejor funcionamiento.

Lo que se espera de este proyecto es poder ingresar la economía circular dentro de la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V. de Tuxpan Veracruz y para esto se tiene que realizar una estrategia y proponer un modelo y todo es con el fin de ayudar al medio ambiente ya que en la actualidad está muy dañado y su principal causante son las empresas industriales

**Palabras claves:** Estrategia, Economía Circular, Materia Prima, Producción Consumo y Desecho.

## Abstract

The Circular Economy is a restorative and regenerative economic model that from its design preserves the value of resources, products and materials for as long as possible through the creation of a system with innovative business models that reduce waste generation.

The objective of this research is to propose a circular economy strategy in the company Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V., from Tuxpan Veracruz, through the models of Fred David (2008) and the circular model of Ellen MacArthur, (2014), for the formulation of the strategy.

The type of research will be mixed quantitative and qualitative with a descriptive scope, since it seeks the identification, recognition and quantification around the perception of the implementation of a circular economy strategy since it is presented as a system for the use of resources where innovation prevails. Reduction of elements: minimize production to the essential minimum, and when it is necessary to use the product, bet on the reuse of elements that, due to their properties, cannot return to the environment. Likewise, the subjects of this investigation will be the workers of the company Fletes y Acarreos LAHE of Tuxpan Veracruz since they have the information required for said investigation and for carrying out certain functions that allow knowing what activities the company carries out. for the best performance.

What is expected from this project is to be able to enter the circular economy within the company Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V. of Tuxpan Veracruz and for this you have to carry out a strategy and propose a model and everything is in order to help the environment since it is currently very damaged and its main cause are industrial companies

*Keywords:* Strategy, Circular Economy, Raw Material, Production, Consumption and Waste.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen .....	4
Tabla de contenido.....	6
Tablas .....	8
Figuras .....	8
Glosario de términos.....	11
Abreviaturas de siglas.....	13
Introducción.....	14
Capítulo I: Marco Contextual.....	16
1.1. Empresas de arrendamiento de transporte.....	16
1.2. Situación internacional de empresas de arrendamiento de transporte.....	22
1.2.1. Principales empresas de arrendamiento de transporte .....	23
1.2.1.1. PENSKE (E. U. A.).....	25
1.2.1.2. COMARFEX (BARCELONA) .....	25
1.2.1.3. Mveloz (Lima, Perú) .....	26
1.3. Situación nacional de arrendamiento de transporte en México.....	27
1.3.1. Principales empresas de arrendamiento de transporte a nivel nacional.....	29
1.3.1.1. Alianza proyecto Grupo Transportes Monterrey .....	30
1.3.1.2. Idealease .....	33
1.3.1.3. Fletes Mexico .....	35
1.4. Principales empresas de arrendamiento de transporte en el estado de Veracruz.....	38
1.5. Empresas de arrendamiento en Tuxpan Veracruz .....	40
1.6. Empresa de arrendamiento fletes y acarreos LAHE, S.A. de C.V. de Tuxpan Veracruz 40	
Capítulo II: Marco Teórico.....	58
2.1. Estrategia .....	58
2.1.1. Origen De La Estrategia. ....	58
2.1.2. Definición De Estrategia.....	59
2.1.3. Importancia De La Estrategia .....	60
2.1.4. Beneficios De La Estrategia.....	61

2.1.5. Proceso o modelo de formulación de estrategias (Proceso de elección de formulación de estrategias) Fred David.....	62
2.1.6. Proceso o modelo de formulación de estrategias (Proceso de elección de formulación de estrategias) Arthur A. Thompson & John E. Gamble, 2012 .....	78
2.1.7. Proceso o modelo de formulación de estrategias (Proceso de elección de formulación de estrategias) Rivas L, 2016. ....	85
2.2. Economía circular.....	87
2.2.1. Origen De La Economía Circular .....	87
2.2.2. Definición De Economía Circular .....	89
2.2.3. Importancia De La Economía Circular .....	91
2.2.4. Beneficios De La Economía Circular .....	91
2.2.5. Modelos de economía circular.....	92
Capítulo III: Metodología de la investigación.....	99
3.1. Situación problemática .....	99
3.1.1. Planteamiento del problema.....	101
3.2. Objetivo general .....	101
3.2.1. Objetivo específicos.....	101
3.3. Justificación.....	102
3.4. Preguntas de investigación. ....	103
3.5. Tipo de investigación .....	103
3.6. Diseño de investigación.....	103
3.7. Población y muestra. ....	104
3.8. Sujetos de investigación. ....	104
3.9. Técnica de recolección de datos .....	104
3.10. Hipótesis .....	105
3.11. Categoría de análisis .....	105
3.12. Matriz de congruencia metodológica.....	106
3.13. Cronograma de actividades.....	107
Capitulo IV: Análisis y Resultados .....	109
4.1. Formulación de la estrategia con base en Fred David (2008), de la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz .....	120
4.1.1. Etapa 1: etapa de entrada aportaciones (Matriz de evaluación de factores externos EFE y la Matriz de evaluación de factores internos EFI).....	120
4.1.2. Etapa 2: Etapa de conciliación.....	123

4.1.3. Etapa 3: Etapa de decisión .....	125
4.2. Propuesta de la estrategia de la economía circular con base al modelo lineal de Wildly Green (2012) en la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz .....	129
Conclusión .....	130
Referencias .....	131
Anexos .....	138

## **Tablas**

Tabla No. 1: Clasificación del arrendamiento .....	18
Tabla No. 2: Clasificación de transporte .....	21
Tabla No. 3: Clasificación de las empresas de arrendamiento en México .....	30
Tabla No. 4: Empresas de arrendamiento en Tuxpan Veracruz .....	40
Tabla No. 5: Esquema analítico de la formulación de estrategias.....	63
Tabla No. 6: Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC.....	76
Tabla No. 7: Cuadro de analisis de los modelos de la estrategia.....	86
Tabla No. 8: Cuadro de analisis de los modelo de economia circular.....	97
Tabla No. 9: Cronograma de actividades .....	107
Tabla No. 10: Matriz (EFE).....	121
Tabla No. 11: Matriz (EFI).....	122
Tabla No. 12: Matriz (FODA).....	123
Tabla No. 13: Matriz (MPEC).....	126
Tabla No. 14: Estrategia de economía circular basado en el modelo lienal .....	129

## **Figuras**

Figura No. 1: Transporte de la empresa Alianza proyecto GTM .....	31
Figura No. 2: Ubicaciones de las sucursales de la empresa GTM .....	33
Figura No. 3: Equipo de transporte de la empresa Idealease.....	33
Figura No. 4: ubicaciones de las sucursales de Idealease.....	34
Figura No. 5: Cobertura que tiene la empresa Fletes Mexico en territorio Mexicano .....	37
Figura No. 6: Logotipo de la empresa Loeza Transportes .....	39
Figura No. 7: Diagrama de las empresas del Corporativo Santa Clara .....	41

Figura No. 8: Logotipo de la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A de C.V.....	44
Figura No. 9: Ubicación geográfica de Fletes y Acarreos LAHE.....	45
Figura No. 10: Organigrama de Fletes Y Acarreos LAHE.....	54
Figura No. 11: Proceso de solicitud de servicio de flete.....	55
Figura No. 12: Proceso de carga de transporte.....	56
Figura No. 13: La matriz SPACE.....	69
Figura No. 14: Matriz BCG.....	70
Figura No. 15: Matriz interna-externa (IE).....	73
Figura No. 16: Matriz de la gran estrategia.....	74
Figura No. 17: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	78
Figura No. 18: Modelo LART del diagnostico operacional.....	85
Figura No. 19: Economía Circular.....	89
Figura No 20: Modelo Circular.....	93
Figura No. 21: Modelo Mariposa.....	94
Figura No. 22: Modelo lineal.....	96
Figura No. 22: Categoría de análisis.....	105
Figura No. 23: Matriz de congruencia metodología.....	106
Figura No. 21: Compresión de economía circular 1.....	110
Figura No. 22 Compresion de economia ciruclar en porcentajes 1.....	110
Figura No. 23: Compresión de economía circular 2.....	111
Figura No. 24: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 2.....	111
Figura No. 25: Compresión de economía circular 3.....	112
Figura No. 26: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 3.....	112
Figura No. 27: Compresión de economía circular 4.....	113
Figura No. 28: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 4.....	113
Figura No. 29: Compresión de economía circular 5.....	114
Figura No. 30: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 5.....	114
Figura No. 31: Reutilizacion de papel de economia circular 6.....	115
Figura No. 32: Reutilizacion de papel de economia ciruclar en porcentajes 6.....	115
Figura No: 33: Clasificacion de la basura de economia ciruclar 7.....	116
Figura No. 34: Clasificacion de la basura de economia ciruclar en porcentajes 7.....	116
Figura No. 35: Compresión de economía circular 8.....	117

Figura No. 36: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 8.....	117
Figura No. 37: Residuos peligrosos 9.....	118
Figura No. 38: Residuoas peligros en porcentajes 9 .....	118
Figura No. 39: Compresión de economia circular 10.....	119
Figura No. 40: Compresión de economia circular en porcentajes 10.....	119

## Glosario de términos

<b>Estrategia</b>	Es una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa, a través de una interacción proactiva de la organización con su entorno y el uso de procedimientos y técnicas con un basamento científico empleadas de manera repetitiva e integral (Ronda, 2021).
<b>Ambiente</b>	conjunto de elementos naturales como el aire, el agua o el suelo y sociales que hacen factible la vida en el planeta; en otras palabras, es el entorno donde el ser humano se desenvuelve, desarrolla y prolonga su vida. Este entorno está constituido por seres biológicos y físicos como la fauna, los seres humanos y la flora, y ambos elementos naturales o biológicos están correlacionados para el buen funcionamiento (Pérez, 2021).
<b>Empresa</b>	Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos trabajo, tierra y capital (Pérez & Gardey, 2008).
<b>Transporte</b>	El transporte puede realizarse de muy diversas maneras, aunque normalmente la idea de transporte se relaciona con la de medios de transporte, es decir, aquellos vehículos que sirven para transportar o trasladar personas u objetos. El transporte puede tener fines profesionales o placenteros, intereses de lucro o de diversión. Cuando una persona debe viajar por cuestiones de trabajo, no es lo mismo que trasladarse por placer, para conocer nuevos espacios y sus características (Bembibre, 2010).
<b>Sustentabilidad</b>	La sustentabilidad en sentido amplio, puede ser entendida como la producción de bienes y servicios, donde se satisfagan las

necesidades humanas y se garantice una mejor calidad de vida a la población en general, con tecnologías limpias en una relación no destructiva con la naturaleza, en la cual la ciudadanía participe de las decisiones del proceso de desarrollo, fortaleciendo las condiciones del medio ambiente y aprovechando los recursos naturales, dentro de los límites de la regeneración y el crecimiento natural (Zarta, 2018).

## Abreviaturas de siglas

**AEO:** Operador económico autorizado

**AMAVe:** Asociación Mexicana de Arrendadoras de Vehículos

**BM:** Banco Mundial

**CEI:** Comunidad de Estados Independientes

**CNBV:** Comisión Nacional Bancaria y de Valores

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**EC:** Economía circular

**EFE:** Evaluación de factores externos

**EFI:** Evaluación de factores internos

**FODA:** Fortalezas debilidades oportunidades amenazas

**GTM:** Grupo Transportes Monterrey

**IMT:** Instituto Mexicano del Transporte.

**ISO:** International Organization for Standardization

**MPEC:** Matriz de planeación estratégica cuantitativa

**PMT:** Programa de mejora técnica

**TNT:** Thomas Nationwide Transport

## Introducción

Actualmente la economía circular está siendo implementada en el mundo real en muchos ámbitos y lugares diferentes, y el recorrido que tiene por delante es inmenso. Ante esta situación, lo que actualmente se conoce como Economía Circular desempeña un papel central para catalizar la transición hacia la sostenibilidad global. La economía circular ofrece además un gran potencial para el emprendimiento verde y el desarrollo de la producción limpia, ya que es un modelo que promueve la reutilización y el reciclado rutinario de todos los componentes y que utiliza el principio de prevención para eliminar materiales peligrosos que impiden o entorpecen estos procesos.

Esta investigación tiene lugar en Fletes y Acarreos LAHE S.A de C.V. de la ciudad de Tuxpan Veracruz con un objetivo de Proponer una estrategia de economía circular en la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz, mediante los modelos de Fred David (2008) y el modelo lineal de Wildly Green, (2012), para la formulación de la estrategia se realizó la recolección de datos mediante una encuesta y observación para identificar los del área de transporte de la empresa esto con el fin de saber que tan enterados están de la economía circular a demás saber si la empresa tiene actividades de recolección para posteriormente llevar acabo las estrategias de economía circular.

La investigación contiene una estructura de cuatro capítulos, en el capítulo I se proporciona diferentes términos de empresas de arrendamiento de transporte, donde se denomina varias definiciones y características. También se describe el arrendamiento de transporte y sus generalidades en distintos niveles: el internacional, nacional, estatal y el local, en el último solo se hace una pequeña descripción de la empresa donde se llevará a cabo la investigación.

En el capítulo II implica el marco teórico lo cual considera los puntos de vista para entender el estado del arte de la investigación, el cual corresponde a la revisión de la literatura, en libros, artículos científicos, tesis y sitios web de información confiable y verídica esto ayuda a conocer la definición de estrategia y economía circular , los conceptos, antecedentes, importancia así como el análisis de los distintos modelos creados por diferentes autores en esta investigación se llevó dos modelos de diferente autor.

En el capítulo III expone la metodología de la investigación que siempre inicia con una pregunta sobre un determinado problema que generalmente responde a varias interrogantes para encontrar un resultado satisfactorio y verídico, con un objetivo fijo para establecer la justificación, para llevarlo a cabo se necesita aplicar herramientas de recolección de datos para posteriormente tener los resultados para continuar en el último capítulo.

Por último, el capítulo IV: se analizan los resultados arrojados por las herramientas utilizadas esto con la intención de obtener las estrategias de economía circular y realizar un análisis completo para poder dar un punto de vista diferente a su vez de incluir propuestas de mejora.

## Capítulo I: Marco Contextual

### 1.1. Empresas de arrendamiento de transporte

#### Origen

Los primeros antecedentes del arrendamiento datan la época de la República Romana (520 a. C). Se operaban acuerdos llamados Locatio Conductio, un contrato consensual de buena fe, en el cual el Locator (arrendador) se comprometía a proporcionar el uso o goce temporal de un bien no consumible o a ejecutar un trabajo mediante el cobro de una renta a un Conductor (arrendatario), quien pagaba la renta.

En América, fue hasta la década de los 50 cuando en Estados Unidos, la Compañía de Ferrocarriles utiliza el primer contrato de arrendamiento (Leasing), para el uso temporal de equipo industrial. Posteriormente, Bell Telephone Company los utiliza para arrendar aparatos telefónicos a los usuarios de sus contratos de servicios.

Fue en 1952 cuando se constituyó la primera compañía de Leasing independiente, la cual originó que, en 1961, los bancos comerciales obtuvieran la autorización del gobierno estadounidense para operar como arrendadora.

De ahí se extendió a los países industrializados como Inglaterra, Alemania, Italia y España, entre otros.

En México el arrendamiento tuvo sus inicios a principios de los años 70. Las primeras arrendadoras estaban asociadas con financieras nacionales, especializadas en flotillas de equipo de transporte, las cuales, al no existir una legislación fiscal específica, tenían amplias ventajas fiscales, lo que impulsó al crecimiento de estas empresas. Desde 1973, la empresa pionera en arrendamiento puro fue Volkswagen (López, & Leire, 2009).

#### Definición

Se llama arrendamiento a la cesión, adquisición del uso o aprovechamiento temporal, ya sea de cosas, obras, servicios, a cambio de un valor. El valor del arrendamiento del local se incrementó un 50 % respecto del año anterior (Ucha, 2010).

Se cataloga como arrendatario a aquel individuo que toma una determinada cosa o servicio en arrendamiento.

Arrendar, por otra parte, significa ceder, hacer una transferencia o asumir el aprovechamiento temporario de algo a cambio del abono de una determinada tarifa. Esto significa, por lo tanto, que arrendar funciona como sinónimo de alquilar, por lo que el arrendatario es el sujeto que toma algo en arrendamiento (Pérez & Gardey 2012).

El arrendamiento en México es una de las opciones con mayores ventajas para los empresarios del país, éste se basa en el pago de rentas para el goce de activos como maquinaria, unidades de transporte, inmuebles, entre otros, dando al final del plazo la opción de conservar el equipo o regresarlo y arrendar uno nuevo.

### **Importancia**

El arrendamiento permite al arrendatario la ocupación y uso, durante un período de tiempo específico, la tierra y las estructuras fijadas en la misma. Por su parte, el arrendatario generalmente paga una renta especificada. El arrendamiento puede fijar otros deberes y responsabilidades del arrendador y el arrendatario

El arrendamiento es un tipo de servicio financiero y cumple una función similar a los préstamos o los créditos: permite hacer uso de un bien sin pagar su totalidad en una sola exhibición. Es un medio a través del cual las empresas obtienen la maquinaria y el equipo necesario para producir, incluso si no cuentan con liquidez para hacer la compra de estos (Credijusto 2021).

El leasing o arrendamiento permite a las empresas y a las personas físicas con actividad empresarial que el flujo de su efectivo se centre en otras inversiones (Duran, 2019).

El arrendamiento de equipo de transporte es una buena estrategia para poder controlar y reducir los costos de una compañía, ya que te permite hacer uso de equipos de transporte, de manera inmediata, sin sacrificar parte de tu flujo de efectivo, liberando fondos para poder destinarlos a otro tipo de gastos (Finteligent., 2010).

## Clasificación

En la siguiente tabla No. 1 se muestra la clasificación del arrendamiento.

**Tabla No. 1: Clasificación del arrendamiento**

Arrendamiento	
Clasificación	Descripción
Arrendamiento financiero	Es un tipo de arrendamiento en el que se transfieren sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo.
Arrendamiento operativo	Es cualquier acuerdo de arrendamiento distinto al arrendamiento financiero, es decir no transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad.

*Fuente: Elaboración propia con base a Rombal L. (2018). Sección 20 arrendamientos financieros y NIC 17. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://es.slideshare.net/larraman1212/seccion-20-arrendamientos-financieros-y-nic-17>*

**El arrendamiento financiero** es una figura legal por medio de cual dos personas (físicas o morales) se comprometen de manera recíproca y voluntaria a:

Arrendador: conceder el uso o goce temporal de un bien mueble o inmueble.

Arrendatario: pagar un precio periódico por concepto de ese uso con opción de compra.

Se trata de una opción recurrente entre las empresas que buscan crecer y que también es habitual entre los emprendedores que no cuentan con la capacidad para adquirir los bienes necesarios para sus negocios. Entre los bienes que suelen arrendarse destacan automóviles para servicios, equipo especializado y oficinas, en un proceso también conocido como leasing (Rivera, 2019).

El arrendamiento operativo es un acuerdo donde se cede el derecho de uso de un activo del propietario a otra persona. Ello, a cambio de un pago periódico.

Dicho convenio se lleva a cabo por un plazo determinado y se asemeja mucho al alquiler común. Se utiliza principalmente para artículos tecnológicos como ordenadores y otros equipos de oficina que se deprecian en el mediano plazo, por ejemplo, cinco años (Westreicher, 2019).

### **Origen Del Transporte**

Las sociedades empezaron siendo nómadas, es decir, grupos de personas que se desplazaban por necesidad cada vez que agotaban los recursos naturales del lugar donde vivían. Para ir de un sitio a otro, utilizaron el recurso más natural a su disposición: caminar.

Hace más de 4.000 años, los habitantes de Mesopotamia (una de las primeras civilizaciones de la historia) se dieron cuenta de que necesitaban una forma de transporte más eficiente.

Entre el 3700 y 3200 a.C. inventaron y empezaron a utilizar la rueda. En cada carro o carreta emplearon cuatro ruedas y dos ejes, además de ayudarse de la fuerza de los animales para arrastrar la carga (Barchilón, 2019).

En nuestro país, el crecimiento de la economía durante la Primera Guerra Mundial, y en la posguerra, creó la necesidad de desarrollar el sistema de transporte para acelerar el crecimiento del mercado interno y facilitar la posibilidad de acceso al exterior con el objeto de diversificar mercados, principalmente con los estadounidenses. El transporte en México ha sido determinado por factores de tipo geo- gráfico, histórico, político, económico y social, y así, el 31 de agosto de 1931, se promulgó la Ley de Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte (Acosta, 2018).

Por otra parte, la aparición del automóvil y sus derivados (autobuses de carga y pasajeros) y el uso extensivo que de él hace el ser humano, sobre todo en el medio urbano, condiciona el auge de la industria más poderosa y mejor organizada de la primera mitad del siglo: la fabricación de automóviles. Esta industria perfecciona o crea las tecnologías necesarias para asegurar el dominio de los mercados de venta (Islas, & Lelis, 2007).

Los transportes en México son fundamentales por la diversidad de sus suelos y de sus producciones. Este condicionamiento ha dificultado el desplazamiento de productos entre regiones y la consecuente satisfacción de las necesidades de la población. En este trabajo se presentan los modos de transporte dominantes y su impacto en el desempeño económico de

México. Tal y como sucede en otros ámbitos de la cultura y sociedad mexicana, la característica principal de los transportes ha sido la convivencia de diversos modos que aparecieron en su momento por la necesidad que imponía la geografía y que, aun obsoletos, permanecen útiles a la sociedad (Jauregui, 2016).

### **Definición De Transporte**

El término transporte se utiliza para designar al movimiento que una persona, objeto, animal o fenómeno natural puede hacer desde un lugar a otro. El transporte puede realizarse de muy diversas maneras, aunque normalmente la idea de transporte se relaciona con la de medios de transporte, es decir, aquellos vehículos que sirven para transportar o trasladar personas u objetos (Bembibre, 2010).

El transporte es un medio de traslado de personas o mercancías de un lugar a otro, y está considerado como una actividad del sector terciario. El traslado permite el crecimiento económico y las posibilidades de desarrollo de una nación. Cada día se llevan a cabo en el mundo millones de desplazamientos de mercancías, el traslado facilita el intercambio comercial entre las regiones y los países, y las actividades económicas se ven favorecidas si los medios de transporte son buenos, rápidos, seguros y baratos (Pérez, 2021).

El concepto de transporte se utiliza para describir al acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro. También permite nombrar a aquellos artilugios o vehículos que sirven para tal efecto, llevando individuos o mercaderías desde un determinado sitio hasta otro (Pérez & Gardey, 2014).

### **Importancia De Transporte**

El transporte se convierte en un elemento fundamental a lo largo de la cadena de suministro y, particularmente, del proceso logístico. Es un aspecto insustituible que afecta los costos, la velocidad y el tiempo de traslado, y es muy susceptible a elementos externos (Conexión, 2019).

El transporte es una de nuestras necesidades más básicas, sin él, no podríamos ir a nuestros trabajos o consumir la comida que compramos en el supermercado y que proviene de muchas partes del mundo. En forma resumida, sin medios de transporte no existiría desarrollo económico ni personal (Aguiles, 2022).

En la actualidad el transporte les ayuda a muchas personas que necesitan algo en que moverse o mover algo así mismo existen diferentes tipos de transporte, el objetivo de una empresa es garantizar la correcta distribución y comercialización de los productos al menor costo posible.

### Clasificación Del Transporte

En la siguiente tabla **No. 2** se muestra la división del transporte

**Tabla No. 2: Clasificación de transporte**

Transporte	
Clasificación	Descripción
Transporte acuático	Este grupo está compuesto por los vehículos que se desplazan a través del mar. Tanto en la superficie como debajo de esta. Así mismo, a nivel comercial, es el transporte internacional de mercancías por excelencia. Esto, debido a su bajo coste y gran capacidad de traslado por viaje. Como desventaja se puede considerar la lentitud y la necesidad de otros medios de transporte para llevar la mercancía hasta él.
Transporte terrestre	Este tipo de transporte lo constituyen los vehículos capaces de desplazarse por tierra. Pueden estar provistos de motor o de propulsión humana o animal. Este tipo de transporte es el más utilizado y sirve para desplazarnos por la ciudad en la vida cotidiana.
Transporte aéreo	Este tipo de transporte lo constituyen los vehículos capaces de desplazarse por aire. Comúnmente transporta pasajeros junto con mercancía. Este tipo de transporte ofrece una importante ventaja por su rapidez. Por este motivo, el costo del seguro es más económico. Asimismo, cuenta con una gran disponibilidad de vuelos. No obstante, es el medio de transporte con menor capacidad de transporte. También, los costos de transporte son más elevados.

*Fuente:* Elaboración propia con base a Páez G. (2020). Tipos de transporte. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-transporte.html>

## 1.2. Situación internacional de empresas de arrendamiento de transporte

El transporte es parte esencial de la misión del Banco Mundial de luchar contra la pobreza e impulsar la prosperidad compartida. Con las políticas y recursos adecuados, el transporte tiene el poder de impulsar las economías, ayudar a enfrentar el cambio climático y conectar a las personas con servicios básicos como la salud o la educación.

La crisis provocada por la COVID-19 no ha hecho más que subrayar la importancia del transporte: el año pasado, el sector fue fundamental para trasladar a trabajadores esenciales a sus empleos, mantener la economía a flote y poner en marcha la distribución de las vacunas en el mundo. Pero la actual situación también ha expuesto las vulnerabilidades de la industria del transporte, ya que los operadores enfrentan graves trastornos y grandes pérdidas de ingresos en todo el mundo. (Banco mundial, 2021)

La transportación internacional es el movimiento de personas, materiales o productos, desde el punto donde se producen, cultivan o elaboran, a su destino donde se consumen, transforman, manufacturan, distribuyen o almacenan, pero desde diferentes lugares alrededor del mundo (Hill, 2007).

Para nadie es un secreto la situación crítica que está viviendo el sector del transporte internacional, especialmente, lo transcurrido a finales del 2020 que ha generado un incremento desenfrenado en las tarifas para el transporte marítimo. La explicación de muchos expertos radica en China y USA, donde, por una parte, en China la mercancía está atrapada esperando para poderse cargar, y por otra parte en USA gran cantidad de los buques que arriban están esperando descargar y cargar, represados debido a la falta de bodegas y personal disponible para realizar esta actividad (Bernal, 2021).

La situación del transporte de carga continúa incierta en un mercado cada vez más cambiante. Los estragos causados por la pandemia no han permitido al mercado recuperarse. Además, la variante Ómicron y la guerra entre Rusia y Ucrania han derivado en escasez de personal, equipos y capacidad, omisiones, demoras, congestiones portuarias; así como aumentos en las tarifas, restricciones, entre otros.

Por los motivos mencionados, a continuación, abordaremos las principales afectaciones en China y Rusia/Ucrania de manera concisa, además de las limitaciones existentes en Latinoamérica por tipo de transporte de manera más detallada, para que puedas planificar y anticipar tus operaciones logísticas. (Global transport and logistics., 2022).

### **1.2.1. Principales empresas de arrendamiento de transporte**

Top 5 de empresas de rentabilidad de transporte a nivel internacional

#### 1. CEVA

Comenzó sus operaciones en 1946 (con un nombre diferente). Hasta 2006 CEVA se conocía como TNT (Thomas Nationwide Transport) hasta que se vendió TNT a los capitalistas de riesgo Apollo Management LP. La compañía actualmente opera en 17 regiones en todo el mundo y tienen clientes de diversos sectores como: salud, tecnología, industria y más. Ha recibido varios premios y certificaciones en el Reino Unido, Italia, Brasil, Singapur, China, Estados Unidos y Japón.

#### 2. Panalpina

Fue fundado en 1935. Operan en más de 70 países. Se especializan en especializarse en fletes intercontinentales de aire y mar y en soluciones asociadas de gestión de la cadena de suministro. También se han expandido a áreas como energía y soluciones de TI. Continuamente intentan continuar sus negocios con integridad y respetan diferentes culturas e individuos. Han dividido su estructura operativa en cuatro regiones: América, Asia, Europa y Medio Oriente, África y la Comunidad de Estados Independientes (CEI).

#### 3. CH Robinson

Esta es una compañía que tiene su sede en los EE. UU. Establecida en 1905, es una de las empresas más antiguas de la industria. Funciona en 4 zonas en concreto: América del Norte, América del Sur, Europa y Asia.

Sus acuerdos de logística incorporan las administraciones de carretera, aire, mar, ferrocarril, logística extendida, gestión de TMS, subcontratación colaborativa y consultoría de la cadena de suministro.

#### 4. Nippon Express

Es una empresa japonesa con sede en Minato-ku. Nippon Express tuvo los mayores ingresos entre todas las compañías de logística en el año 2016. Se han establecido para el transporte internacional de mercancías. Tiene sus operaciones en 5 regiones:

- América,
- Europa, Medio Oriente y África
- Asia oriental, Asia meridional y sudoriental
- Oceanía
- Japón

La compañía ha recibido varios reconocimientos en todo el mundo, como ISO9001 ISO14001, AEO (operador económico autorizado) y C-TPAT.

#### 5. DB Schenker

Incluyen diversos productos y servicios como flete aéreo, flete marítimo, flete por carretera, logística contractual y productos especiales (ferias y exposiciones, logística deportiva, etc.). Actualmente es el administrador de carga más grande en el Reino Unido y tiene su sede en Alemania. Gottfried Schenker es el fundador de la compañía. Es parte del grupo DB y contribuye mucho a los ingresos del grupo. Una estrategia 2020 trabajada por D B Schenker incluye todas las medidas de sostenibilidad, a saber, el éxito económico, la responsabilidad social corporativa y la protección del medio ambiente (Rupérez, 2020).

### **EMPRESAS DE ARRENDAMIENTO DE TRANSPORTE EN ESTADOS UNIDOS**

Estados Unidos obtiene buenos resultados en muchas dimensiones de bienestar general, en comparación con los demás países incluidos en el Índice para una Vida Mejor. Estados Unidos tiene en promedio mejor desempeño en ingreso, empleo, educación, calidad medioambiental, relaciones sociales y satisfacción ante la vida. Estos resultados se basan en una selección de datos disponibles.

Para estados unidos es importante el arrendamiento de transporte ya que es uno de los principales exportadores a nivel mundial por lo cual tiene empresas que se dedican al arrendamiento para todo uso.

### **1.2.1.1. PENSKE (E. U. A.)**

Penske analizará sus necesidades de transporte, para asegurar que usted disponga de equipos, servicios, herramientas e información adecuados, para tomar decisiones informadas y mantener sus entregas según lo programado.

Ofrecen la más amplia variedad de vehículos de carga según la capacidad que usted requiera: Tractores con camarote y sin camarote, Tortons, Rabones, 3.5 toneladas y camiones ligeros con caja seca, refrigerada o plataforma, Remolques Caja Seca, Refrigerada o Plataforma, y también Dollys. De manera especial también ofrecemos Vehículos con equipos especializados como Pipa, Grúas, Redilas, etc.

Le proporcionaremos un esquema de arrendamiento puro con servicio completo, que le permite liberar capital propio para reinvertirlo en su negocio y obtener mayores retornos de inversión, y una vez que su vehículo esté en la carretera, nuestro servicio continúa para mantenerlo operando y no en taller.

#### Historia de Penske

Desde 1969, Penske Truck Leasing ha pasado de ser un negocio de alquiler y arrendamiento con tres ubicaciones a ser una empresa multimillonaria de servicios de transporte en todo el mundo. Hemos sido pioneros en la industria, con un compromiso inquebrantable hacia el servicio al cliente y la innovación (Penske, 2022).

### **1.2.1.2. COMARFEX (BARCELONA)**

Comarfex, un operador logístico internacional, especializado en ofrecer servicios integrales en la organización logística de exposiciones y ferias.

Nos ocupamos desde hacer la recogida en la empresa organizadora, hasta su colocación al pie del stand en el recinto de destino y su posterior recogida y transporte de vuelta al punto de origen, una vez ha finalizado el evento.

Nuestros profesionales están formados, capacitados y especializados en el sector logístico de ferias, exposiciones y eventos, contando con experiencia de entre 10 y 30 años, a lo largo de todos los continentes, lo que nos convierte en asesores expertos para nuestros clientes.

Nuestros servicios son integrales, capacitándonos para resolver cualquier incidencia que pueda surgir y para asesorar a la empresa expositora sobre todos los pasos a seguir para una correcta expedición (embalaje, documentación, aduana, etc.).

Red de agentes propios

Extensa red de agentes especializados con oficinas propias en los principales recintos de ferias y congresos del mundo, que se encargarán de todo.

Equipo técnico especializado

Equipo de profesionales con experiencia que te asesorarán sobre las mejores opciones de transporte y las soluciones a cualquier tipo de incidencia

Servicio integral ¡Nos encargamos de todo!

Desde la recogida en la empresa expositora, hasta su colocación al pie del stand en cualquier feria/exposición del mundo y su posterior reexpedición o retorno una vez finalizado el evento (Comarfex. 2022).

### **1.2.1.3. Mveloz (Lima, Perú)**

Somos una agencia de Transporte de Carga con más de 25 años de experiencia, especializándonos en la buena atención a nuestros clientes y el compromiso de llevar su carga al destino deseado.

Misión: Cumplir con todos los requerimientos de nuestros clientes, siendo la mejor alternativa de transporte de carga a nivel Nacional.

Visión: Cubrir todos los destinos a nivel nacional para una mejor cobertura y ser reconocidos a nivel nacional como la empresa más comprometida con sus clientes.

## TRANSPORTE DE CARGA

Brindamos un servicio de Transporte de Carga para todo tipo de necesidades con los mejores precios.

## SERVICIO EXPRESS

Brindamos un servicio de Carga Express adecuado a tu empresa con reparto a Domicilio, para esos envíos urgentes y exclusivos. Con entregas Rápidas en Destino.

## SERVICIO DE MUDANZA

Brindamos un Servicio de Mudanza con el Personal Calificado para Estibadas desde el punto de Recojo y Punto de Reparto. Contamos con Camiones de 15 Toneladas para grandes Mudanzas (Mveloz, 2022).

### **1.3. Situación nacional de arrendamiento de transporte en México**

El mercado de arrendamiento de transporte de carga creció 47% durante el segundo trimestre de 2020, en comparación con el mismo periodo del año previo.

La asociación precisó que éste fue uno de los segmentos con mayor crecimiento durante el periodo de medición. El arrendamiento de vehículos de carga presentó un aumento del 16% en comparación con el primer trimestre de 2020, lo que representa un total de seis mil 818 unidades al día de hoy, debido a la incursión de un nuevo socio, renovación de flota y demanda del mercado (Escudero, 2020).

Con base en un reporte presentado por la Asociación, el incremento del arrendamiento de unidades pesadas se debió en parte a la incursión de un nuevo socio, el empuje que ha tenido la renovación de flotas, así como la demanda del mercado.

Respecto al arrendamiento del resto de vehículos, el organismo reportó que al cierre del segundo trimestre de este año se registraron 225 mil 724 unidades arrendadas por los socios, lo que representa un crecimiento del 19% comparado con el segundo trimestre del 2019.

Es importante destacar el crecimiento en el arrendamiento de transporte de carga, el cual, es un indicador de que el país está en miras de recuperación y que este esquema es indispensable

por ser la columna vertebral de las cadenas de suministros de muchas actividades esenciales, entre ellas la distribución de medicamentos y alimentos de la canasta (Medina, 2020).

En medio de la crisis económica por la pandemia del Covid-19, el arrendamiento vehicular se consolida como un esquema de adquisición. En los últimos años, el arrendamiento tomó mayor impulso entre las empresas de transporte en México. Dicho sistema permite a las compañías mantener unidades modernas y seguras, lo cual representa una ventaja competitiva (Juárez, 2021).

## **ORIGEN DE ARRENDAMIENTO DE TRANSPORTE EN MÉXICO**

La historia del transporte terrestre mexicano se remonta a 1837, cuando el entonces presidente Anastasio Bustamante facilitó la construcción de una vía conectando la Ciudad de México con el puerto de Veracruz, pero no fue hasta la presidencia de Porfirio Díaz que se empezó a invertir dinero y tiempo a las nuevas vías ferroviarias con objetivo de impulsar la inversión extranjera y el comercio.

El plan a largo plazo resultó bastante bien, ya que, con el paso del tiempo, el transporte terrestre de mercancías ganó fuerza e impulsó la economía de nuestro país.

Si bien, hoy en día el ferrocarril ya no es el método de transporte más usado, el tránsito en carretera sigue teniendo gran auge con el uso de camiones articulados que permiten la exportación de bienes tanto al norte como al sur del continente. El proceso que debe seguirse es bastante específico, y es necesario que se lleve todo a cabo para evitar cargos o sanciones futuras (Estrategia aduanera, 2019).

La historia del transporte público en México es, sin lugar a dudas, interesante, y nos hace caer en perspectiva sobre los precedentes, cambios y evolución que tuvieron los vehículos para que podamos viajar tal y como lo hacemos hoy día.

Es impresionante cómo algunos eventos históricos como la Revolución Industrial influyeron tanto para que México pudiera desarrollar sus diferentes medios de transporte a lo largo de la historia, y cómo hasta la fecha, seguimos adaptándonos a las necesidades de los millones de capitalinos en la ciudad y el país (Movilidad Urbana, 2020).

## **SITUACIÓN ACTUAL DEL ARRENDAMIENTO DE TRANSPORTE**

El sector de arrendamiento independiente, o no pertenecientes a grupos financieros, ha logrado mantener una adecuada posición financiera, a pesar del entorno económico desfavorable ocasionado por la pandemia del COVID-19 a nivel país. Es importante mencionar que, derivado de la contingencia sanitaria que afectó el desarrollo de diversas actividades económicas, las Arrendadoras han sido capaces de mantener sus volúmenes de operación, con indicadores de morosidad en niveles bajos de 3.0% y de 3.7% para el índice de morosidad ajustado (vs. 2.4% y 2.8% al 4T19). Además, el sector de arrendamiento en México adoptó medidas de apoyo similares a los programas de apoyo emitidos por la CNBV, las cuales representaron en promedio cerca del 28.0% del portafolio de cada arrendadora, lo que ha contribuido a que los indicadores de morosidad se mantengan en niveles bajos (García, 2021)

A partir del brote de coronavirus SARS-CoV2, que provoca una enfermedad llamada COVID-19, la cual ha afectado a millones de personas en el mundo, el IMT se dio a la tarea de realizar un análisis detallado sobre el impacto que ocasiona esta pandemia en los diferentes ámbitos del sector transporte. El impacto que tiene el COVID-19, en los distintos modos de transporte, mediante un análisis detallado sobre la evolución del transporte aéreo de pasajeros y de carga; el movimiento transfronterizo de personas y vehículos de carga entre México y Estados Unidos; la evolución de la demanda en el transporte interurbano y público ante la contingencia sanitaria; y el movimiento portuario de carga en México (Instituto Mexicano del Transporte, 2020).

El drástico crecimiento en la demanda, las restricciones vigentes por la COVID-19, la carencia de conductores y el dramático aumentos de los precios del combustible han creado una “tormenta perfecta” que puede agravar aún más las interrupciones en la cadena de suministro justo antes de las festividades de fin de año y a lo largo de 2022 (Organización internacional del trabajo, 2019).

### **1.3.1. Principales empresas de arrendamiento de transporte a nivel nacional**

México crece todos los días sobre ruedas. El 80% de las mercancías que se mueven en el país son transportadas por carretera. El arrendamiento ha permitido a los transportistas del país

ampliar y renovar su flota al ritmo que reclaman los tiempos, con el consecuente desarrollo y crecimiento de sus empresas (Transporte, 2017).

En medio de la crisis económica por la pandemia del Covid-19, el arrendamiento vehicular se consolida como un esquema de adquisición.

En los últimos años, el arrendamiento tomó mayor impulso entre las empresas de transporte en México.

Dicho sistema permite a las compañías mantener unidades modernas y seguras, lo cual representa una ventaja competitiva.

De acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Arrendadoras de Vehículos (AMAVE), la administración de flotas mediante el arrendamiento vehicular presentó crecimiento significativo de poco más del 9% (Juárez, 2021).

**Tabla No. 3: Clasificación de las empresas de arrendamiento en México**

Clasificación	Empresa	Origen
1	Alianza proyecto (Grupo Transportes Monterrey GTM)	Monterrey
2	Idealease	Estados Unidos
3	Fletes México	México
4	Arrendadora active leasing	México
5	TIP	México

*Fuente:* Elaboración propia con base a Active leasing (2022) recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://activeleasing.com.mx/top5-arrendamiento-puro/>

En la **tabla 3** se puede observar que las empresas de arrendamiento son mexicanas dichas empresas están ubicadas en varias partes de México al igual que en el extranjero así mismo clasifique las 5 mejores de nuestro país.

### **1.3.1.1. Alianza proyecto Grupo Transportes Monterrey**

Gracias a su trayectoria de casi 60 años, Grupo Transportes Monterrey (GTM), líder en el sector de autotransporte de carga terrestre en México, ha logrado integrar operaciones para

brindar la más completa gama de soluciones logísticas en atención a la confianza de sus clientes.

**Figura No. 1: Transporte de la empresa Alianza proyecto GTM**



*Fuente: Alianza proyecto (2022). Transporte. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://alianzatrayecto.com/>*

En la **figura 1** se muestran tracto camiones ya que son una de las unidades que cuenta la empresa

A partir de una clara visión de los negocios, el trabajo constante con calidad, la práctica sostenida de reinversión en infraestructura y la lealtad de los clientes; ambos Grupos han institucionalizado empresas que destacan entre las principales del sector de autotransporte de carga a nivel nacional. Partiendo del establecimiento de valores empresariales y objetivos estratégicos, así como del éxito derivado de los Grupos, una Alianza representa la oportunidad de fortalecer las ventajas competitivas generadas con el intercambio de conocimientos y mejores prácticas.

Sin duda, la colaboración del capital humano con talento y disciplina es parte fundamental de los alcances positivos de los Grupos y constituye la mayor fortaleza en una Alianza.

Origen del nombre: ALIANZA

Significado: Cooperación entre empresas que buscan crecimiento y mejores resultados, producto del intercambio de conocimientos y prácticas que reflejen un beneficio mutuo. En este caso, es el objetivo y función de esta sociedad. Es una Alianza Estratégica (Horizontal), ya que es la unión de empresas de la misma industria.

Origen del nombre: TRAYECTO

Significado: Es la acción de recorrer un espacio o camino entre dos puntos. La palabra “trayecto” (recorrido) está directamente relacionada con el giro principal: el autotransporte de carga.

MISIÓN: Grupo Transportes Monterrey y Grupo Larmex consolidamos fortalezas en una alianza estratégica basada en las áreas Operativas, Financieras, Tecnológicas y de Capital Humano, lo que compromete en atender con calidad, eficiencia y seguridad las necesidades de autotransporte de carga.

VISIÓN: Incrementar el posicionamiento competitivo dentro del sector de autotransporte de carga en México en nuestro trayecto hacia un siglo de operaciones de negocios en crecimiento (Alianza proyecto, 2022).

### **Innovación.**

Alianza Trayecto entiende que la mejor forma de mantenerse como líderes del mercado es mantener una cultura orientada a la mejora continua y a la generación de servicios con un mayor agregado que el resto, motivo por el cual incluye dentro de su operación las nuevas tendencias que existen en la industria e incluye nuevas tecnologías dentro de su oferta de servicios.

### **Relaciones sustentables**

Alianza Trayecto lleva a cabo relaciones con todos sus grupos de interés que con el paso del tiempo generen un mayor bienestar para todos, satisfaciendo las necesidades actuales que presentan y considerando las futuras que se puedan presentar, sin atentar contra el medio ambiente, la sociedad o la rentabilidad del negocio.

En la **figura 2** se observará las ubicaciones que tiene dicha empresa en el territorio mexicano al igual que en el extranjero.

**Figura No. 2: Ubicaciones de las sucursales de la empresa GTM**



*Fuente: Grupo de transporte de Monterrey (2022). Sucursales de la empresa GTM. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://alianzatrayecto.com/cerca-de-nuestros-clientes/>*

### **1.3.1.2. Idealease**

Son la Red Nacional de renta, arrendamiento y mantenimiento de camiones con mayor disponibilidad y cobertura en México.

**Figura No. 3: Equipo de transporte de la empresa Idealease**



*Fuente: Idealease (2021). Equipo de transporte. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://idealease.mx/unidades/>*

#### **Historia**

Idealease de México es una empresa privada subsidiaria de Idealease Inc. que nace en 1982 en Estados Unidos y Canadá e inicia operaciones en México en el año de 1996.

Idealease es una empresa especializada en la renta y mantenimiento profesional de camiones de carga.

Desde hace años acuñamos el concepto de Máxima Disponibilidad que significa la mayor cantidad de tiempo que un camión puede operar y menos tiempo en el taller; esto se traduce en una optimización de la flotilla de cualquier sistema de logística y distribución.

En la **figura 3** se puede observar una de las unidades que cuenta la empresa además que cuenta con más de 10 tipos de unidades para cualquier tipo de carga

En Idealease retamos lo complejo, mover el mundo es fácil.

Esto lo logramos a través de un medio sencillo y de vanguardia para transportar lo que sea. Y para hacer esto, rentamos y mantenemos camiones de carga.

Máxima Disponibilidad es:

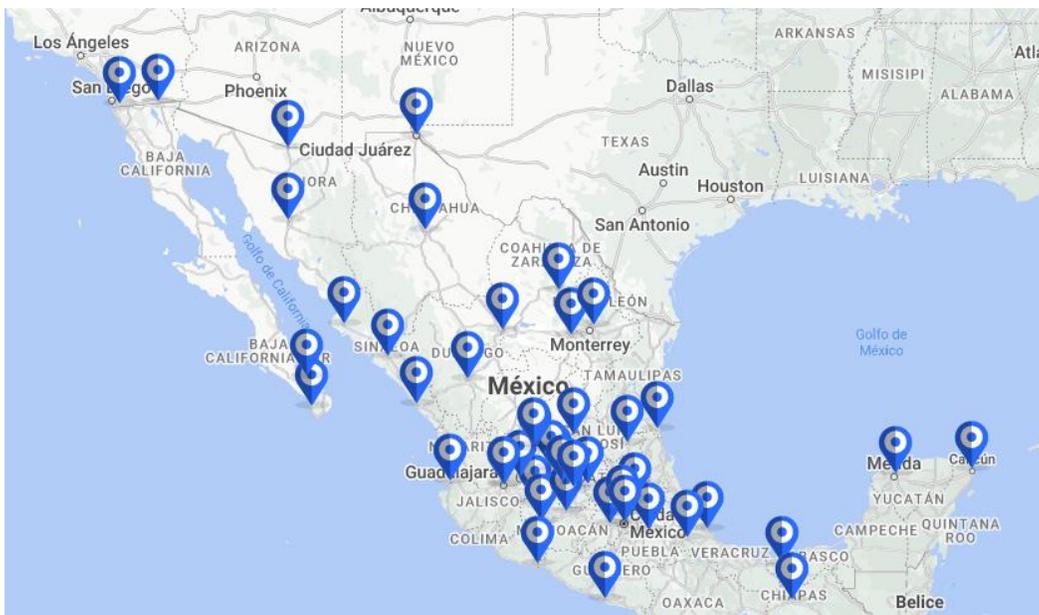
- 95% del tiempo el camión en operación
- 5% del tiempo en mantenimiento preventivo o correctivo
- Más de 1,500 camiones extras para tu negocio (Idealease, 2021).

Innovación en transporte

En Idealease se une lo mejor de los dos mundos del transporte: la tecnología y el factor humano. Siguen manteniéndose a la vanguardia de las últimas actualizaciones que permitan transportar la carga de sus clientes de la manera más eficiente del mercado.

Cuentan con Cobertura Nacional de 47 sucursales en todo México a continuación se mostrará la **figura 4** donde se mostrará las ubicaciones.

**Figura No. 4: ubicaciones de las sucursales de Idealease**



*Fuente: Idealease (2021). Ubicaciones. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://idealease.mx/ubicaciones/>*

### **1.3.1.3. Fletes Mexico**

Fletes México es una de las empresas mexicanas más importantes en la industria del auto-transporte de carga dentro y fuera de nuestras fronteras.

Manejamos servicios domésticos e internacionales apoyados en importantes acuerdos y conexiones con transportistas en los Estados Unidos y Canadá para la importación y exportación.

Esto, aunado al profesionalismo de nuestro personal y la experiencia que brinda más de 30 años en la industria del transporte de carga, nos permite garantizar el seguro y puntual traslado de su mercancía.

Ofrecen

- Soluciones Logísticas
- Servicio de Atención a Clientes las 24 horas del día.
- Sistema Satelital de Rastreo (GPS) y comunicación en el 100% de la flota.
- Nuestras unidades se renuevan cada dos años.
- Operadores profesionales y certificados.

Política de Calidad

Ser una empresa socialmente responsable líder en el mercado nacional de transporte de mercancía tanto doméstico como de importación y exportación, a través de nuestro equipo profesional e innovador utilizando la mejora continua, satisfaciendo las necesidades del cliente en tiempo de entrega y seguridad de sus cargas, así como las expectativas de resultados de los accionistas.

Política de Seguridad

Salvaguardar la integridad física de nuestro personal, en especial al del personal operativo de carretera, la mercancía de nuestros clientes, nuestras unidades motrices y el equipo de arrastre, así como nuestras instalaciones, adoptando acciones contra el Narcotráfico y el Terrorismo.

## Política Ambiental

En FLETES MEXICO están comprometidos a respetar la naturaleza en lo que hacemos con el propósito de proteger el medio ambiente local, regional, nacional y global para ello, observamos los siguientes lineamientos:

Cumplir los requerimientos de las leyes, decretos o reglamentos en materia ambiental que apliquen al transporte.

Usar de manera racional, los recursos naturales como lo son la energía y otros recursos, utilizándolos con moderación y eficiencia.

Eliminar gradualmente los residuos y disponer de una forma ambientalmente segura los que se generan.

Establecer programas de educación ambiental dirigidos a la Comunidad de Fletes México para crear conciencia sobre la importancia de conservar los recursos y reducir la contaminación ambiental.

Proveer la infraestructura para cumplir los objetivos y metas establecidas.

A través de la mejora continua en cada uno de los aspectos, contribuiremos a lograr la coexistencia armónica de personas, vehículo y naturaleza.

## MISION

Ser líder en la industria mexicana del transporte, destacando por nuestro profesionalismo y confiabilidad, el desarrollo continuo de nuestro personal y de nuestros procesos.

## VISION

Ser una empresa líder en el mercado nacional de transporte de mercancías, tanto de importaciones como de exportaciones en las principales fronteras y puertos de entrada del país, a través de un equipo altamente profesional, innovador y humano, satisfaciendo las perspectivas más exigentes de nuestros clientes y las expectativas de rentabilidad a los accionistas (Fletes de México, 2020).

Carga General Intra México: Experiencia en el servicio doméstico en la mayor parte de la república.

Carga Consolidada: Contamos con nuestra división LTL para dar un mejor servicio a nuestros clientes.

Importación/Exportación: Fletes México cruza por dos fronteras El Paso (Texas) y Laredo (Texas), contamos con el servicio de cruces internacionales en estas fronteras. Servicio de puerta a puerta (Entre Mex y USA) Empresa certificada CTPAT, NEEC-OEA, beneficio FAST, que agiliza el cruce de mercancías.

Cuentan con una cobertura

Nacional:

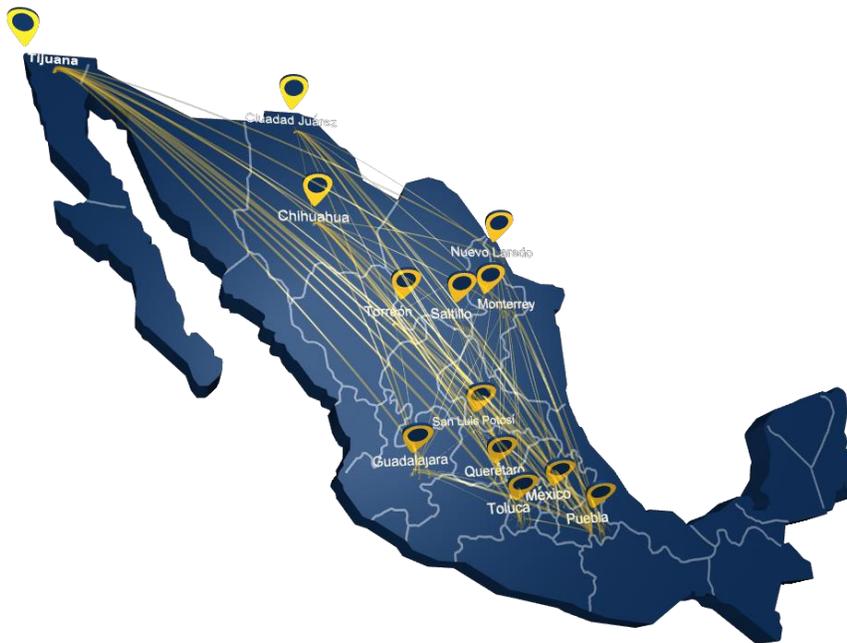
Servicios en todo el territorio mexicano.

Internacional:

Servicios puerta a puerta con compañías americanas de intercambio según las rutas y necesidades de los clientes.

En la siguiente **figura 5** se observará las coberturas que tiene la empresa

**Figura No. 5: Cobertura que tiene la empresa Fletes Mexico en territorio Mexicano**



*Fuente: fletes de México. (2020). Servicios. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <http://www.fletes-mexico.com/servicios.html>*

#### **1.4. Principales empresas de arrendamiento de transporte en el estado de Veracruz**

##### **TIP**

La empresa **TIP** en la adquisición de unidades de carga y automóviles se ha vuelto prioridad para la zona oriente de México.

La compra de un automóvil ya sea de carga o uso particular representa un gasto que a largo plazo puede ser contraproducente.

Ante esta problemática se presenta el arrendamiento vehicular como una opción viable para los empresarios que buscan hacer crecer sus negocios, nadie mejor que TIP México para adentrarnos en el tema.

A nivel nacional se presenta una baja en la venta de autos y tracto camiones, pero las cifras en Veracruz se han incrementado un 11.0% eso es un panorama muy positivo para nosotros como arrendadores, tiene una colocación interesante por el tema portuario, a nivel negocio es atractivo el crecimiento que se da (TIP, 2022).

##### **Sustentabilidad**

En TIP México asumimos el compromiso consciente y congruente de que nuestras acciones y decisiones de hoy inciden de manera directa en el futuro. Reconocemos a la sostenibilidad, como una nueva manera de ver y hacer negocios, los cuales están encaminados, tanto al cumplimiento de nuestra visión: El ser reconocidos como líder en el financiamiento especializado de equipo de transporte en México, enfocado al cliente y con el mejor talento de la industria, como al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

## Loeza Transportes

**Figura No. 6: Logotipo de la empresa Loeza Transportes**



*Fuente: Loeza transportes (2022). Logotipo. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de <https://www.loezatransportes.com.mx/>*

En Loeza Transportes nos hemos caracterizado por la responsabilidad, puntualidad y eficacia con la que realizamos nuestros servicios.

En la **figura 6** se puede observar el logotipo de dicha empresa. Somos una empresa competitiva dedicada al transporte público federal que brinda una gran variedad de servicios logísticos tratando siempre de satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes. Contamos con personal profesional y capacitado que labora con dedicación, optimismo y responsabilidad

Tenemos una amplia experiencia en el ramo y 10 años nos respaldan, por lo que en nuestra empresa encontrará el más completo servicio y así poder cumplir con las necesidades de cada uno de nuestros clientes de una manera efectiva.

Nos hemos consolidado como los mejores, ya que sabemos la gran importancia de que su mercancía llegue en tiempo y forma.

Misión:

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga terrestre a nivel nacional. Proporcionando soluciones profesionales y personalizadas en el ámbito del transporte de mercancías y la logística, con el fin de dar respuesta a las necesidades de los clientes manteniendo estándares de calidad, seguridad y medio ambiente en nuestros servicios.

Visión:

Afianzarnos como una empresa reconocida por el servicio de transporte, logística y distribución de carga, en constante crecimiento a nivel nacional. Basándonos en la formación,

motivación, compromiso e implicación de nuestro equipo humano (Loeza Transportes, 2022).

### **1.5. Empresas de arrendamiento en Tuxpan Veracruz**

El transporte terrestre carretero es el más utilizado en México, ya que moviliza cerca del 84% de la carga doméstica que se traslada por tierra y el 83% del total de carga de comercio exterior.

El transporte de carga se engloba en lo que se conoce como servicio de distribución en el sector logístico. Tiene un papel esencial en el proceso y el coste que se establece por el transporte recibe el nombre de flete. Por lo general el traslado se realiza desde un determinado punto de partida hasta el cliente, aunque durante el proceso la mercancía puede pasar por zonas tanto de almacenaje como de carga y descarga. Resulta interesante destacar que en el transporte de carga los envíos no tienen por qué ser necesariamente unidireccionales ya que también pueden producirse desde el cliente hacia el productor (Transporte de mudanzas Mundivan, 2021).

**Tabla No. 4: Empresas de arrendamiento en Tuxpan Veracruz.**

Empresas	Sucursales
Transportes Tumex	1
Corporativo JALS	1
Fletes y Acarreos LAHE, S.A. de C.V.	1

*Fuente: Elaboración propia*

### **1.6. Empresa de arrendamiento Fletes y Acarreos LAHE, S.A. de C.V. de Tuxpan Veracruz**

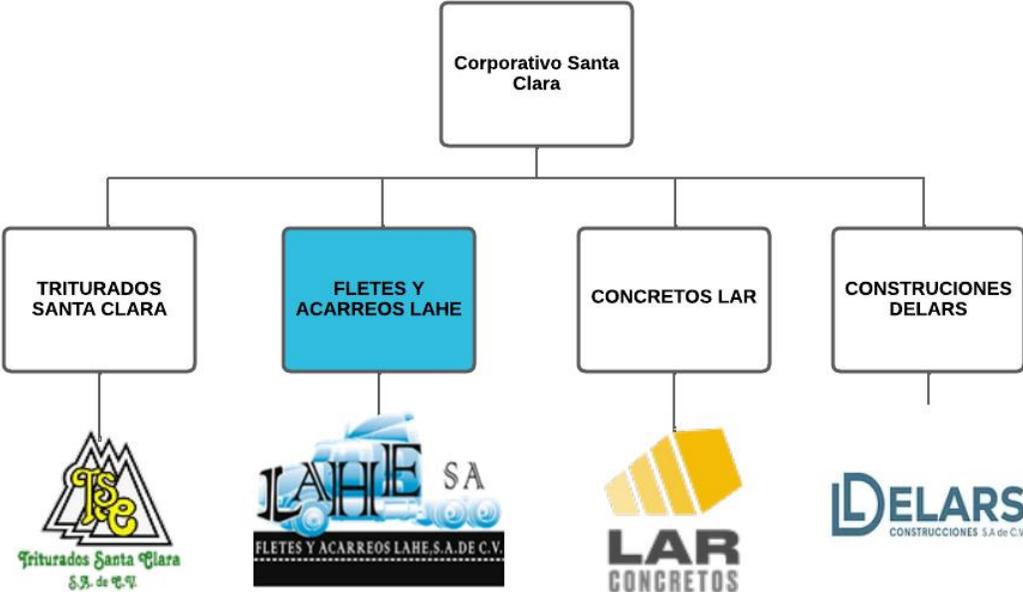
Corporativo Santa Clara es una empresa constructora respetada y valorada en el marco nacional, reconocida por nuestra capacidad, calidad, profesionalismo, ambiente de trabajo y cumplimiento, todos nuestros procesos están enfocados a la satisfacción de todos nuestros clientes. Nace el 30 de mayo del 2000, a partir de una sociedad formada por los hermanos

Lara Hernández, teniendo como meta consolidarse en el mercado de la trituración de materiales pétreos, renta de maquinaria y construcción, y a su vez, ser parte del crecimiento económico.

La empresa se consolida como la única en su tipo en la zona norte de Veracruz, que genera material producto de la trituración de los materiales y el suministro de los mismos al público en general, a las empresas constructoras y a las diferentes dependencias que requieran de este producto, triturados, concretos y obra civil.

La empresa está conformada por cuatro empresas más que es TRITURADOS SANTA CLARA SA CV, FLETES Y ACARREOS LAHE SA CV, CONCRETOS LAR SA CV Y CONSTRUCCIONES DELARS SA CV. Para un mayor entendimiento se podrá observar la **Figura 7**. Así mismo de la empresa que hablare se encuentra marcado de color azul para mayor entendimiento ya que el corporativo cuenta con cuatro empresas, pero yo hablare de la empresa Fletes y Acarreos LAHE.

**Figura No. 7: Diagrama de las empresas del Corporativo Santa Clara**



Fuente: Elaboración propia

## Visión

“Ser líder en la industria, a través de la innovación constante en nuestros servicios para satisfacer el mercado con apoyo del sistema de gestión de calidad y la convicción de ser una empresa que promueve estabilidad laboral, seguridad y cuidado del medio ambiente. Logrando consolidar nuestra presencia a nivel regional e incursionar en el mercado a nivel nacional”.

## Misión

“TRITURADOS SANTA CLARA S.A de C.V. empresa mexicana, cuya razón principal de existir es: la satisfacción de nuestros clientes a través de suministrar productos, servicios para obras y construcción de caminos con calidad y eficiencia.

A través de productos y servicios que brindan una amplia gama de soluciones con alto nivel de servicio y flexibilidad para nuestros clientes, apoyados con tecnología en constante desarrollo y trabajo en equipo del personal que desempeña todos los procesos de la empresa”.

## VALORES

- **Honestidad:** Decir la verdad en las situaciones más simples y bajo cualquier circunstancia.
- **Responsabilidad:** Compromiso en el trabajo de cada persona el cual se traduce en una alta calidad en el control de todas las operaciones y en el servicio al cliente, responsabilidad es actuar y no permitir que un ambiente inadecuado se presente en la organización.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar en la familia del Consorcio Santa Clara el trabajo en equipo, creando un sentido de pertenencia y confianza, promoviendo el desarrollo personal y profesional.
- **Transparencia:** Crear un entorno de confianza con las partes interesadas externas e internas al Consorcio.
- **Puntualidad:** Estar a tiempo para cumplir nuestros compromisos adquiridos deliberadamente.
- **Excelencia:** Alcanzar los resultados derivados del compromiso de las partes interesadas internas, añadiendo valor para el cliente.

- **Libertad:** Facultad de cada persona para expresarse con total seguridad sobre cualquier tema. **Lealtad:** Compromiso de defender lo que creemos.

**Dirección:** Carr. a Cobos S/N, 92770 La Victoria, Ver.

### **Seguridad y Medio Ambiente**

En el Consorcio Santa Clara somos conscientes de que la prevención es el punto de partida para garantizar la seguridad, el bienestar y la salud de nuestros colaboradores, contratistas y visitas. Somos responsables de gestionar el compromiso y reducir el impacto negativo que pudiese derivar de la producción, distribución y mantenimiento de la organización en la comunidad, razón por la cual se cuenta con un área de Seguridad Industrial, Salud y Medio Ambiente (SISMA), con el objetivo de desarrollar estrategias encaminadas a brindar el soporte de todos los centros de trabajo.

### **Sistema de Gestión de Calidad**

Cuentan con la certificación de la Norma ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad por la casa certificadora APPLUS de México. Estamos certificados desde el año 2014 a la fecha, destacándonos por tener un sistema de Gestión ágil, flexible, enfocado al cumplimiento de nuestros procesos y la satisfacción total de nuestros clientes.

### **Certificación C-PRO by CEMEX**

Mediante el cumplimiento al programa de mejora técnica (PMT) creado por CEMEX International, la empresa cuenta con la distinción de "Calidad Profesional", para la producción, venta, distribución y suministro de concreto hidráulico. Garantizando la Calidad y cumplimiento de los proyectos de nuestros clientes.

## ◀ FLETES Y ACARREOS LAHE S.A. DE C.V. ▶

La empresa Fletes y Acarreos LAHE es una empresa que se dedica al acarreo y flete de material para construcción y de maquinaria, dicha empresa no cuenta con una misión, visión valores y sustentabilidad por lo cual son propuestas para que la empresa pueda contar con dichas características ya que eso les sirve mucho a todas las empresas ya que con eso tienen metas donde quieren llevar además de dar una buena impresión a los clientes

**Figura No. 8: Logotipo de la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A de C.V.**



*Fuente: Gestión de calidad de consorcio santa clara (2022)*

En la **figura 8** se puede observar el logotipo de la empresa como la empresa se dedica al flete y acarreo su logo está representado con un tracto camión ya que son unas de las unidades más importantes de la empresa para poder realizar sus pedidos además la empresa cuenta con más unidades de transporte como por ejemplo trotón, pipas, y unidades para transportar personas como autobuses y urbanos.

## Ubicación

**Figura No. 9: Ubicación geográfica de Fletes y Acarreos LAHE**



*Fuente: Consultado en Google Maps, 2022*

## Objetivo del área de transporte

Ofrecer servicios de transporte de manera segura y eficiente, siempre procurando la satisfacción del cliente

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto de gerente de operaciones y mantenimiento

- Dirigir y apoyar al personal administrativo y operativo en el desarrollo de sus actividades. Supervisar el control y seguimiento a los programas de mantenimiento de las unidades
- Supervisar el control y seguimiento de los fletes y acarreos en campo y en el Sistema VS Control.
- Monitoreo de unidades mediante el localizador de la plataforma de Telcel.
- Supervisar el control y seguimiento trámites de renovación de documentos legales de las unidades.

- Controlar, gestionar y monitorear las solicitudes de insumos requeridos, que se realizan en el Sistema VS Control, para la realización de las actividades de la empresa (Equipos, refacciones, herramientas, equipo de seguridad, etc.)
- Gestionar con las partes interesadas internas y/o externas las actividades administrativas, operativas, logísticas y requerimientos que necesiten de Fletes y Acarreos LAHE.
- Difusión de información con el personal de Transporte.
- Proporcionar a la dirección informes sobre los resultados del área.
- Cotejo de la información presentada en los estados de resultados contra la información capturada en el Sistema VS Control.
- Revisar y enviar las cotizaciones de los servicios de fletes a dirección.
- Revisar y actualizar los costos de las rentas y demás servicios que brinde el área.
- Solicitar las capacitaciones necesarias para el personal a su cargo.
- Organizar la estructura administrativa y operativa en conjunto con las áreas involucradas.
- Supervisar que el personal porte su equipo de protección personal y que las actividades que se realicen con seguridad.

#### **Puesto de coordinador administrativo**

- Reportes y verificación de actividades del personal a su cargo.
- Presentación de informes mensuales de la operación de fletes.
- Control y auditoria de caja chica.
- Programación de mantenimientos.
- Seguimiento a reportes de mantenimientos, combustibles e ingresos de fletes en el Sistema VS Control.
- Revisión de nómina y listas de asistencia.
- Seguimiento al cotejo de fletes (conciliación de fletes).
- Facturación a clientes en el Sistema VS Control.
- Monitoreo de unidades mediante localizador.
- Recabar e integrar información para solicitar el permiso mensual a obra y sus anexos.
- Atención y seguimiento a las actividades de los operadores.

### **Puesto de coordinador de mantenimiento**

- Solicitar las refacciones al Auxiliar administrativo.
- Realizar cotizaciones con proveedores en caso de que se requiera.
- Seguimiento de refacciones en cotización.
- Ejecutar los mantenimientos a los equipos de transporte.
- Seguimiento al cumplimiento de los Programas de Mantenimiento Preventivo.
- Seguimiento al cumplimiento del Procedimiento de Mantenimiento Preventivo y/o Correctivo.
- Seguimiento al cumplimiento de las Instrucciones de Trabajo Mantenimiento N°1 y N°2.
- Elaborar los registros de todas las actividades referentes a mantenimientos. (fecha de entrada, salida, etc.)
- Coordinar y revisar las actividades realizadas por los mecánicos y ayudantes generales.

### **Puesto de Auxiliar control de combustibles y monitoreo de GPS.**

- Realizar limpieza y ordenar el área de trabajo.
- Revisar que los registros del diésel estén correctamente realizados en el sistema VS Control.
- Realizar reporte de Rendimientos de Combustibles de las unidades.
- Monitorear las unidades por medio de los localizadores.
- Enviar reporte de incidencias en caso de que existan.
- Llevar el control y registro del consumo de Gasolina en el Sistema VS Control.
- Realización de requisiciones de gasolina en el Sistema VS Control.
- Realizar la entrada por orden de compra en el almacén de gasolina y dar salidas de las unidades que cargaron.
- Llevar el control de las tarjetas de gasolina (entregar cuando las requieran para cargar combustible, recibirlas una vez que se realizó la carga, llevar bitácora de tarjetas).
- Conciliar consumos con reporte del proveedor de gasolina (revisar que los tickets coincidan con lo que reporta el proveedor).

- Supervisión de los viajes con los operadores para monitorear el rendimiento de operadores.

#### **Puesto de Auxiliar de control de acarreo**

- Coordinación de operadores (rol) de acuerdo con los servicios solicitados; mandarlo por medios tecnológicos.
- Recepción de reportes de viaje y check list. (el check list, posteriormente se lo entrega al Auxiliar Control de documentación de las unidades).
- Revisar que los registros estén llenados correctamente.
- Captura de los reportes de viajes en el Sistema VS Control.
- Captura de viajes extras generados por los operadores (el reporte se pasa los martes, excel).
- Elaboración de cartas porte. (anexo 1, del procedimiento transporte de carga) Hacer reporte diario de los fletes realizados a obras y cotejar con el personal a cargo.
- Archivar por unidad los fletes generados.
- Elaboración de pre- facturas en el Sistema VS Control.
- Realización de cotizaciones de fletes.

#### **Puesto de Auxiliar control de documentación vehicular**

- Actualizar la documentación de la flota (Polizas, verificación, inspección, permisos de carga) y personal para ingresos a obras.
- Monitoreo de la documentación de las unidades.
- Control y recepción de llaves de los vehículos del consorcio.
- Armar documentación para trámites legales de las unidades.
- Seguimiento de los mantenimientos de las unidades.
- Agendar citas con proveedores (agencias) Servicios de Mantenimiento a unidades Utilitarias
- Programar los mantenimientos de vehículos utilitarios que se realizan en el Taller de Mantenimiento.
- Elaboración de requisiciones de servicios en el Sistema VS Control.
- Entrega de los números económicos a los operadores.

- Supervisar que las unidades cuenten con sus documentos, engomados y números económicos correspondientes.
- Archivar los check list de las unidades.
- Envió de la documentación necesaria de las unidades para el permiso de ingreso a obra.

### **Puesto de Auxiliar administrativo**

- Lista de Asistencia (controlar entrada y salida de personal, realizar permisos y pliegos de comisión, tiempos extras y capturar la lista en electrónico y entregarla).
- Realizar actividades referentes a la nómina (realizar recibos, ensobretar dinero y pagar).
- Afectación de la nómina en el Sistema VS Control. (comprobación)
- Control y administración de Caja Chica (dar dinero, realizar facturas y recibos, así como también meter la caja en el sistema, y subir los archivos).
- Afectación de caja chica no fiscal en el Sistema VS Control. (comprobación) Tarjetas lave (chechar que estén activas y si no activarlas, revisar los cruces que dan las unidades y tramitar tarjetas nuevas).
- Requisar en el Sistema VS Control los cruces de las tarjetas laves cada factura del proveedor y hacer el cotejo de las unidades por empresa.
- Realizar las requisiciones en el Sistema VS Control de insumos que requieran los equipos unidades de los procesos operativos del Consorcio Santa Clara.
- Requisiciones de servicio en el Sistema VS Control (generar orden de trabajo, así como requisitar el servicio siempre y cuando envié la cotización el proveedor y pasarla a compras para que y generen la orden de compra y también solicitar el pago).
- Revisar las refacciones dañadas de las unidades con los operadores para posteriormente entregarlas al almacén.
- Mano de obra (Capturar en el Sistema VS Control los "Reportes de Actividades Diarias" del personal del taller).
- Control del uso de la hidrolavadora para limpieza de las unidades (mediante el llenado de una bitácora).

- Enviar vía correo electrónico a los usuarios, las requisiciones de insumos que se realizan para la autorización y conocimiento de las compras necesarias.
- Elaborar los vales de salida del almacén.

### **Puesto mecánico**

- Seguir los planes de mantenimiento diseñados a corto, medio y largo plazo.
- Dar cumplimiento efectivo a las Instrucciones de Trabajo de Mantenimiento N°1 y N°2.
- Servicios de cambios de aceite.
- Servicios de cambios de balatas.
- Servicios de reparación de fugas de aire Servicios de reparación de fugas de aceite.

### **Puesto de operador de tracto camión**

- Estar al pendiente de las indicaciones de la Auxiliar Control de Acarreos (dirección, horarios de acarreo).
- Acarreo de material (tepetate, base, carpeta, etc.)
- Antes de comenzar las actividades, se debe revisar los niveles de aceite.
- Revisar constantemente que la documentación de la unidad esté vigente.
- Realizar la revisión ocular diaria de la unidad y bitácora de horas de servicio.
- Realizar las actividades asignadas.
- Entregar los reportes diarios de actividades.
- Reportar cualquier falla detectada en la unidad.
- Revisar las actividades del día siguiente.
- Operar la unidad respetando los reglamentos y señalamientos.
- Realizar la limpieza de la unidad cada vez que se utilice y cuando se desocupe
- Efectuar actividades de apoyo en el patio cuando se requiera.

### **Puesto de operador de pipa**

- Antes de comenzar las actividades, se debe revisar los niveles de aceite.
- Cargar el agua a la pipa.
- Reportarse con el encargado de la obra, para recibir las instrucciones de descarga.

- Verificar las zonas adecuadas en donde la pipa pueda ubicarse y realizar la descarga de material.
- Desazolvar.
- Efectuar actividades de apoyo en el patio cuando se requiera.
- Realizar la revisión ocular diaria de la unidad y bitácora de horas de servicio.
- Realizar las actividades asignadas.
- Entregar los reportes diarios de actividades.
- Reportar cualquier falla detectada en la unidad.
- Revisar las actividades del día siguiente.
- Operar la unidad respetando los reglamentos y señalamientos.
- Realizar la limpieza de la unidad cada vez que se utilice y cuando se desocupe.

#### **Puesto de operado de torton**

- Contribuir en la realización de las actividades o trabajos del área cuando se solicite. Estar al pendiente de las indicaciones de la Auxiliar Control de Acarreos (dirección, horarios de acarreo).
- Acarrear material (tepetate, base, carpeta, etc.)
- Reportarse con el encargado de la obra.
- Cuando se llegue al sitio donde se va a descargar material, estar al pendiente para ver si se necesita mover material a otro lugar.
- Analizar las condiciones en las que se encuentra el terreno de descarga.
- Antes de comenzar las actividades, se debe revisar los niveles de aceite.
- Revisar constantemente que la documentación de la unidad esté vigente.
- Realizar la revisión ocular diaria de la unidad y bitácora de horas de servicio
- Realizar las actividades asignadas.
- Entregar los reportes diarios de actividades.
- Reportar cualquier falla detectada en la unidad.
- Revisar las actividades del día siguiente.
- Operar la unidad respetando los reglamentos y señalamientos.
- Realizar la limpieza de la unidad cada vez que se utilice y cuando se desocupe.

- Efectuar actividades de apoyo en el patio cuando se requiera.

### **Puesto de operador de transporte de personal**

- Realizar la limpieza de la unidad cada vez que se utilice y cuando se desocupe.
- Realizar la revisión ocular diaria de la unidad.
- Contribuir en la realización de las actividades cuando se le solicite.
- Elaborar y entregar los reportes derivados de los trabajos realizados.
- Reportar cualquier falla detectada en la unidad.
- Realizar sus actividades de manera segura para la unidad y el personal a bordo.
- Operar la unidad respetando los reglamentos y señalamientos.
- Revisar que la documentación de la unidad esté vigente.

### **Puesto de vulcanizador**

- Limpiar el área trabajo.
- Reparación de las llantas ponchadas.
- Revisar las condiciones en que se encuentran las llantas de los transportes.
- Revisión de los rines de los transportes.
- Solicitud de refacciones.

### **Puesto de hojalatero**

- Realizar los presupuestos de los materiales al recibir las unidades y/o equipos a reparar.
- Planificar previamente tiempos de entrega de las unidades y/o equipos a reparar.
- Elaborar las solicitudes de materiales para realizar las requisiciones.
- Realizar las reparaciones en tiempo y forma.
- Informar cuando la unidad y/o equipo esté listo.

### **Puesto de eléctrico**

- Reparación de sistemas de arranque (marchas, alternadores).
- Reparación de sistemas de alumbrado.
- Sustituir las pilas de los transportes cuando ya no funcionan.

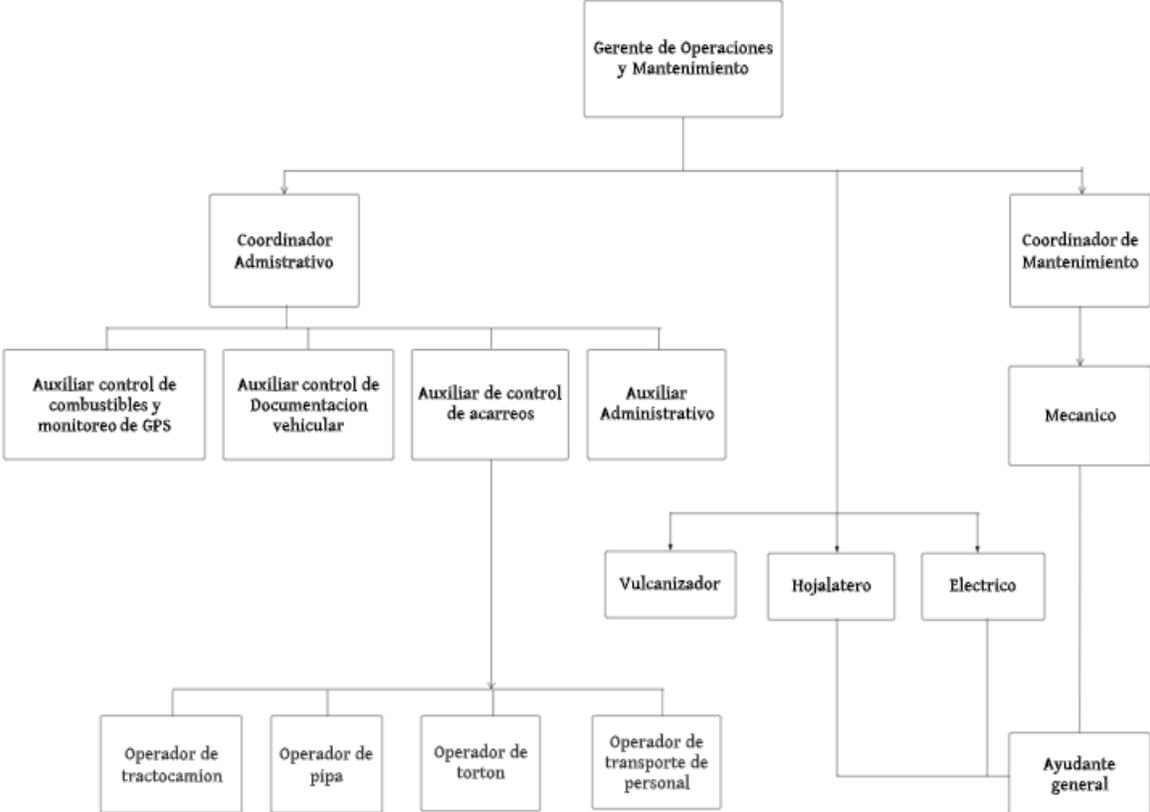
- Revisar cableados en instalación automotriz.
- Reparación de alumbrado en general (tractocamiones, Torton). Revisión de luminarias del taller.

### **Puesto de ayudante general**

- Realizar la limpieza del equipo y herramientas.
- Mantener la limpieza del taller de mantenimiento, así como de sus alrededores.
- Ordenar las herramientas del área.
- Almacenamiento de herramientas.
- Usar correctamente su equipo de seguridad al desarrollar sus labores de trabajo.
- Usar de manera correcta cada unidad, equipo y/o herramientas.
- Entrega de Información (cuando aplique).
- Reportar cualquier situación insegura en el taller de mantenimiento.
- Estar al pendiente de las refacciones solicitadas.
- Apoyo en las actividades generales del área.
- Tomar los cursos y capacitaciones brindadas por la empresa.

En la siguiente **figura 10** se podrá observar el organigrama es una representación gráfica con una estructura jerárquica y funcional de dicha empresa, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual.

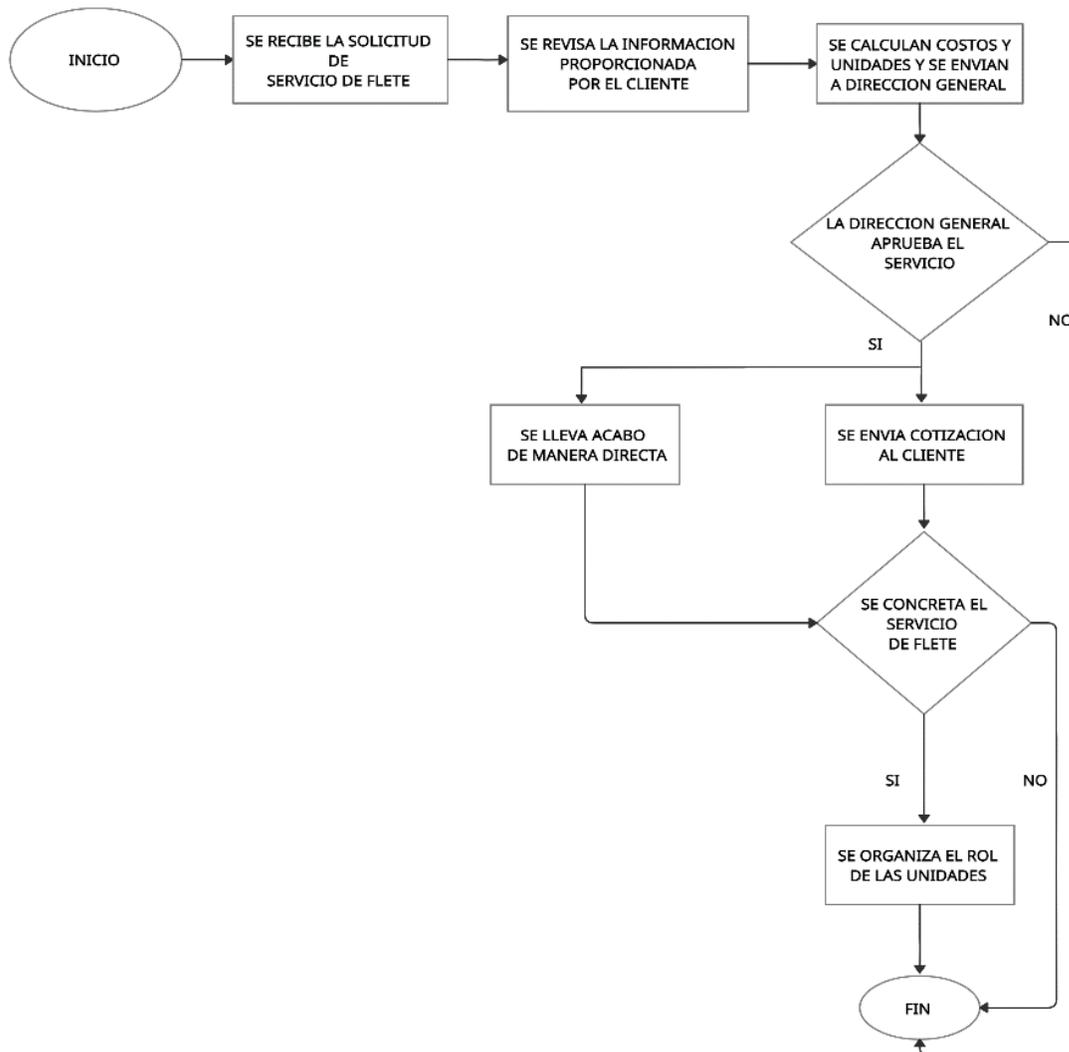
**Figura No. 10: Organigrama de Fletes Y Acarreos LAHE**



*Fuente: Elaboración propia con base Gestión de Calidad del Consorcio Santa Clara (2022)*

A continuación, se mostrará en la **figura 11** el proceso de solicitud de servicio de flete este proceso les ayuda ya que es la forma más útil de poder realizar los pedidos de acuerdo como el cliente lo pide así mismo al cliente se le envía una cotización del servicio para posteriormente hacer el flete. Dicha empresa cuenta con buen servicio y todo se maneja de manera fiscal y no fiscal de pendiendo como lo requiera el cliente.

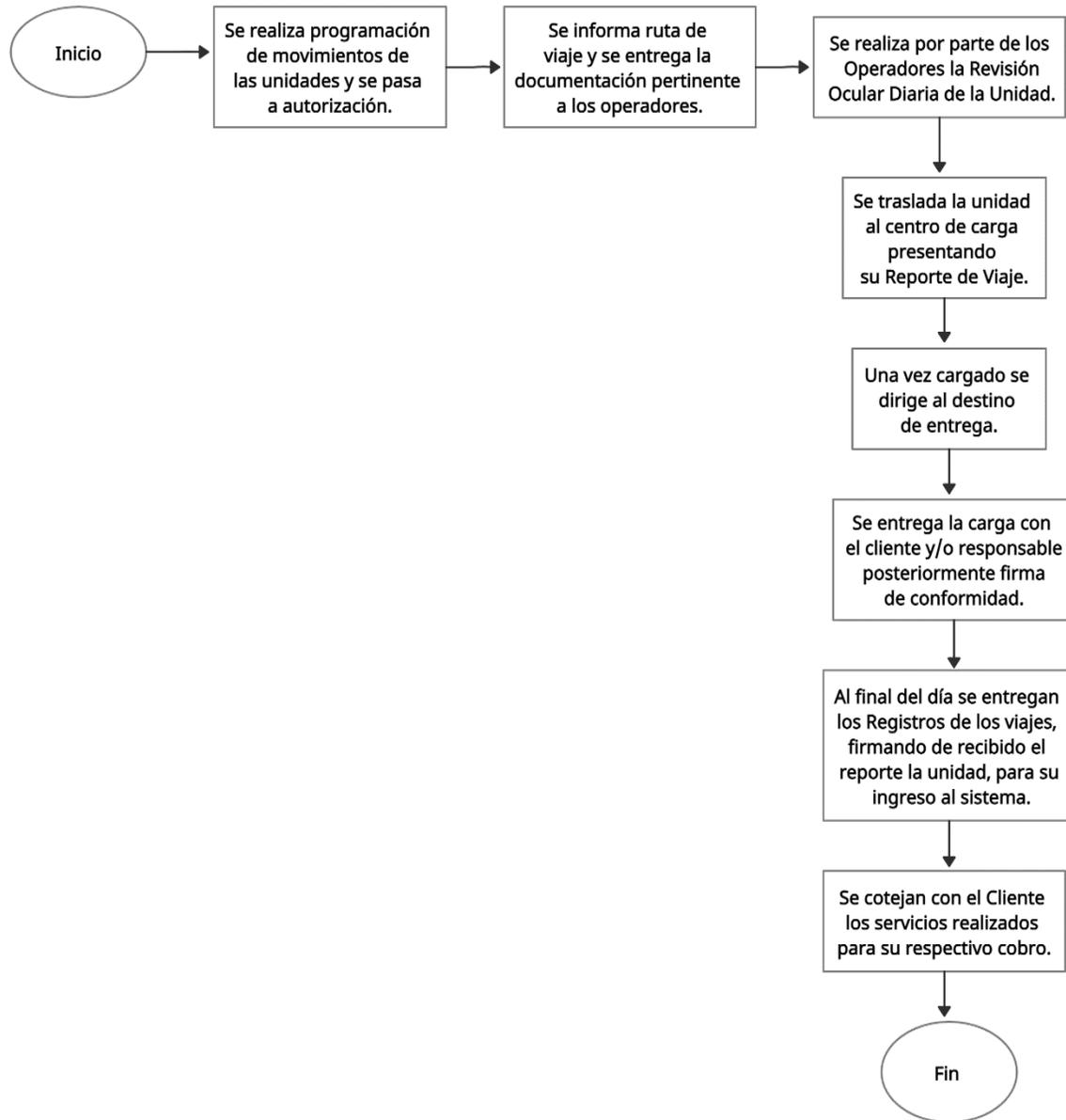
**Figura No. 11: Proceso de solicitud de servicio de flete**



*Fuente: Elaboración propia con base gestión de calidad de consorcio santa clara (2022)*

La empresa fletes y acarreos LAHE cuenta con un proceso de transporte de carga, así como se muestra en la **figura 12**.

**Figura No. 12: Proceso de carga de transporte**



*Fuente: Elaboración propia con base gestión de calidad de consorcio santa clara (2022)*

### **El costo del flete depende de las siguientes características:**

Costo por peso de la mercancía: en este proceso, para considerar los costos de los fletes se utilizará la tonelada métrica; este método se utiliza cuando la mercancía tiene un peso muy alto.

Costo por volumen: el precio de los fletes se define por el volumen de los productos; aquí consideramos que cuanto mayor sea el espacio que ocupe la mercancía, más caros serán los fletes, esto sin tener influencia sobre su peso.

Costo por unidad: el precio de los fletes se va a definir dependiendo de las unidades de los productos que conforman la mercancía; por lo general, este formato se maneja en los fletes marítimos e irá en función a las unidades de contenedores de transporte.

La economía circular juega un papel muy importante para todas las empresas en la actualidad muchas empresas no cuentan con una economía en ocasiones no saben de qué trata. La idea surge de imitar a la naturaleza, donde todo tiene valor y todo se aprovecha, donde los residuos se convierten en un nuevo recurso. Así, se logra mantener el equilibrio entre el progreso y la sostenibilidad. También implica reducir los residuos al mínimo. Cuando un producto llega al final de su vida, sus materiales se mantienen dentro de la economía siempre que sea posible. Estos pueden ser productivamente utilizados una y otra vez, creando así un valor adicional. Así mismo es una medida como la prevención de residuos, el diseño ecológico y la reutilización podrían ahorrar dinero a las empresas. La empresa Fletes y Acarreos LAHE no tiene en si una economía circular por lo cual mi propuesta es una estrategia de la economía circular para elevar su competitividad

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Estrategia

#### 2.1.1. Origen De La Estrategia.

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años (Ronda, 2021).

Una de las primeras discusiones de estrategia conocidas se ofrece en el Antiguo Testamento de la Biblia. Hace aproximadamente 3.500 años, Moisés enfrentó un gran desafío después de sacar a sus compañeros hebreos de la esclavitud en Egipto. Moisés comenzó a delegar autoridad a otros líderes, cada uno de los cuales supervisaba a un grupo de personas. Esta delegación jerárquica de autoridad creó una estructura de comando que liberó a Moisés para concentrarse en las decisiones más importantes y lo ayudó a implementar sus estrategias. En ese momento Moisés asume el reto de delegar, factor fundamental en la ejecución de la estrategia (Roncancio, 2022).

El término estrategia se deriva de la palabra griega strategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich & Koontz, 1993).

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización, por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos (Briola, 2007).

### **2.1.2. Definición De Estrategia**

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial (Westreicher, 2020).

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos (Significados, 2013).

Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar.

Al paso del tiempo han surgido nuevas definiciones, pero todas engloban al mismo significado las estrategias planificación y ejecución de un conjunto de acciones bien estructuradas que le permiten a una persona o grupo de personas alcanzar objetivos propuestos a corto, mediano o largo plazo de una manera eficaz.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para la dirección de un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro (Pérez & Merino, 2008).

El término hace referencia a un conjunto de planes a corto, mediano o largo plazo, bien elaborados que deben ser ejecutados para lograr un objetivo ya sea a nivel personal o empresarial en cuyo caso ya se estaría hablando de estrategias de mercadotecnia o estrategias de ventas. Es decir, consiste en un plan de acción bien estructurado, basados en necesidades reales y apoyado en los recursos humanos y financieros disponibles que se realiza con la finalidad de cumplir un fin trazado de la manera más eficiente posible (Dangeolo, 2022).

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

### **2.1.3. Importancia De La Estrategia**

La estrategia además de aunar esfuerzos humanos también contribuye a que las inversiones y diversas compras se dirijan y enfoquen hacia un objetivo principal. Por lo tanto, ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible (Roncancio, 2022).

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

Un aporte importante a este campo lo hace Cameron (2011) cuando explica cómo el medio ambiente o sostenibilidad, o cualquier frase que desee utilizar, si es bien asimilada, influirá en la estrategia y con toda probabilidad en el plan de negocio. Se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr cambios reales y positivos. Lo que está claro es que

recursos humanos y la formación de profesionales en el negocio son las áreas que más van a necesitar crear la estrategia y determinar el mensaje correcto.

#### **2.1.4. Beneficios De La Estrategia**

**Permite conocer a la organización:** y es que una estrategia funcional, por ejemplo, ayuda a definir todo tipo de aspectos internos de la propia compañía, como el organigrama, los horarios, los salarios, las funciones de cada empleado, la ubicación de la sede y un largo etcétera.

**Minimiza los riesgos:** para diseñar y seguir una estrategia empresarial es necesario, previamente, llevar a cabo un análisis DAFO, que ayude a identificar las debilidades y amenazas del negocio para así buscar las fortalezas y oportunidades y establecer las acciones concretas para alcanzarlas (Toca, 2021).

**Buena gestión de la empresa:** otro de los grandes beneficios de una correcta estrategia empresarial es que permite plantear y gestionar el futuro de una compañía

**Mejora el manejo de recursos:** y es que conocer en todo momento cuáles son los recursos que necesita una compañía para alcanzar los objetivos planteados, permite controlarlos mejor.

**Genera compromiso y motivación:** establecer una correcta estrategia empresarial deriva en una unificación de los objetivos corporativos, es decir, todos los departamentos de la compañía tienen unos objetivos comunes, lo que deriva en un sentimiento de pertenencia que hace que los trabajadores estén más comprometidos con la empresa y se encuentren más motivados para llevar a cabo sus funciones (Smart Commerce, 2022).

## **2.1.5. Proceso o modelo de formulación de estrategias (Proceso de elección de formulación de estrategias) Fred David**

### **El proceso de generar y seleccionar estrategias**

Los estrategas jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

Esta sección analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar un conjunto apropiado de estrategias alternativas. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa, al igual que ocurrió en el caso de actividades anteriores de formulación de estrategias.

No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

### **Un esquema exhaustivo de la formulación de estrategias**

Se pueden integrar las técnicas importantes de la formulación de estrategias en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, como se muestra en el **cuadro 5**. Las herramientas presentadas en este esquema son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, y ayudarán a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias así mismo en la etapa 1 escogeremos la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) y Matriz de evaluación de factores internos (EFI), en la etapa 2 la Matriz de fortalezas debilidades oportunidades amenazas (FODA), en la etapa 3 la única opción que tiene el esquema que es la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) de igual manera se puede identificar en la figura No 13

**Tabla No. 5: Esquema analítico de la formulación de estrategias.**

ETAPA 1: ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)				
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE CONCILIACIÓN				
Matriz de fortalezas debilidades oportunidades amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN				
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

*Fuente: Elaboración propia con base Fred (2008)*

**La etapa 1** del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC). Llamada etapa de entrada, la etapa 1 resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias. **La etapa 2**, llamada etapa de conciliación, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. **La etapa 3**, llamada etapa de decisión, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Las nueve técnicas incluidas en el esquema de formulación de la estrategia requieren la integración de la intuición y el análisis.

Las divisiones autónomas de una organización utilizan comúnmente técnicas de formulación de estrategias para desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis por divisiones brindan una base para identificar, evaluar y elegir entre estrategias alternativas a nivel corporativo. Son los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, los responsables de las decisiones estratégicas.

### ***Etapa 1: ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)***

#### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- 1.** Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- 2.** Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3.** Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 *\_la respuesta es superior*, 3 *\_la respuesta es mayor al promedio*, 2 *\_la respuesta es el promedio* y 1 *\_ la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que

las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### **La matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderados totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. Hay algunas diferencias importantes entre la matriz MPC y la EFE. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las

empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

### ***Etapa 2: La etapa de conciliación***

#### **Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)**

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de strengths-weaknesses-opportunities-threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).<sup>4</sup> Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Observe en la tabla 6-1 que las estrategias primera, segunda, tercera y cuarta son FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y

convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. Por ejemplo, tal vez surja una gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad y sincronización de la inyección de combustible en los motores de automóvil (oportunidad), pero cierto fabricante de piezas de automóvil carece de la tecnología necesaria para producir tales dispositivos (debilidad). Una posible estrategia DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

### **Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)**

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

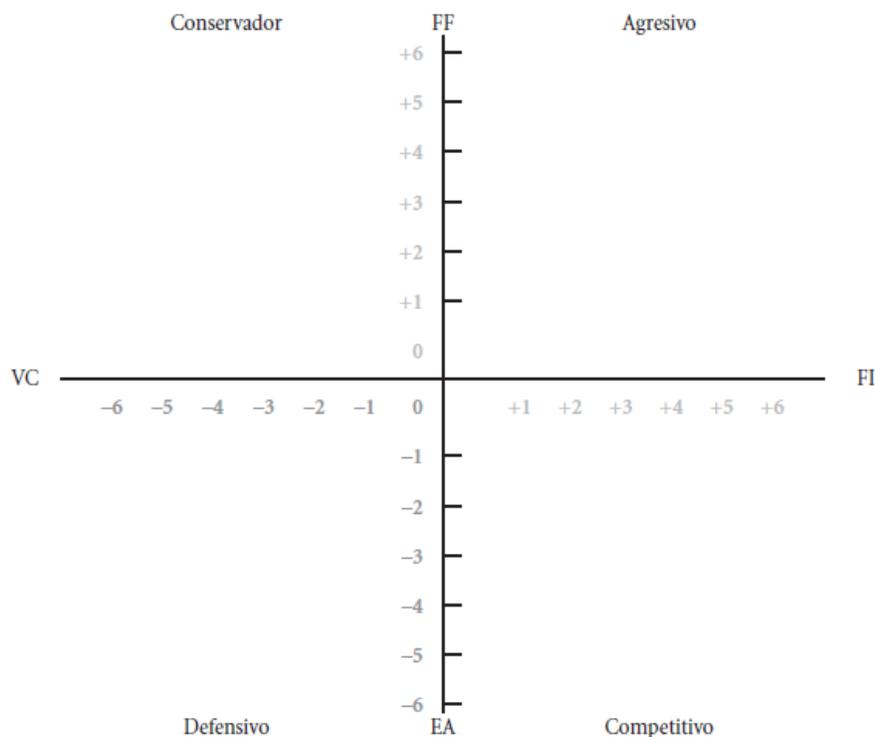
Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollar una matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa. En la figura 6-2 se presentan otras variables incluidas comúnmente. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización. Al igual que la matriz FODA, la matriz SPACE se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes:

1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre 1 (el peor) y 6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva

En la **figura 13** se muestra un ejemplo de cómo es la matriz SPACE

**Figura No. 13: La matriz SPACE**



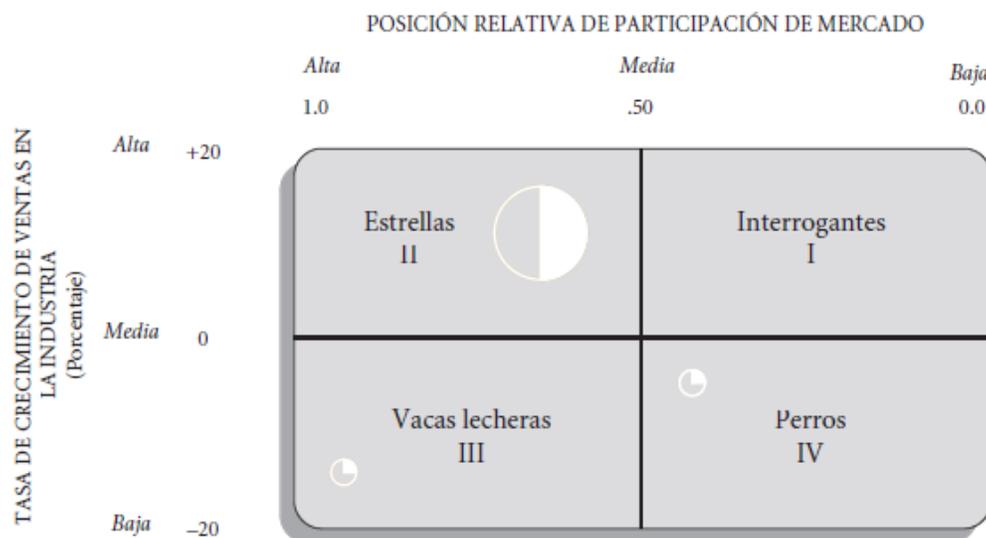
*Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155.*

## Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas (o los centros de utilidades) de una organización conforman lo que se llama la cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (IE) están específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias.

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización. La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria.

**Figura No. 14: Matriz BCG**



*Fuente:* Adaptado de Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston, The Boston Consulting Group, 1974.

En la **figura 14** aparece un ejemplo de cómo es una matriz BCG. Cada círculo representa una división separada. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos corporativos generados por esa unidad de negocio y la rebanada de pastel indica la proporción de utilidades corporativas generadas por esa división. Las divisiones situadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman “Interrogantes”, las situadas en el cuadrante II se llaman “Estrellas”, las del cuadrante III se llaman “Vacac lecheras” y las del cuadrante IV se llaman “Perros”.

- Interrogantes: Las divisiones que se encuentran en el cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Estos negocios se llaman Interrogantes porque la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si los vende.
- Estrellas: Los negocios del cuadrante II (las Estrellas) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estas divisiones deberían tomar en cuenta.
- Vacas lecheras: Las divisiones colocadas en el cuadrante III tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama Vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les “ordeña” a menudo. Muchas de las Vacas lecheras de hoy eran Estrellas ayer. Las divisiones del cuadrante de las Vacas lecheras se deben administrar para que mantengan su sólida posición tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para las Vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas.

- Perros: Las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado; son Perros en la cartera de la empresa. Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte inicialmente en un Perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables.

### **La matriz interna-externa (IE)**

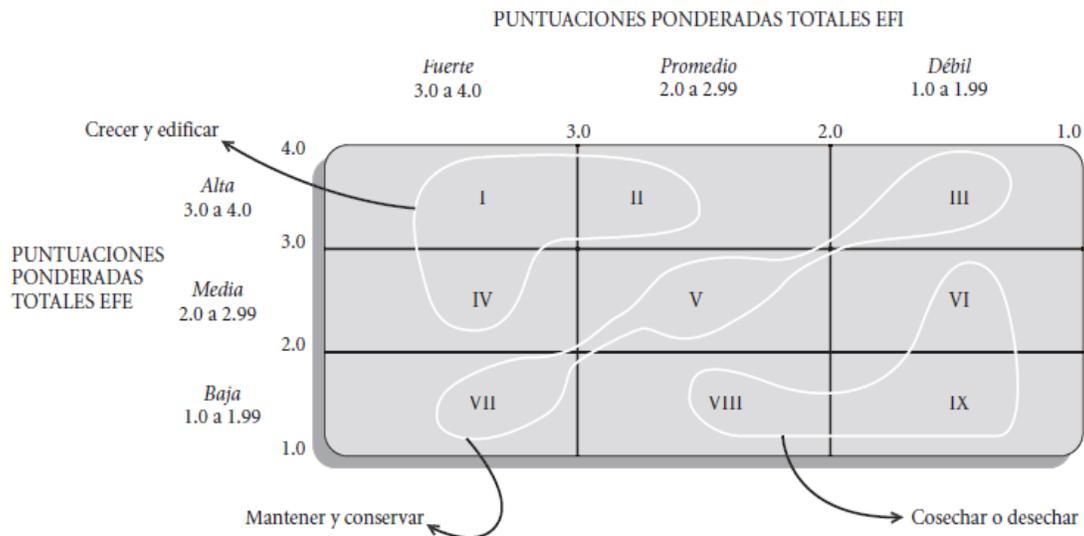
La matriz interna-externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, como se ilustra en la **figura 15**. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama; ésta es la razón por la cual se les llama “matrices de cartera”. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución de ventas de cada división y las rebanadas de pastel revelan el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en las matrices BCG e IE.

Pero hay algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Asimismo, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz BCG. Además, las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes. Por estas razones, los estrategas de las empresas con múltiples divisiones desarrollan a menudo ambas matrices, BCG e IE, para formular estrategias alternativas. Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y. Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, una puntuación

ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

**Figura No. 15: Matriz interna-externa (IE)**



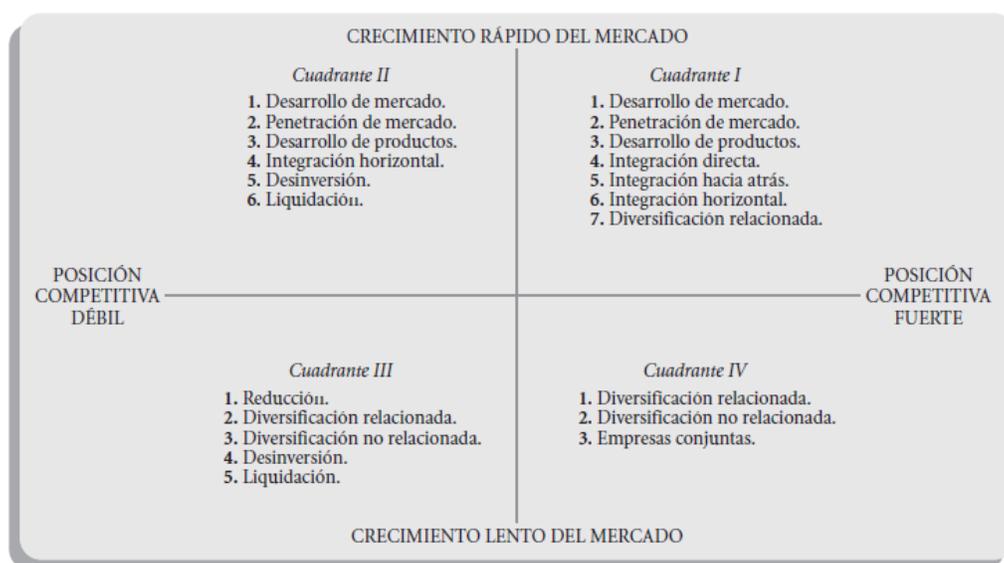
*Fuente: Con base Fred D. (2008). Conceptos de administración estratégica.*

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

## Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa. Como se ilustra en la **figura 16**, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

**Figura No. 16: Matriz de la gran estrategia**



*Fuente: Con base Fred D. (2008). Conceptos de administración estratégica.*

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada. No es aconsejable que una empresa del cuadrante I cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, la integración directa, hacia atrás y horizontal resultan las estrategias más eficaces. Cuando una empresa del cuadrante I depende demasiado de un solo producto, entonces la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos.

Las empresas del cuadrante I están en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas. Podrán asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad. Puesto que las empresas del cuadrante II están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse. Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. Se debe considerar la desinversión o la liquidación como último recurso. La desinversión puede suministrar los fondos necesarios para adquirir otros negocios o para recuperar acciones.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación. Primero habrá que reducir los costos más cuantiosos y los activos. Una estrategia alternativa es retirar los recursos del negocio actual y destinarlos a diversas áreas (diversificar). Si todo falla, las opciones finales para los negocios del cuadrante III son la desinversión o la liquidación.

Finalmente, los negocios del cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras: las empresas del cuadrante IV tienen, por lo general, altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitadas, además de que suelen seguir una diversificación exitosa relacionada o no relacionada. Las compañías del cuadrante IV también pueden buscar empresas conjuntas.

### Etapa 3 La etapa de decisión

#### Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.

**Tabla No. 6: Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC.**

<i>Factores clave</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	<i>Ponderación</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

*Fuente:* Con base Fred D. (2008). *Conceptos de administración estratégica.*

El formato básico de la MPEC se ilustra en la **tabla 6**. Observe que la columna de la izquierda de una MPEC consiste en los factores externos e internos clave (de la etapa 1) y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables (de la etapa 2). Específicamente, la columna izquierda de una MPEC incluye la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor en la matriz EFE y la matriz EFI.

La fila superior de una MPEC consiste en las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia. Estas herramientas de conciliación suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de conciliación tienen que ser evaluadas en una MPEC. Los estrategas deben utilizar el buen juicio intuitivo para seleccionar las estrategias que se vayan a incluir en una MPEC.

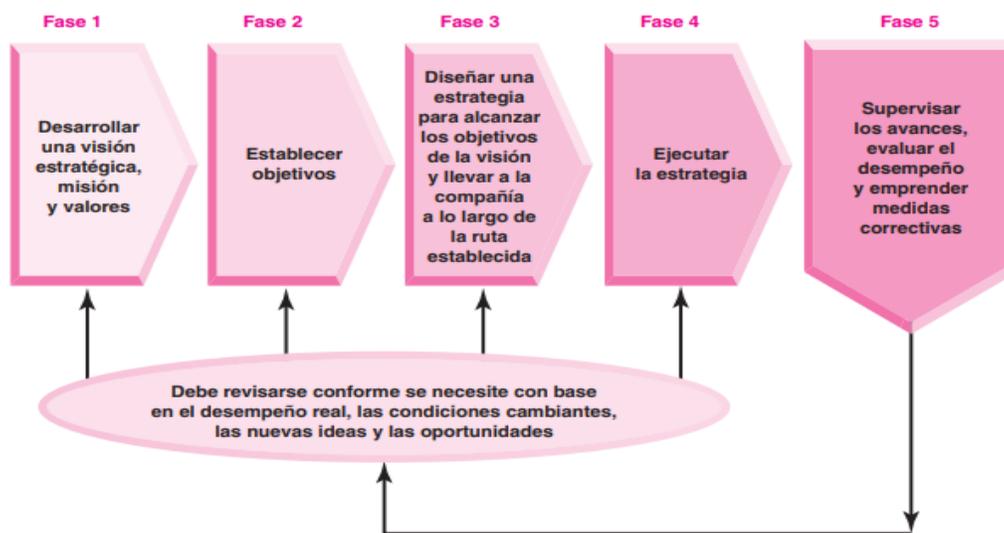
## 2.1.6. Proceso o modelo de formulación de estrategias (Proceso de elección de formulación de estrategias) Arthur A. Thompson & John E. Gamble, 2012

La formulación de la estrategia es una tarea que corresponde a todo el equipo de administración de la compañía y analizaremos qué clases de decisiones estratégicas tienden a tomarse en cada nivel de la administración así mismo en la figura 17 se puede entender de una manera más fácil.

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa

**Figura No. 17: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia**



*Fuente: Elaboración propia con base Thompson & Gamble (2012). Administración estratégica*

## FASE 1. DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, LA MISIÓN Y UN CONJUNTO DE VALORES ESENCIALES

### **Desarrollo de una visión estratégica**

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

### **Comunicación de la visión estratégica**

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren.

### **Formulación de una declaración de misión**

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”.

En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

### **Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía**

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

### **FASE 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

#### **Qué clase de objetivos fijar**

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

### FASE 3. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles

Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes.

Sin embargo, incluso aquí sería un error visualizar la formulación de la estrategia como función de la alta administración, como coto exclusivo de dueños-empresarios, directores generales, otros ejecutivos de alto nivel y miembros del consejo de administración. Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas. Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

#### FASE 4. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?” La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.

- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

#### FASE 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INICIO DE AJUSTES CORRECTIVOS

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas ¿se relacionan con una estrategia

defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas? y a emprender acciones correctivas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

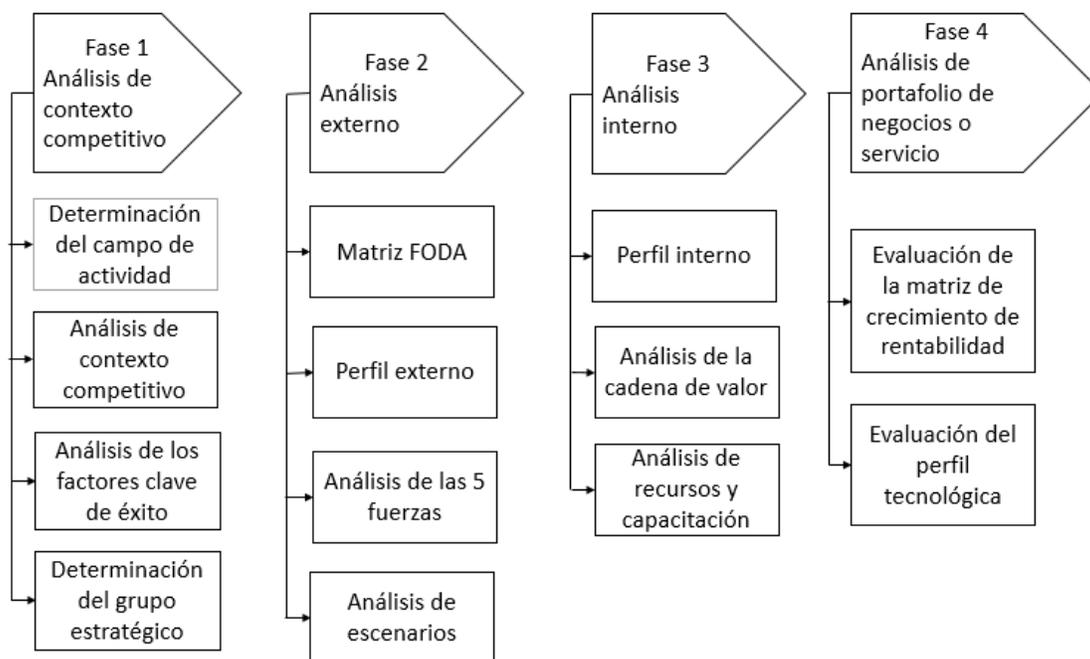
### 2.1.7. Proceso o modelo de formulación de estrategias (Proceso de elección de formulación de estrategias) Rivas L, 2016.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Según Rivas L. (2016) nos dice que el proceso de la creación de una estrategia consta de 4 fases así como se puede observar en la **figura 18**.

**Figura No. 18: Modelo LART del diagnóstico operacional.**



*Fuente: Elaboración propia con base Rivas L. (2016). Dirección estratégica.*

**Tabla No. 7: Cuadro de analisis de los modelos de la estrategia**

Modelo	Definición	Ventajas	Desventajas	Análisis
Modelo de conceptos de Administración estratégica (Fred, 2008)	Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.	El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre	El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario.	En este sentido el modelo tiene tres etapas que interactúan entre sí, el modelo hace una representación esquemática de las interacciones entre etapas y cada de una tienen matrices para su mayor comprensión a demás es el modelo más eficiente que se puede aplicar en la empresa.
Modelo de la Administración estratégica (Thompson & Gamble, 2012)	Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones.	Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.	Debe revisarse conforme se necesite con base en el desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades	El modelo cuenta con cinco fases y cada una de ellos interactúan entre sí, es un modelo más teórico es decir fija un rumbo por parte de la administración: definir un curso estratégico, establecer objetivos de desempeño y elegir una estrategia capaz de producir los resultados deseados.
Modelo de dirección estratégica (Rivas, 2016).	Es descrito de una manera ordenada y sistemática usando el método LART que Integra las técnicas de mayor vanguardia en 5 fases que son: Diagnóstico Organizacional, Diseño de	El modelo tiene una pretensión universalista y aspira aplicarse en cualquier organización. Es factible usarlo incluso en el sector público, pero es necesario hacer un análisis más refinado, identificando los equivalentes de aspectos	Es limitada ya que existen aspectos dinámicos dentro del entorno que deben ser evaluados de una forma integral y sistemática	En este sentido este modelo se compone de cuatro fases de las cuales cada de ellas con llevan a realizar matrices como el FODA, pero este modelo ayuda a detectar un falla dentro de la empresa es decir como

	estrategias, Análisis y evaluación de estratégica, implantación de estratégica y creación de cuadro de mando (Balanced Score Card).	tales como: contexto competitivo.		un diagnóstico para saber dónde está el problema.
--	---	-----------------------------------	--	---

*Fuente: Elaboración propia*

En la **tabla 7** se muestra la definición, ventajas, desventajas y análisis de tres modelos de la estrategia basándose entre cuatro y cinco fases cada una de ellas es definida por sus respectivos autores por ello es importante tener mayor comprensión en cada uno ya que uno de eso será el que se tomará para poder implementar una estrategia. El modelo de esta investigación es el modelo de Modelo de conceptos de Administración estratégica (Fred, 2008) es un modelo que cuenta con tres fases de las cuales son más factibles para la empresa los modelos Modelo de la Administración estratégica (Thompson & Gamble, 2012) y el Modelo de dirección estratégica (Rivas, 2016) no fueron de elección ya que tiene más de tres fases las cuales son más aspectos de los que esta investigación analiza.

## **2.2. Economía circular**

### **2.2.1. Origen De La Economía Circular**

El origen de la economía circular lo podríamos encontrar en eras tan antiguas como el Paleolítico o el Neolítico. En el Paleolítico se reutilizaban hachas de manos para fabricar herramientas más pequeñas y en el Neolítico se reciclaba la cerámica. Al estar hecha de arcilla, se fundía de nuevo para volver a usarse. En la Edad del Bronce, las piedras de gran tamaño se reutilizaban cambiándolas de sitio cuando en el primer lugar habían completado su función.

Este comportamiento surgía por cuestión de necesidad, no por la conciencia ante el medio ambiente. De hecho, toda civilización ha ocasionado graves perjuicios a su entorno. La contaminación por la minería, los incendios forestales y la producción de desechos son solo algunos de los ejemplos. Sin embargo, la carencia de recursos ha ocasionado esa necesidad de reutilizar y reciclar durante muchas épocas.

## La aparición del bronce

El origen de la economía circular también nos lleva a la Edad del Bronce. Kuijpers propone que, en vez de usar el término “reutilización”, se hable abiertamente de economía circular. Del mismo modo, propone que a la hora de abordar eras pasadas se use el concepto “reciclaje” de manera más amplia. Con esto Kuijpers se refiere al reciclaje entendido como una práctica en la que los desechos (objetos usados) se reconvierten por completo para poder ser materia prima de nuevos productos. Esta práctica de transformación fue central en la economía y sociedad de civilizaciones como la de la Edad del Bronce.

La aparición del bronce, producto de la fusión de cobre y estaño, obligó a innovar en el método de producción, puesto que era diferente a la de la madera o piedra. Este se centra en una tecnología transformador donde la materia prima se funde y se deposita en un molde que permite la reproducción idéntica de objetos a cierta escala (Aqua Fundación, 2021).

La economía circular nace para hacer frente a la economía lineal más extendida y basada en un derroche consumista que sobreexplota los recursos naturales. Este sistema está orientado a mermar el impacto sobre estos recursos a través de reducir la producción al mínimo posible. Asimismo, la economía circular cree en las segundas oportunidades. Por este motivo, aboga por la reparación, reciclaje y reutilización de objetos y recursos una vez han cumplido su cometido.

Por ejemplo, el origen de la economía circular lo podríamos encontrar en eras tan antiguas como el Paleolítico o el Neolítico. En el Paleolítico se reutilizaban hachas de manos para fabricar herramientas más pequeñas y en el Neolítico se reciclaba la cerámica. Al estar hecha de arcilla, se fundía de nuevo para volver a usarse. En la Edad del Bronce, las piedras de gran tamaño se reutilizaban cambiándolas de sitio cuando en el primer lugar habían completado su función.

Este comportamiento surgía por cuestión de necesidad, no por la conciencia ante el medio ambiente. De hecho, toda civilización ha ocasionado graves perjuicios a su entorno. La contaminación por la minería, los incendios forestales y la producción de desechos son solo algunos de los ejemplos. Sin embargo, la carencia de recursos ha ocasionado esa necesidad de reutilizar y reciclar durante muchas épocas.

### 2.2.2. Definición De Economía Circular

La economía circular plantea un modelo económico y productivo caracterizado por la sostenibilidad y el ahorro de recursos y fuentes de energía. Los bienes se producen, se consumen, se reciclan, se producen y se vuelven a consumir, entrando en un ciclo de vida circular. Es un concepto reciente y cada vez más extendido basado en los principios económicos y otros aspectos como el medio ambiente (Sánchez, 2016).

La economía circular (circular economy, en inglés) es un modelo económico que pretende producir bienes y servicios de forma sostenible, limitando el consumo, el despilfarro de recursos naturales y la generación de residuos (Garrett, 2022).

**Figura No. 19: Economía Circular**



*Fuente:* consultado en Lecciona (2017). Economía circular. Recuperado el 16 de octubre de 2022 de <https://www.lecciona.com/10-beneficios-de-la-economia-circular/>

En la **figura 19** podemos observar que es un círculo donde nos dice la economía circular pone el foco en la eficiencia en el uso de los recursos. Es un nuevo sistema basado en un uso más inteligente de las materias primas, la energía y los residuos, donde los componentes de los productos que han concluido su ciclo de vida entran de nuevo en el proceso productivo y son utilizados una y otra vez. Su pilar fundamental es cerrar el ciclo de vida de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.

La economía circular según su definición es un nuevo sistema o paradigma económico que se fundamenta en una gestión eficiente de los recursos. Los sistemas lineales de economía actuales, son insostenibles en el tiempo, pues producen un agotamiento de los recursos disponibles y al mismo tiempo generan unos niveles de contaminación debido a emisiones y residuos que provocan grandes impactos ambientales.

Esto hace necesario una transición de estos sistemas económicos lineales a un sistema de economía circular, que se basa en la generación de menos residuos y en una utilización de los recursos disponibles de forma más eficiente y sostenible (Eurofins, 2022).

La actividad económica de una economía circular contribuye para la salud general del sistema. El concepto reconoce lo importante que es el funcionamiento de la economía en cualquier nivel - grandes y pequeños negocios, organizaciones e individuos, globalmente y localmente

La transición hacia una economía circular no se limita a ajustes que reducen los impactos negativos de la economía circular, sino que representa un cambio sistémico. Ella construye resiliencia a largo plazo, genera oportunidades económicas y de negocios, proporciona beneficios ambientales y sociales (Ellen Macarthur Foundation, 2022).

La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, mientras se reduce al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una nueva economía, circular, basada en el principio de “cerrar el ciclo de vida” de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía (Volker, Bessouat & Saucó, 2017).

### **2.2.3. Importancia De La Economía Circular**

La economía circular ofrece un marco de soluciones sistémicas para el desarrollo económico abordando profundamente la causa de retos mundiales tales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el incremento de residuos y de contaminación, al tiempo que revela grandes oportunidades de crecimiento.

Impulsada por el diseño y sustentada por el uso de energías y materiales renovables, la economía circular revoluciona la forma en que diseñamos, producimos y consumimos. El modelo se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación; mantener productos y materiales en uso, y regenerar sistemas naturales (Banco mundial, 2021).

El objetivo principal es aumentar la cantidad y variedad de materiales recuperados de los productos y minimizar el impacto ambiental de los residuos, alentando a los productores a asumir las responsabilidades extendidas de recolección, reciclaje y diseño de productos y envases con mayor nivel de reciclabilidad, mediante distintos incentivos. De esta manera, se intenta prevenir y reducir el impacto de los envases sobre el ambiente y la salud de las personas.

Sin embargo, las empresas no son las únicas responsables de reducir el impacto ambiental de los plásticos. Aquellos que los consumen y los utilizan son quienes siguen en esta cadena de responsabilidades para reducir la contaminación provocada por los mismos (Utopia Urbana, 2022).

### **2.2.4. Beneficios De La Economía Circular**

La economía circular reconoce la importancia de todos los niveles: organizaciones, individuos y grandes y pequeños negocios. De esta forma, proporciona beneficios ambientales y sociales para todos, además de generar oportunidades económicas y de negocio para distintos actores. La actividad de todos los niveles en este modelo contribuye a mantener un sistema económico saludable a nivel global.

Otro de los grandes beneficios de la economía circular es el hecho de poder proporcionar a los consumidores productos innovadores y ecológicos que al ser más duraderos pueden brindar ahorro monetario.

Otras de las propuestas beneficiosas en la economía circular son el diseño ecológico de productos y servicios, la prevención de residuos y la reutilización. Estas propuestas ayudan a que las empresas ahorren dinero. (Santaella, 2022).

- Reducción en la emisión globales
- Reducción de la generación de residuos
- Incremento del valor de la tierra y del suelo como activos
- Reducción del impacto ambiental debido a los procesos extractivos de materias.

Las economías circulares representan una forma innovadora y sostenible de aumentar la rentabilidad al aumentar las oportunidades de ingresos, mejorar los márgenes brutos, reducir los costos operativos y mejorar los resultados de marketing. Puede administrar su negocio de manera sostenible implementando la economía circular en sus operaciones mientras contribuye a la sostenibilidad de nuestro planeta (Carmona, 2022).

La economía circular aborda desde sus cimientos los desafíos a los que tiene que hacer frente la sociedad en su conjunto a nivel medioambiente, generando nuevos modelos de negocio y nuevos empleos que impactan de forma positiva en la reducción de las emisiones de carbono y del impacto del cambio climático.

Hoy es posible afirmar que las nuevas oportunidades laborales no se limitarán a la refabricación y al incremento productivo de las grandes corporaciones, puesto que los efectos positivos de la economía circular sobre el empleo son también susceptibles de obtener en entornos mucho más amplios y diversos.

## **2.2.5. Modelos de economía circular**

### **Modelo circular**

La economía circular se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y

cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente. En la **figura 20** se puede observar el modelo de una manera más entendible en seguida se describe cada uno de sus fases.

**Figura No 20: Modelo Circular**



*Fuente: consultado Ellen MacArthur, (2014)*

**Rediseñar:** pensar y diseñar los productos de modo que su proceso de fabricación consuma menos materias primas, se alargue su vida útil y genere menos residuos (o al menos residuos que sean más fáciles de reciclar). De este modo se incrementa el cuidado del medio ambiente.

**Producción y elaboración:** es la elaboración de producto

**Distribución:** la distribución es sobre el traslado

**Consumo utilización reutilización y reparación:** usándolos de nuevo o dando otra utilidad a los productos alargamos su vida útil. Hasta ahora, cuando un producto se estropeaba tendíamos a reemplazarlo. Sin embargo, repararlo no solo es más económico, sino que evita el uso de nuevas materias primas, ahorra energía y no genera residuos al medio ambiente.

**Recogida:** actualizar objetos antiguos para que se puedan volver a utilizar como vintage, como por ejemplo los muebles.

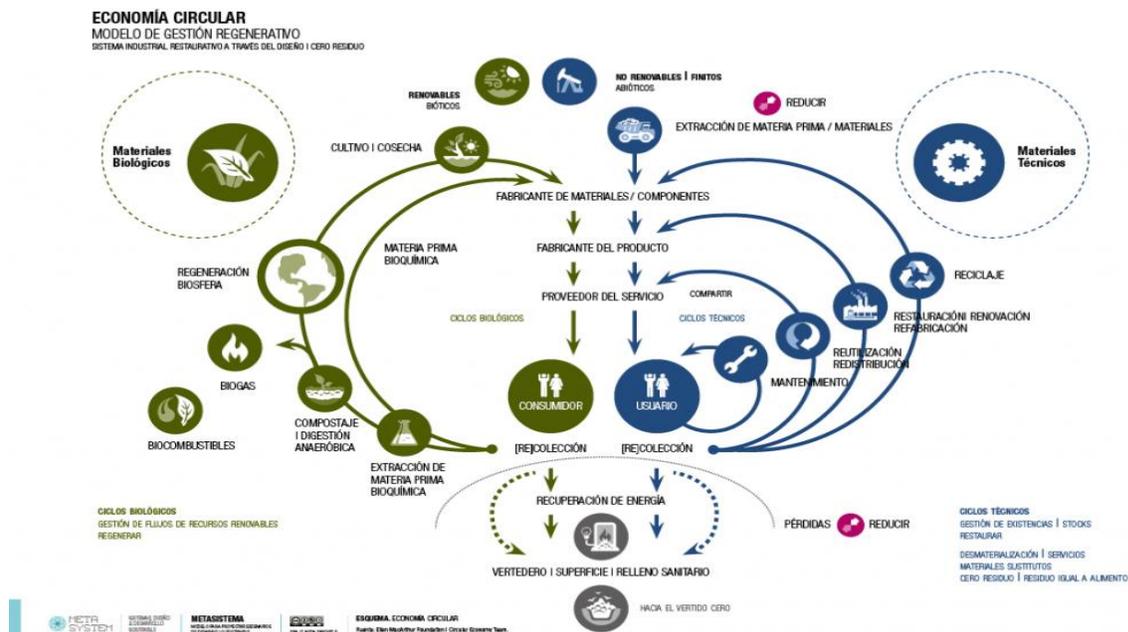
**Reciclar:** promover las mejores prácticas en la gestión de los residuos y utilizar aquello que sea posible como materia prima para la fabricación de nuevos productos.

## Modelo mariposa

El modelo mariposa es ampliamente utilizado por académicos y tomadores de decisiones; se enfoca en el flujo de residuos, el fin de vida de los productos y su reincorporación en el sistema productivo. Sin embargo, pone poca atención en el intercambio de subproductos entre compañías como lo hace la ecología industrial (Christensen, 2021).

En la **figura 21** se puede observar el modelo y como se compone y como se lleva dicho proceso para poder realizar la economía circular

**Figura No. 21: Modelo Mariposa**



*Fuente: consultado Fundación Ellen MacArthur, 2014.*

El modelo y el diagrama hacen la distinción entre ciclos técnicos y biológicos. El consumo ocurre solamente en los ciclos biológicos, donde alimentos y otros materiales de base

biológica son diseñados para regresar al sistema mediante procesos de compostaje y digestión anaerobia. Los ciclos regeneran sistemas vivos, como el suelo, que ofrecen recursos renovables para la economía.

Los ciclos técnicos recuperan y restauran productos componentes y materiales mediante estrategias de reutilización, reparación, remanufactura o, en última instancia, reciclaje.

El presente modelo económico de "extraer, producir y desperdiciar" está llegando al límite de su capacidad física. La Economía Circular es una alternativa atractiva que busca redefinir lo que es el crecimiento, haciendo énfasis en llevar beneficios para toda la sociedad.

Esto implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño; respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social.

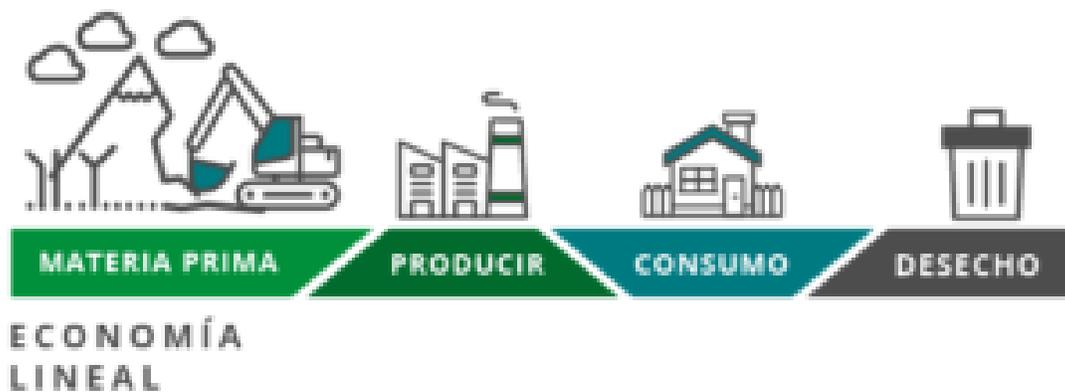
### **Modelo lineal**

La economía lineal supone un desarrollo donde se puede contar con recursos ilimitados sin considerar las consecuencias ambientales. Actualmente este tipo de producción predomina en varios sitios del planeta, incluida la Ciudad de México.

Esta alta demanda de recursos busca el crecimiento económico desmedido; sin embargo, la biocapacidad del país se ve limitada para permitir este desarrollo en la **figura 22** pueden identificar como el proceso de la economía lineal

Si bien, muchos productos ya son diseñados para que puedan ser reciclados, esta no debe ser la estrategia principal para evitar el agotamiento ambiental; por el contrario, este proceso actualmente provoca una reducción en la calidad del producto y consume un alto porcentaje de energía pues retorna los residuos al proceso como materia prima que necesitará nuevamente el uso de combustibles para su producción. (SEDEMA, 2021)

**Figura No. 22: Modelo lineal**



*Fuente:* consultado Wildly Green (2022). Economía lineal. Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <https://bewildlygreen.com/economia-circular-reduce-reutiliza-repara-recicla/>

**Tabla No. 8: Cuadro de analisis de los modelo de economia circular**

Modelo	Definición	Ventajas	Desventajas	Análisis
Modelo economía circular Ellen MacArthur, (2014)	Un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente	Medidas como la prevención de residuos, el diseño ecológico y la reutilización podrían ahorrar dinero a las empresas de la así mismo mientras se reduce el total anual de emisiones de gases de efecto invernadero.	Barreras económicas y de acceso a la financiación. Competencias y habilidades técnicas que aún no están presentes en la fuerza de trabajo. Presencia de residuos que son difíciles de reciclar y transformar. Problemas de aceptación por parte de los consumidores.	Este modelo se fue observando durante la investigación y así mismo cuenta con seis fases actualmente es un modelo que todavía no es tan conocido por que no tienen mucho que fue diseñado, pero es un modelo que ayuda mucho al medio ambiente.
Modelo mariposa Ellen MacArthur, (2014)	Es ampliamente utilizado por académicos y tomadores de decisiones; se enfoca en el flujo de residuos, el fin de vida de los productos y su reincorporación en el sistema productivo. es explicar el esquema de una economía circular y repensar la creación de valor: que los productos, componentes y materias mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos.	Preservar y mejorar el capital natural, controlando los stocks y equilibrando los flujos de recursos renovables (regenerar, desmaterializar y compartir). Optimizar el rendimiento de los recursos, mediante la circulación de los productos, componentes y materiales en uso, a su máxima utilidad en todo momento en ambos ciclos, técnico y biológico. Fomentar la eficiencia del sistema mediante la revelación y el descarte de las	Sin embargo, pone poca atención en el intercambio de subproductos entre compañías como lo hace la ecología industrial	Este modelo es muy extenso es decir que el diagrama que cuenta este modelo no nos puede ayudar además de tener muchas variables

			externalidades negativas.		
Modelo Wildly (2012)	lineal Green	La economía lineal es el modelo tradicional donde para fabricar productos se extraen materias primas, se produce y luego se desecha, sin tener en cuenta la huella ambiental y sus consecuencias. Este tipo de economía prioriza el beneficio económico, obviando la sostenibilidad.	Este modelo es tiene una alta demanda de recursos busca el crecimiento económico.	Interrupciones en el suministro de materias primas. Deterioro o agotamiento de los sistemas y reservas naturales. Incremento de las normativas regulatorias. Incremento de los costes económicos debidos a la gestión y el tratamiento de sus residuos.	Es un modelo que es utilizado en todo el mundo es decir es un modelo tradicional en México y ayudado a muchas empresas en su economía el modelo lineal se distingue por la facilidad para adquirir nuevos recursos y los bajos costes para eliminar los residuos

*Fuente: Elaboración propia*

En la **tabla 8** se realizó un cuadro de análisis con el fin de poder entender de una eficaz los modelos que se investigaron el modelo circular cuenta con seis fases lo cual es factible para la empresa ya que va de la mano con la economía circular pero su proceso de aplicación a una empresa conlleva a un proceso largo y de igual manera el modelo mariposa su diagrama es muy confuso lo cual no le ayudaría a la empresa además dicho modelo no cumplen los estándares para poder hacer una estrategia de economía circular por otro lado el modelo lineal es un modelo muy tradicional y muy utilizado en las empresas y por lo cual es el modelo que se utilizara ya que es la que predomina hoy en día funciona bajo un sistema en el que todo lo fabricado tiene un final y termina por salir del ciclo productivo. Comienza por consumir materias primas, luego se procesan y se convierten en un producto, que generalmente es de un solo uso o tiene una corta vida útil. El ciclo desde que son fabricados hasta el momento en que son desechados, es rápido y muy breve. Fundamenta en dos grandes principios: el crecimiento económico permanente (y como consecuencia el deterioro medioambiental) y el constante consumo.

## Capítulo III: Metodología de la investigación

### 3.1. Situación problemática

En la actualidad la mayoría de las empresas no cuentan con ningún modelo de la economía circular o no saben cuál es el objetivo de tener un modelo y como puede ayudar a muchas empresas como económicamente pero además de eso ayudamos a nuestro planeta ya que en la actualidad somos unos de los causantes de la contaminación.

Además, la economía circular implica reducir al mínimo los residuos generados. Cuando un producto llega al final de su vida útil, sus materiales se mantienen dentro de la economía siempre que sea posible, reutilizándose de nuevo y creando más valor a partir de la materia prima original.

La economía circular ofrece un marco de soluciones sistémicas para el desarrollo económico abordando profundamente la causa de retos mundiales tales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el incremento de residuos y de contaminación, al tiempo que revela grandes oportunidades de crecimiento. Impulsada por el diseño y sustentada por el uso de energías y materiales renovables, la economía circular revoluciona la forma en que diseñamos, producimos y consumimos (Albaladejo, 2021).

El actual sistema productivo en la gran mayoría de empresas es el modelo lineal basado en extraer, producir, consumir y desechar. En este modelo se extraen las materias primas, luego son utilizadas casi siempre una sola vez y generan residuos (Santaella, J., 2022).

De esta forma, se hace un uso más eficiente e inteligente de los recursos y se evita la sobreexplotación del medio natural y del entorno es lo que se quiere lograr en la empresa fletes y acarreo LAHE ya que es una empresa industrial la cual constantemente tiene residuos que se le pueden dar una segunda vida por ejemplo empresa se dedica al transporte por lo cual dicha empresa genera muchas llantas, como ya no se pueden ocupar las guardan en bodegas lo cual ocupa mucho espacio, así mismo hay otros materiales que genera la empresa o hasta los mismos trabajadores, como el PET ya que es uno de los principales contaminantes que existe en México actualmente en la empresa cuentan con contenedores para depositar el PET pero no todo cumplen con las indicaciones.

El plástico en sus diferentes categorías se convirtió en un insumo de alta demanda industrial. Las cadenas de valor de estos materiales de origen fósil, se caracterizan por ser lineales en el sentido de “tomar, hacer, y desechar”, lo que se traduce en modelos económicos no eficientes desde el punto de vista de los recursos y que conllevan la generación de externalidades negativas al medio ambiente.

La contaminación plástica se ha convertido en una amenaza de carácter global, y los países en desarrollo resienten en mayor medida sus efectos debido a la falta de infraestructura para el manejo adecuado de la basura.

Desde la quema de llantas, empaques y componentes plásticos en los basureros, hasta la afectación del alcantarillado urbano que se obstruye y causa inundaciones como consecuencia de la falta de cultura ecológica; la basura plástica llegó para quedarse un largo tiempo, su ciclo de vida es de hasta 500 años.

La competitividad del modelo se basa en un diseño estratégico sostenible, capaz de ahorrar recursos y energía, generando productos menos contaminantes, posicionándose en una nueva dimensión de un mercado más consciente y comprometido con el planeta.

Algo importante cuando uno no aplica la economía circular el primer impacto en el clima es otro de los factores. La extracción y el uso de materias primas tienen importantes consecuencias medioambientales, aumenta el consumo de energía y las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), mientras que un uso más inteligente de las materias primas puede reducir las emisiones contaminantes.

Mientras que su sostenibilidad se deriva de la optimización en el uso de recursos, materiales y energías, lo que conlleva a la reducción de desperdicios y aprovechamiento de residuos.

El reciclaje es una estrategia para el manejo de los residuos sólidos. Hasta hace algunos años el reciclaje era el método preferido para el manejo de los residuos, ya que era valorado por el público como una estrategia conveniente para la conservación de recursos naturales, crear trabajos y actividad económica adicional, al tiempo de reducir los impactos ambientales producidos por la extracción de materiales vírgenes.

La Economía Circular también puede definirse como un ciclo de desarrollo positivo continuo que preserva y aumenta el capital natural, optimiza los rendimientos de los recursos y minimiza los riesgos del sistema, gestionando stocks finitos y flujos renovables.

Por ellos mismo se quiere lograr que dentro de la empresa cuente con una estrategia el cual puede utilizar el modelo lineal como se menciono es importante que las empresas cuenten con dicho modelo ya que ayudan a las empresas y sobre todo al medio ambiente.

### **3.1.1. Planteamiento del problema**

¿Qué efecto tiene la estrategia de economía circular para la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpán Veracruz para lograr la sustentabilidad, y el ahorro de recursos y fuentes de energía?

## **3.2. Objetivo general**

Proponer una estrategia de economía circular en la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz, mediante los modelos de Fred David (2008) y el modelo lineal de Wildly Green, (2012), para la formulación de la estrategia.

### **3.2.1. Objetivo específicos**

1. Formulación de la estrategia con base en un cuestionario para obtener información y el modelo de Fred David (2008) a través de sus tres etapas Etapa 1: etapa de entrada aportaciones (Matriz de evaluación de factores externos EFE y la Matriz de evaluación de factores internos EFI), Etapa 2: etapa de conciliación (Matriz de fortalezas debilidades oportunidades amenazas FODA) y Etapa 3: etapa de decisión (Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC) para la formulación de la estrategia en la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz.
2. Proponer la estrategia de la economía circular con base al modelo lineal de Wildly Green, (2012) a través de sus fases (Materia prima, Producción, Consumo, Desecho) en la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz.

### 3.3. Justificación

En la actualidad la economía circular es un nuevo modelo de producción y consumo que garantiza un crecimiento sostenible en el tiempo. Con la economía circular promovemos la optimización de recursos, la reducción en el consumo de materias primas y el aprovechamiento de los residuos, reciclándolos o dándoles una nueva vida para convertirlos en nuevos productos. Es una alternativa que busca redefinir qué es el crecimiento, enfatizando los beneficios para toda la sociedad, genera oportunidades económicas y de negocios, además, proporciona beneficios ambientales y sociales. El objetivo de la economía circular es, por tanto, aprovechar al máximo los recursos materiales de los que disponemos alargando el ciclo de vida de los productos.

La idea surge de imitar a la naturaleza, donde todo tiene valor y todo se aprovecha, donde los residuos se convierten en un nuevo recurso. Así, se logra mantener el equilibrio entre el progreso y la sostenibilidad. También implica reducir los residuos al mínimo. Cuando un producto llega al final de su vida, sus materiales se mantienen dentro de la economía siempre que sea posible. Estos pueden ser productivamente utilizados una y otra vez, creando así un valor adicional. Así mismo es una medida como la prevención de residuos, el diseño ecológico y la reutilización podrían ahorrar dinero a las empresas.

Uno de los beneficios de la economía circular es mejora para las empresas y para los consumidores. Las empresas que han puesto en práctica este sistema están comprobando que reutilizar los recursos resulta mucho más rentable que crearlos desde cero.

Algunos países han transitado hacia la Economía Circular con la intención de reducir los desperdicios, de explotar racionalmente los recursos, cuidar el medio ambiente, generar riqueza de los desperdicios y crear un mayor número de empleos.

La economía circular toma en cuenta todos los procesos implícitos en la elaboración de un producto, desde la fabricación hasta la elección del material de empaquetado y tiene tres objetivos principales que son: eliminar los residuos y la contaminación, mantener productos y materiales en uso y regenerar sistemas naturales. Dicho ese modelo lineal se basa en extraer, producir, consumir y desechar

### **3.4. Preguntas de investigación.**

1. ¿Los procesos para la formulación de la estrategia mediante el modelo de Fred David, (2008) están vinculados entre sí para aportarlo a la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz?
2. ¿Qué fases se deben tomar en cuenta para poder realizar el modelo lineal de Wildly Green, (2012), mediante la formulación de la estrategia para que la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz, pueda contar con una economía circular?

### **3.5. Tipo de investigación**

Al tipo de investigación que se llevó a cabo en el presente proyecto se le ha dado el carácter de:

Mixta cuantitativa y cualitativa con un alcance descriptivo, ya que busca la identificación, reconocimiento y cuantificación entorno a la percepción de la implementación de una estrategia de economía circular ya que se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente. La investigación cuantitativa es la única que puede plantear conclusiones extrapolables a un grupo mayor que el investigado. De ahí que su importancia sea, sobre todo, porque permite generalizar. De hecho, los contrastes de hipótesis o las regresiones tienen como objetivo obtener resultados de una muestra que sirva para la población

### **3.6. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es transversal, fijar los límites temporales de la investigación, ya que el interés puede radicar en analizar el problema durante un periodo determinado, “De esta forma, el análisis que se realiza está enfocado en los efectos de un fenómeno que ocurre en algún momento particular.”

### **3.7. Población y muestra.**

La población la constituye el área de área de transporte de la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz.

La muestra que se realiza será al área de transporte seleccionando a los que tengan más conocimiento sobre los movimientos de la empresa acerca de la economía circular, en cuanto al tipo de muestreo que se eligió en esta investigación fue el no probabilístico será el cual ayudara a la investigación, por algunos empleados que tiene más relación con los contaminantes que la empresa desecha.

### **3.8. Sujetos de investigación.**

El presente trabajo se obtendrá información de los trabajadores de la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz ya que ellos cuentan con la información requerida para dicha investigación y por llevar a cabo ciertas funciones que permiten conocer que actividades que lleva a cabo la empresa para el mejor funcionamiento

y así mismo poder identificar si ellos tienen conocimiento en el tema abordado en esta investigación de igual manera poder identificar si cuentan con una estrategia de economía circular y si nos es si poder implantarla en la empresa ya que es un modelo que actualmente está ayudando a muchas empresas a nivel mundial.

### **3.9. Técnica de recolección de datos**

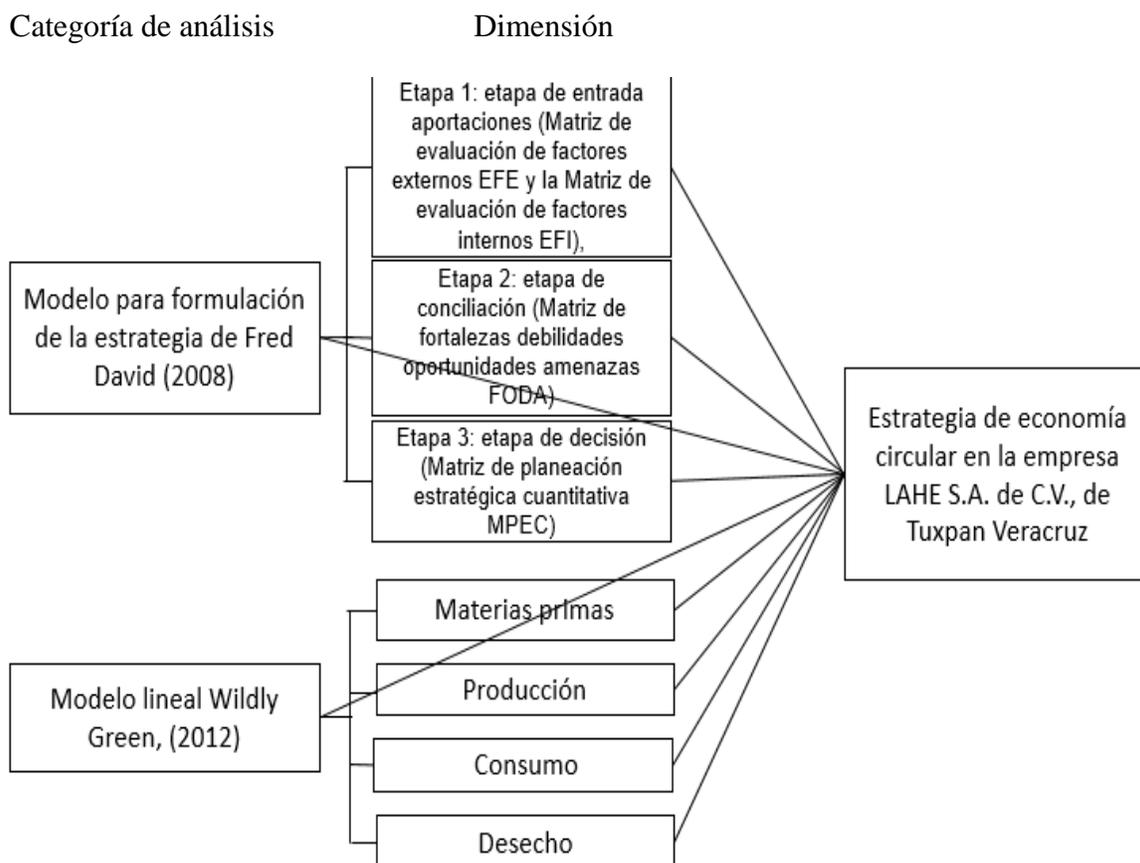
Se realizará la encuesta es un procedimiento de investigación en el que se intenta obtener (mediante un formulario o pregunta) la opinión o respuesta individual de un determinado grupo de personas ante algún evento o situación. Sirven principalmente como herramienta clave en la toma de decisiones o para investigar algún aspecto en la mayoría de determinado grupo de personas, ya que son la evidencia de que una idea previa es correcta o no, si se quiere conocer si la mayoría de las personas tienen una opinión en común.

### 3.10. Hipótesis

La empresa Fletes y Acarros LAHE de Tuxpan Veracruz cuenta con algunas actividades de recolección de PET, residuos peligrosos, pero no cuentan con una economía circular por lo cual no tiene conocimiento en dicho tema.

### 3.11. Categoría de análisis

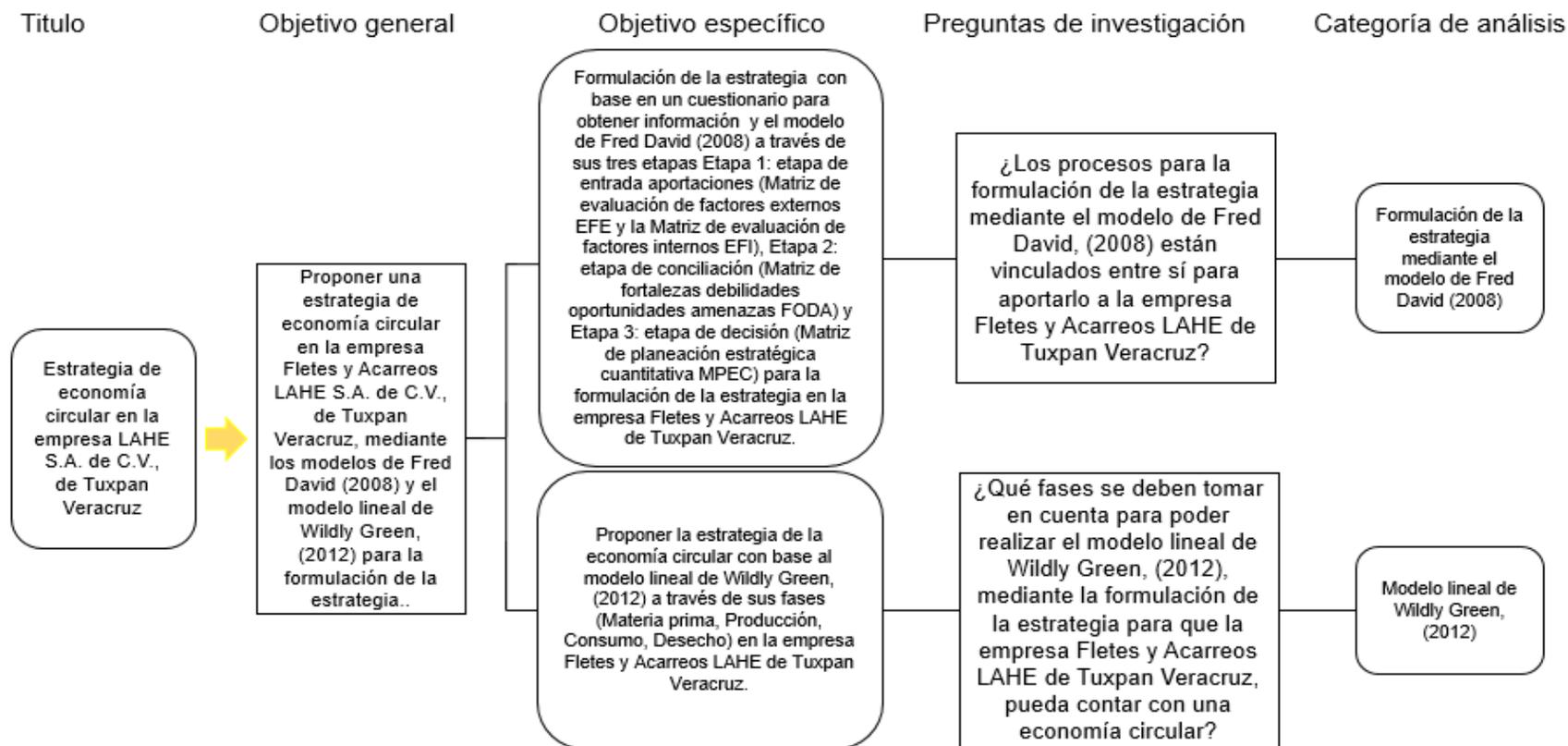
Figura No. 22: Categoría de analisis



Fuente: Elaboración propia con base al Modelo de Fred David (2008) y al modelo de Wildly Green, (2012)

### 3.12. Matriz de congruencia metodológica

Figura No. 23: Matriz de congruencia metodología



Fuente: Elaboración propia

### 3.13. Cronograma de actividades

**Tabla No. 9: Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CAPITULO 1: Marco contextual <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel Internacional</li> <li>• Nivel Nacional</li> <li>• Nivel Estatal</li> <li>• Nivel Local</li> </ul>				
CAPITULO 2: Marco teórico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen</li> <li>• Definiciones (conceptos básicos)</li> <li>• Importancia</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Tipos</li> <li>• Modelos</li> <li>• Técnicas</li> <li>• Herramientas</li> </ul>				
CAPITULO 3: Metodología de la investigación <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Situación problemática               <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1. Planteamiento del problema</li> </ul> </li> <li>3.2. Objetivo general               <ul style="list-style-type: none"> <li>3.2.1. Objetivo específicos</li> </ul> </li> <li>3.3. Justificación</li> <li>3.4. Preguntas de investigación.</li> <li>3.5. Tipo de investigación</li> <li>3.6. Diseño de investigación</li> <li>3.7. Población y muestra.</li> <li>3.8. Sujetos de investigación.</li> <li>3.9. Técnica de recolección de datos</li> <li>3.10. Hipótesis</li> <li>3.11. Categoría de análisis</li> <li>3.12. Matriz de congruencia metodológica.</li> <li>3.13. Cronograma de actividades</li> </ul>				
CAPITULO 4: Análisis y resultados				
Conclusiones Recomendaciones Bibliografía				

Introducción				
Resumen				
Abstract				
Glosario				

*Fuente: Elaboración propia*

## Capítulo IV: Análisis y Resultados

El objetivo de esta investigación es proponer una estrategia de economía circular en la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz, mediante los modelos de Fred David (2008) y el modelo lineal de Wildly Green, (2012) para la formulación de la estrategia.

Para poder realizar una investigación sobre la estrategia de la economía circular, se buscó información sobre la estrategia y como se formula además de cómo funciona la economía circular en la actualidad ya que muchas empresas todavía cuentan con una economía lineal pero dicho tema ya no es conveniente que las empresas cuenten con ese modelo ya que es un modelo que no ayuda mucho en el cuidado del medio ambiente por lo cual lo que se busca es poder cuidar nuestro planeta por eso mismo esta investigación se quiere hacer una estrategia de la economía circular ya que es un modelo que es de mayor ayuda.

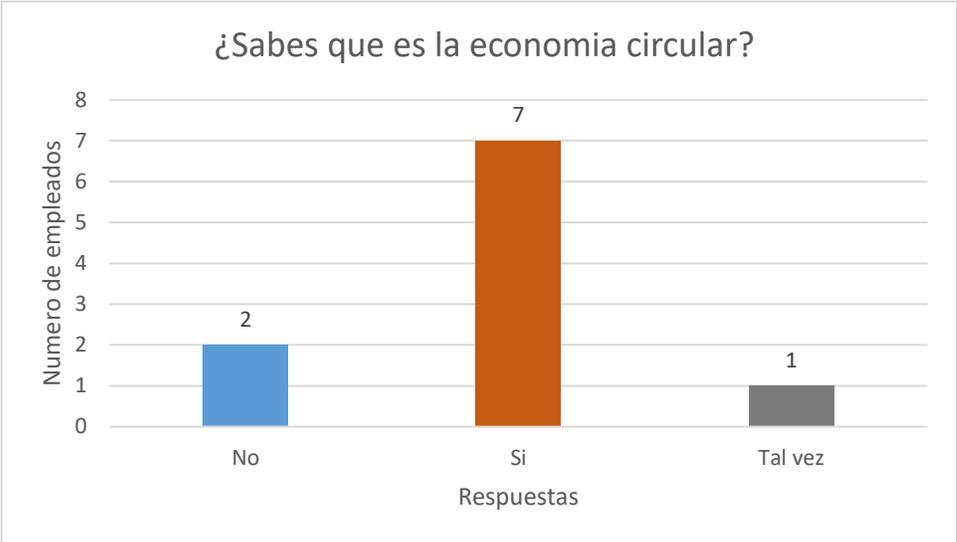
Así mismo se maneja con la técnica de encuesta para saber qué actividades lleva a cabo la empresa para economía circular al ser la encuesta una técnica poco confiable pero más fácil de aplicar también se empleó la observación a manera de estar al tanto y finalmente se refuerza con la investigación en las matrices de la formulación de la estrategia y el modelo circular.

Esto con el fin de conocer sobre si la empresa sabe de la economía circular o si cuentan con programas del cuidado del medio ambiente así mismo poder ver si los administrativos pueden identificarlas, si la empresa le da la importancia que merece o si realmente se ejecutan para esto se realizara una encuesta para posteriormente tomar la información recopilada del cuestionario aplicado.

Es muy importante que se entienda el objetivo sobre esta investigación ya que debemos saber cada una de sus etapas y como irán desarrolladas cada una y de qué forma ayudaría a la empresa.

A continuación, se presentan con graficas pastel en ello se describe los resultados de la encuesta que se aplicó a diez empleados del área transportes para indagar que tanto conocen de la economía circular en la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz.

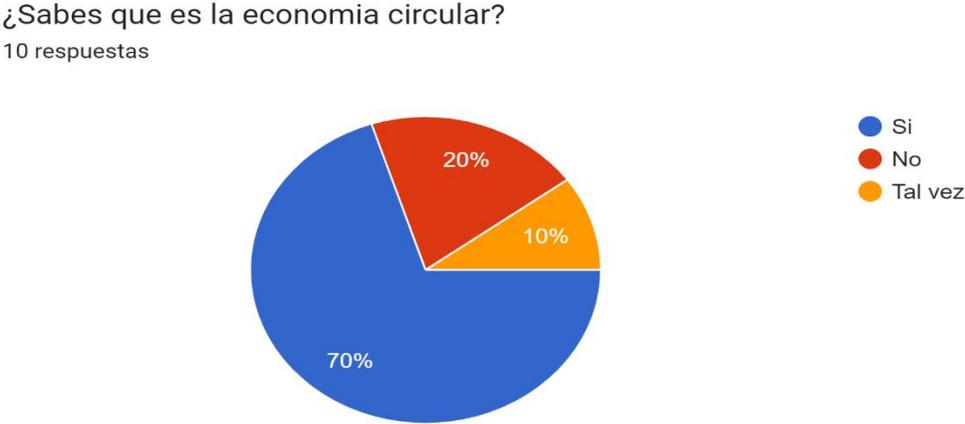
**Figura No. 21: Compresión de economía circular 1**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

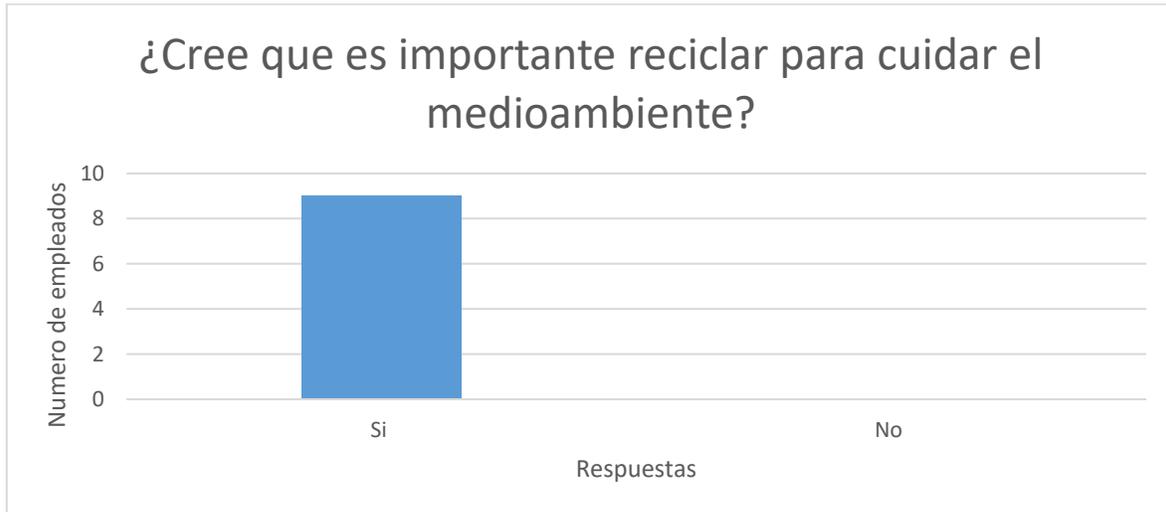
En la **figura 21** se muestra que la mayoría de los empleados del área de transportes contestaron que si saben de la economía circular así mismo en la **figura 22** se muestra la misma información, pero con porcentajes.

**Figura No. 22 Compresion de economia ciruclar en porcentajes 1**



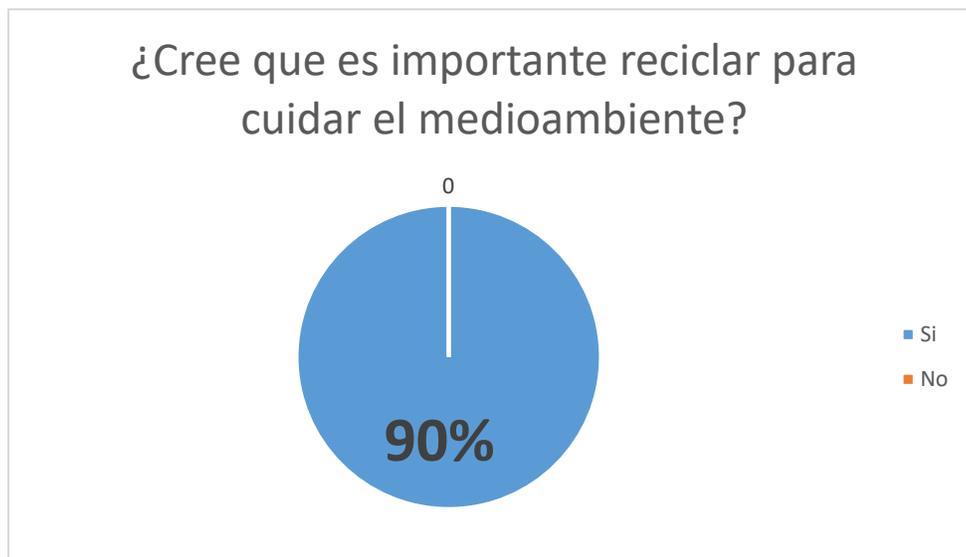
*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

**Figura No. 23: Compresión de economía circular 2**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

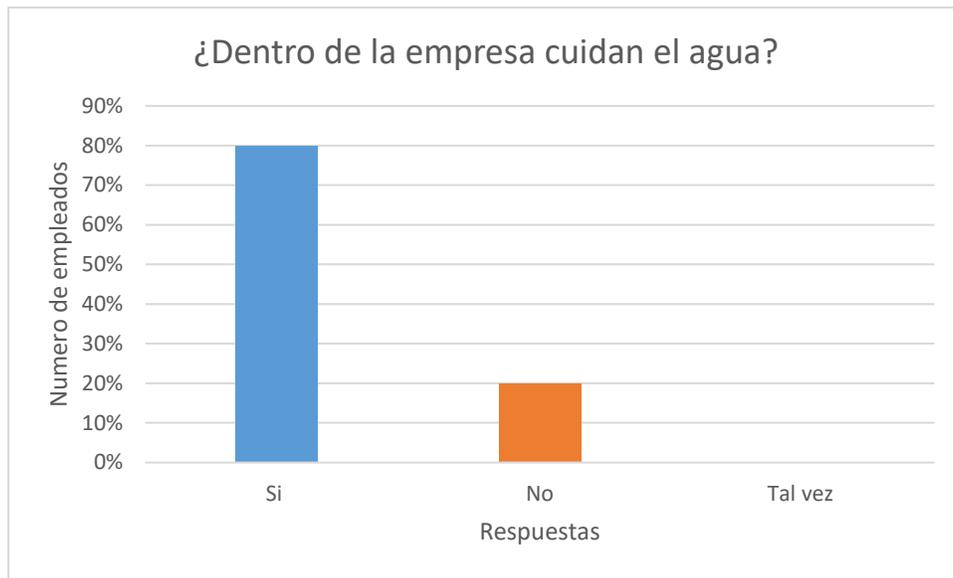
**Figura No. 24: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 2**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

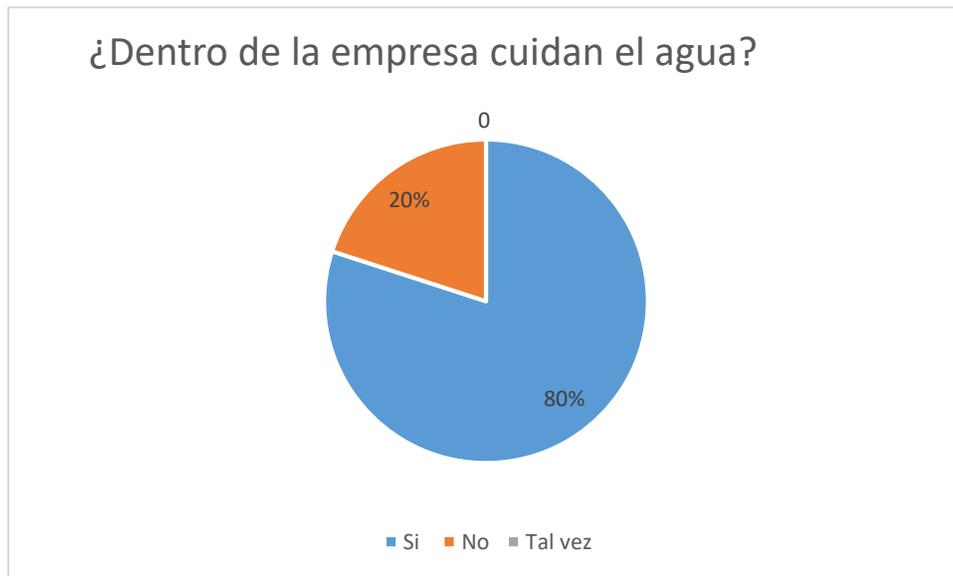
En la **figura 23** se muestra si a los empleados de la empresa es importante cuidar el medio ambiente más de cinco trabajadores si les importa el cuidado del medioambiente así mismo en la figura 24 se muestra el porcentaje que es el 90% de los trabajadores dieron la respuesta de si les importa.

**Figura No. 25: Compresión de economía circular 3**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

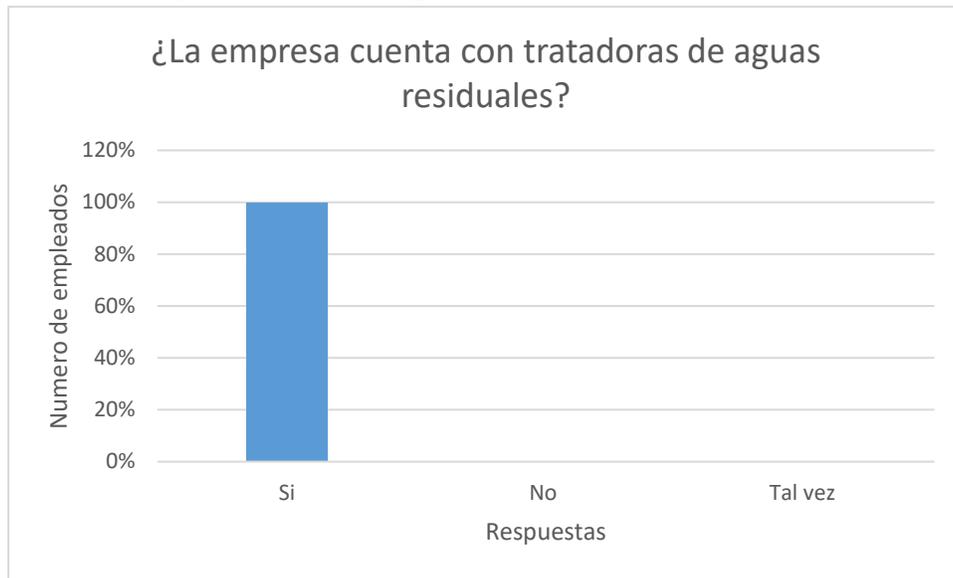
**Figura No. 26: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 3**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

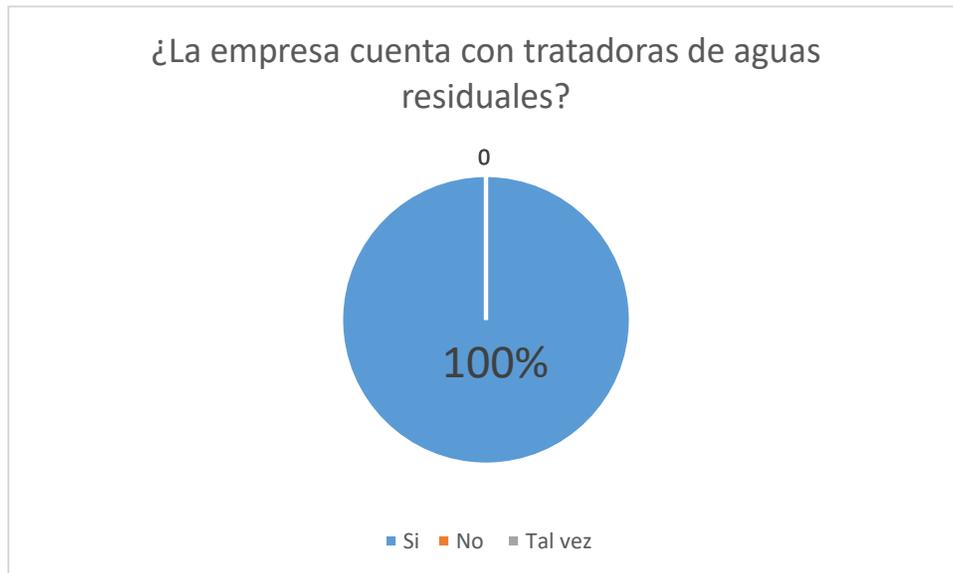
En la **figura 25** se muestra si la empresa ahorra el agua y la mayoría de ellos contestaron que si así mismo se muestra el porcentaje en la **figura 26** donde el 80% si cuida el agua y el otro 20% no.

**Figura No. 27: Compresión de economia circular 4**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

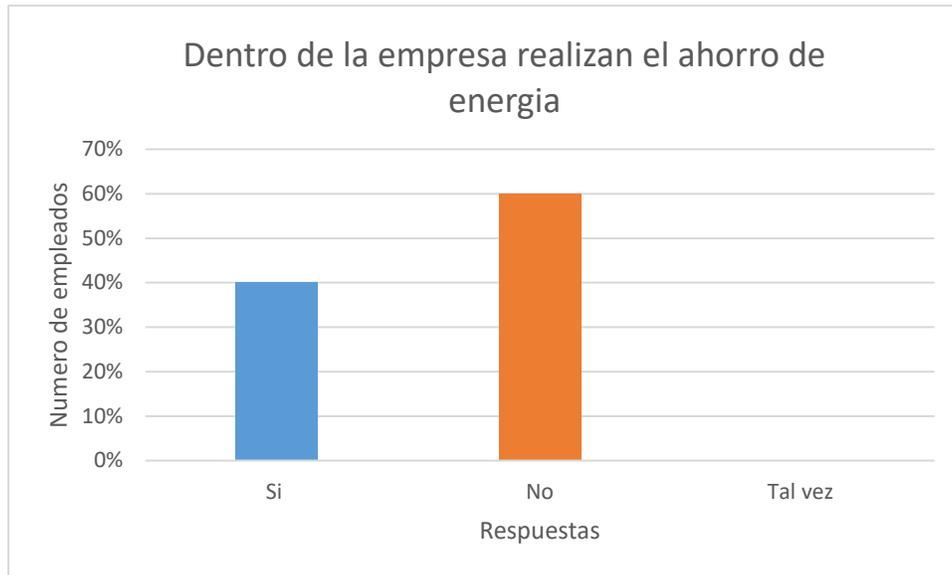
**Figura No. 28: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 4**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

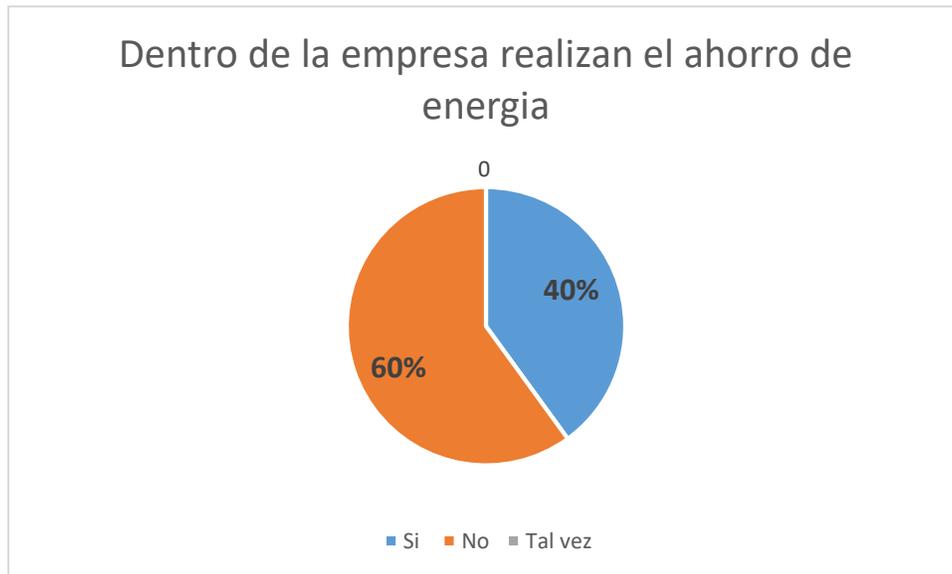
En la figura 27 se muestro si la empresa cuenta con tratadoras de aguas residuales y todo respondieron que sí, así mismo en la figura 28 se muestra que el 100% dice que si cuentan durante mi observación en la empresa note que si cuentan con dos tratadoras de aguas residuales.

**Figura No. 29: Compresión de economía circular 5**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

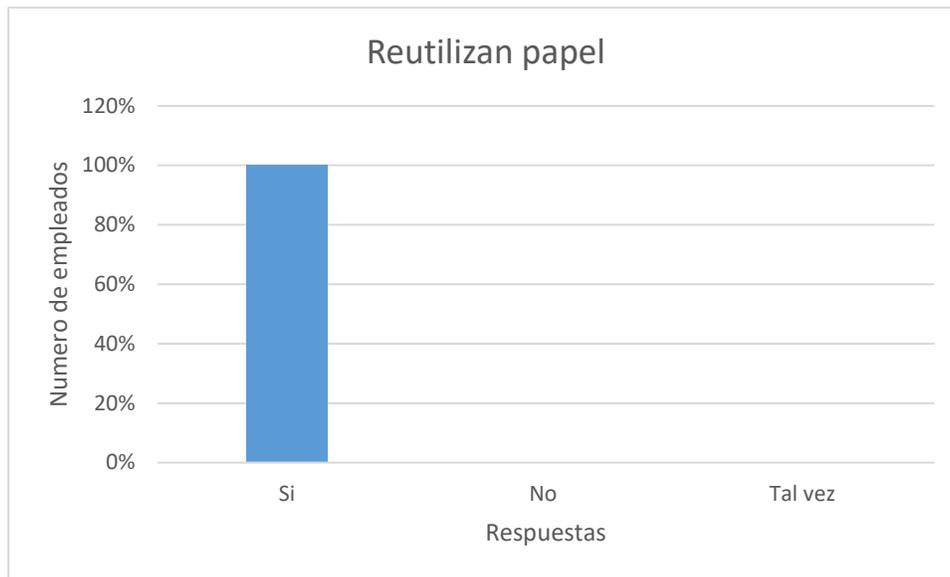
**Figura No. 30: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 5**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

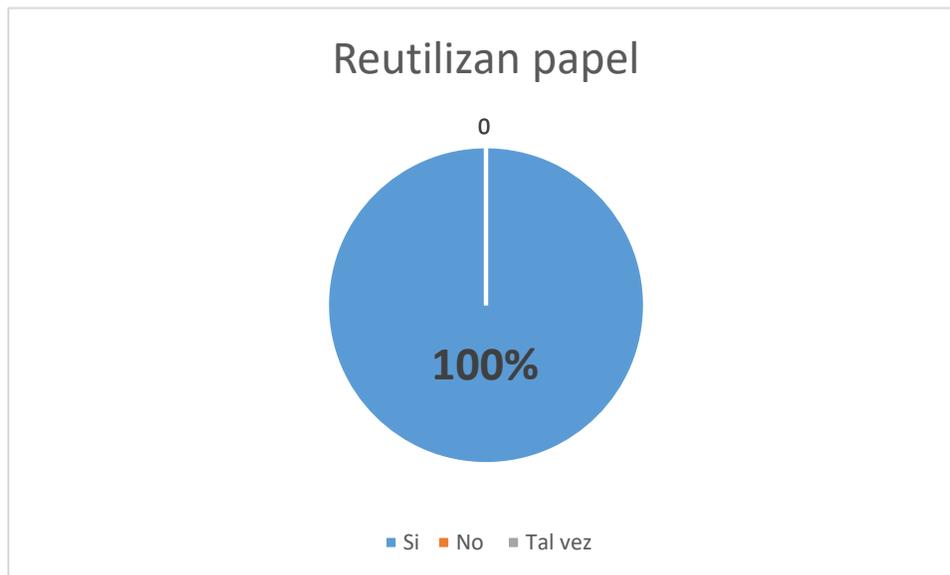
En la **figura 29** se puede observar que de 10 trabajadores 6 dicen que en la empresa se ahorra energía así mismo en la figura 30 que el 60% dicen que en la empresa no se hace un ahorro de energía en las observaciones dentro de la empresa se pudo observar que cuando los empleados salen de la empresa dejan sus equipos conectado, al igual la luz de la oficina prendida.

**Figura No. 31: Reutilización de papel de economía circular 6**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

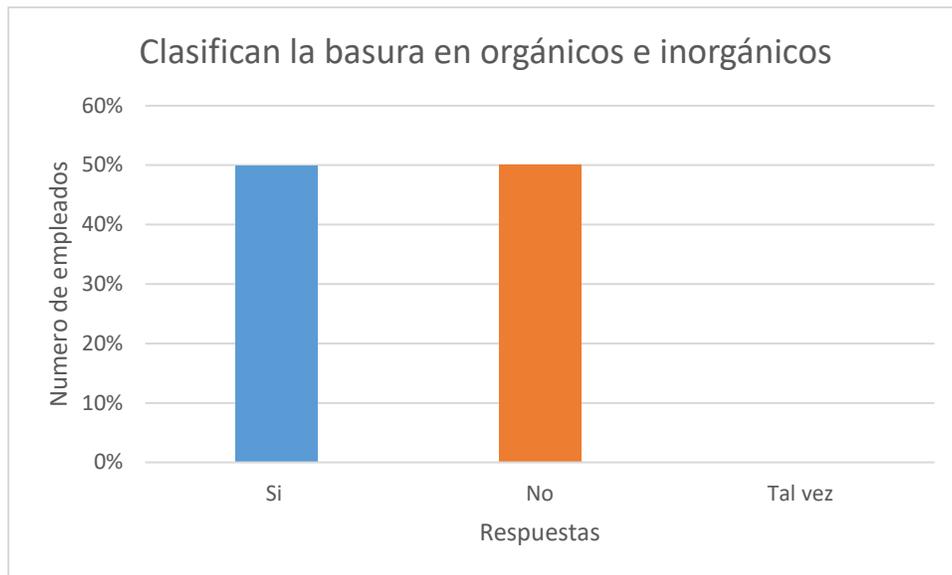
**Figura No. 32: Reutilización de papel de economía circular en porcentajes 6**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

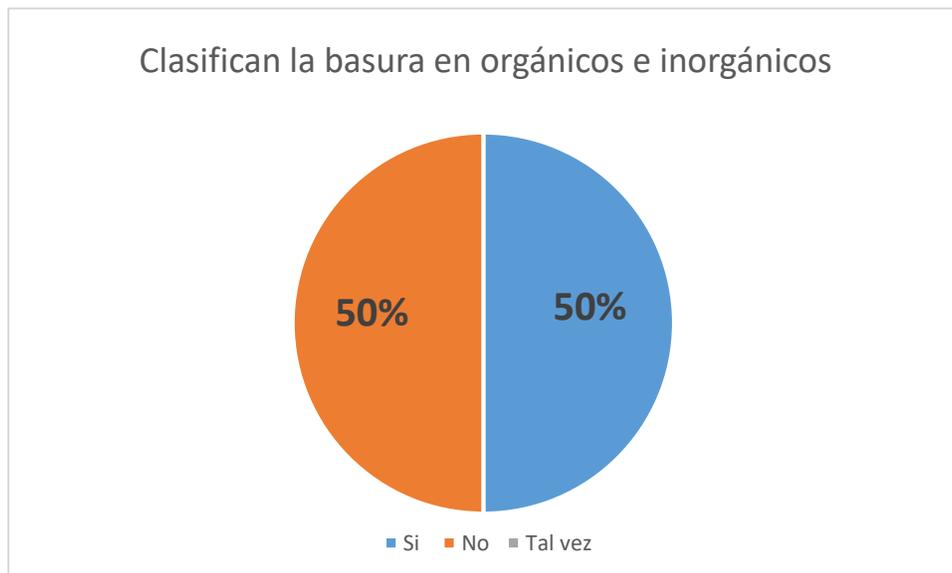
Se puede observar en la **figura 31** a los diez trabajadores que se les realizó la encuesta pusieron que la empresa si reutiliza el papel ya que la mayoría de ellos imprimen de una sola cara por lo cual vuelven a ocupar con la finalidad de ahorrar y así mismo ayudan al medio ambiente también en la **figura 32** se pudo observar que el 100% reutiliza el papel.

**Figura No. 33: Clasificación de la basura de economía ciruclar 7**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

**Figura No. 34: Clasificación de la basura de economía ciruclar en porcentajes 7**

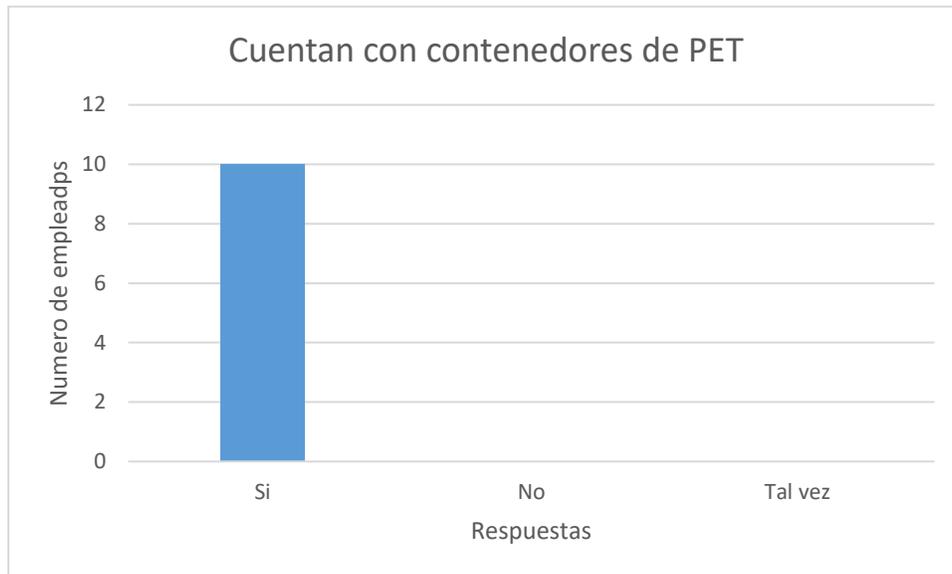


*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

Se muestra en la **figura 33** si clasifican la basura ya sea en inorgánica y orgánica, pero cinco de ellos dicen que sí y los otros cinco dicen que no a lo que se observó dentro de la empresa cuentan con contenedores para la clasificación de la basura, pero creo que los empleados no

siguen las indicaciones para distribución de la basura en la **figura 34** de muestra el porcentaje.

**Figura No. 35: Compresión de economía circular 8**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

**Figura No. 36: Compresion de economia ciruclar en porcentajes 8**

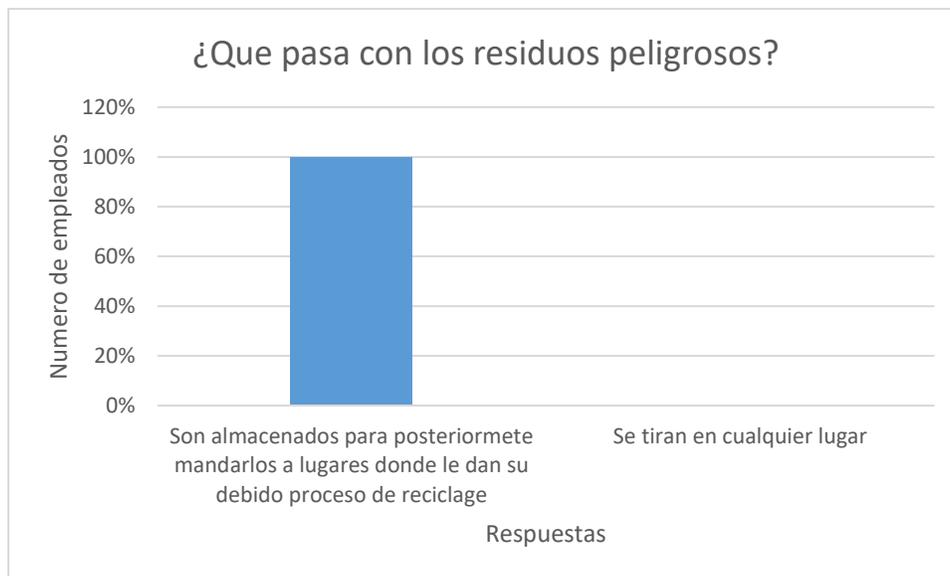


*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

Se muestra en la figura 35 si la empresa cuenta con contenedores de plástico de botellas (PET) y si la empresa si cuenta con dichos contenedores ya que la empresa vio que era algo

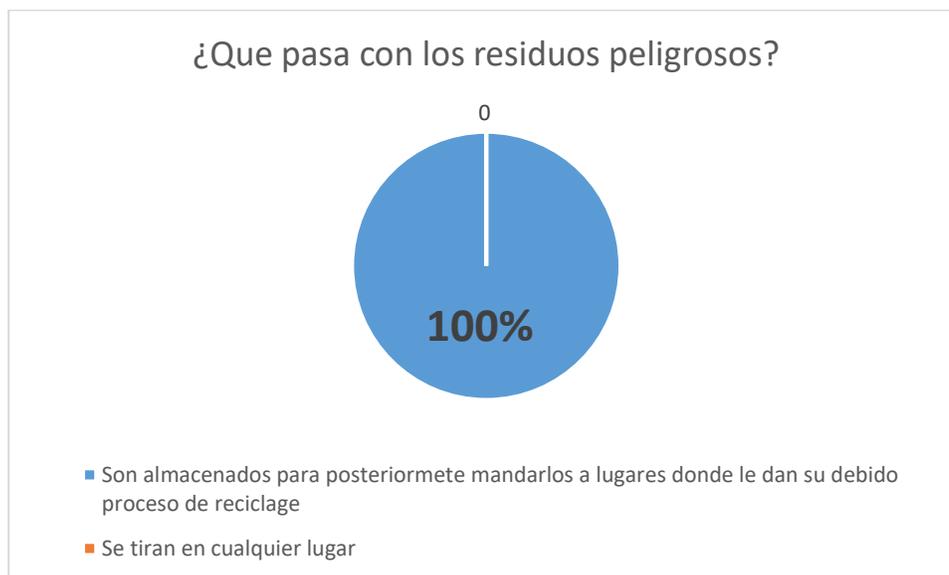
necesario ponerlos ya que había muchas botellas en los contenedores de basura y así mismo eso lo venden y tiene un recurso económico externo.

**Figura No. 37: Residuos peligrosos 9**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

**Figura No. 38: Residuoas peligros en porcentajes 9**

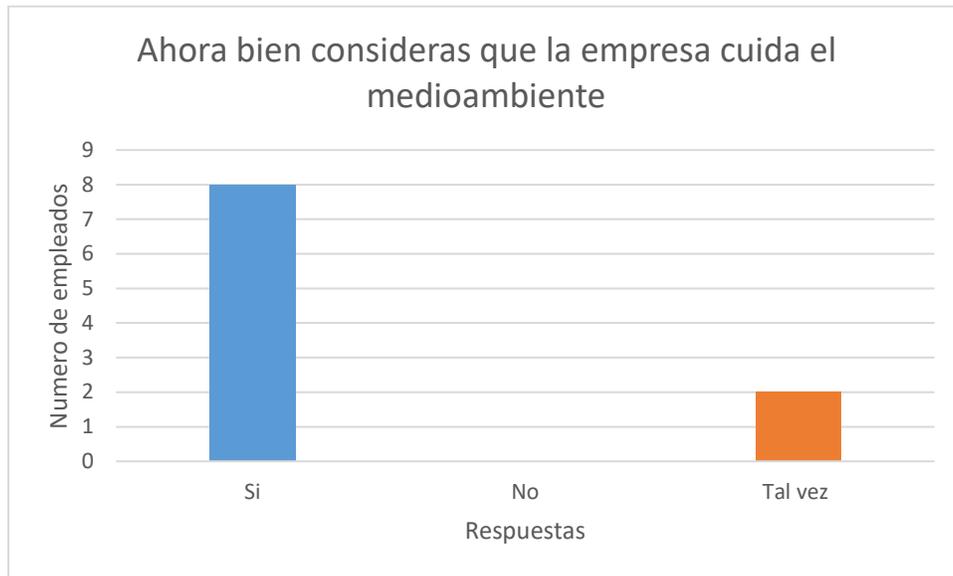


*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

Se muestra en la **figura 37** los empleados contestaron que los residuos son llevados a lugares donde llevan algún proceso para su tratado ya que en la empresa manejan aceites, anticongelantes diésel, gasolina y otras sustancias que le pueden ocasionar muchos daños al

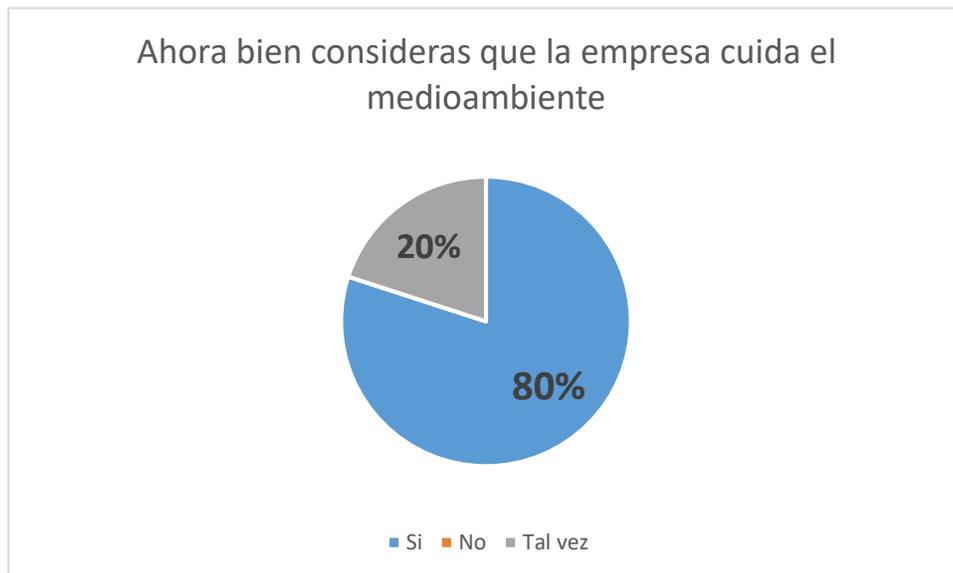
medio ambiente por eso mismo son enviado a lugares donde llevan un proceso en la **figura 38** se muestra el porcentaje.

**Figura No. 39: Compresión de economía circular 10**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

**Figura No. 40: Compresión de economía circular en porcentajes 10**



*Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada de la empresa fletes y acarreos LAHE S.A de C.V. de Tuxpan Veracruz.*

En la **figura 39** se muestra si la empresa se puede considerar si cuida el medio ambiente algunos empleados no están tan de acuerdo ya que todavía le falta algunas cosas para que se pueda decir que, si cuida el medio ambiente o que lleva una economía circular, pero en la **figura 40** se muestra los porcentajes correspondientes de las respuestas de los empleados.

#### **4.1. Formulación de la estrategia con base en Fred David (2008), de la empresa Fletes y Acarros LAHE de Tuxpan Veracruz**

La economía circular no solo es para empresa grandes pueden ser para todas las empresas en este caso la empresa fletes y acarros LAHE es una empresa local ya que solo se encuentra una sucursal la economía circular se puede aplicar a cualquier empresa sin importa si es macroempresa o microempresa para poder identificar si la empresa cuenta con una economía se tuvo que realizar una encuesta se pudo observar que dentro de la empresa no tiene bien establecido la economía circular.

##### **4.1.1. Etapa 1: etapa de entrada aportaciones (Matriz de evaluación de factores externos EFE y la Matriz de evaluación de factores internos EFI)**

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

En la **tabla 10** se muestra la matriz de evaluación de factores externos (EFE). También se muestra que las clasificaciones oscilan entre 1 y 4 en oportunidades y amenazas. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La puntuación ponderada total obtenida de 1.95 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Tabla No. 10: Matriz (EFE).**

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderación
	<b>Oportunidades</b>			
1	Posibilidad de aumento de la competitividad a través del desarrollo de nuevos productos sostenibles.	20%	2	0.4
2	Existencia de políticas de apoyo a emprendedores y de consolidación de empresas innovadoras.	15%	2	0.3
3	Futuros cambios normativos en la legislación que favorezcan, incentiven e incluso obliguen a alcanzar la plena reutilización de los subproductos en las cadenas de producción.	5%	1	0.05
4	Posibilidad del fomento para la implantación de recicladores finales.	5%	1	0.05
5	Ventajas de la conversión de subproductos y residuos en recursos que ahorran gases de efecto invernadero.	5%	1	0.05
	<b>Amenazas</b>			
1	La insuficiencia de conciencia medioambiental supone un fuerte obstáculo para la implementación y la extensión del concepto de economía circular.	15%	3	0.45
2	Disminución de la cantidad de recursos disponibles a causa de los efectos de la crisis climática.	5%	1	0.05
3	La dependencia que tiene el sector del transporte de los combustibles fósiles y el impacto de las emisiones contaminantes para las personas y el entorno.	5%	1	0.05
4	Ausencia en ciertos mercados de recicladores finales de residuos	15%	3	0.45
5	Falta de definición de estándares asequibles para garantizar un desarrollo de las estrategias de economía circular	10%	1	0.1
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>1.95</b>

*Fuente: Elaboración propia con base al modelo Fred David (2008).*

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

En la **tabla 11** se muestra la matriz de EFI donde se ponen las debilidades y fortalezas de la economía circular. Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente es decir que el puntaje que se sacó de la puntuación ponderación es de 2.40 lo cual indica una posición interna equilibrada.

**Tabla No. 11: Matriz (EFI)**

	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderación
	<b>Fortalezas</b>			
1	El proceso de recolección de la materia prima dentro de la empresa	15%	3	0.45
2	El respeto al medio ambiente es percibido como una valiosa ventaja competitiva	15%	2	0.3
3	Enfoque creciente en el análisis de ciclo de vida del producto	5%	3	0.15
4	Las materiales que pueden ser integrados en economía lineal son depositados en contenedores como el PET	5%	1	0.05
5	Dar a conocer a los empleados sobre la economía circular e instruir como llevarla acabo	10%	2	0.2
	<b>Debilidades</b>			
1	Conocimiento limitado de las características de los recursos y los procesos de valorización para la conversión potencial de materias primas y la obtención de productos de los ciclos técnicos o biológicos.	20%	4	0.8

2	No existe motivación por parte del personal en la recolección de plástico, cartón, papel reciclado etc.	15%	2	0.3
3	No siguen un protocolo para realizar alguna actividad ambiental como reciclar, reutilizar etc.	5%	2	0.1
4	No tienen bien establecidos los objetivo ambientales	5%	3	0.15
5	Llevar a cabo un análisis del ciclo de vida del producto con lleva a costos	5%	2	0.1
Total		100%		2.40

*Fuente: Elaboración propia con base al modelo Fred David (2008).*

#### 4.1.2. Etapa 2: Etapa de conciliación Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

- **Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)**

En la tabla 12 se muestra la matriz FODA y así mismo las estrategias para poder proponer una economía circular. El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación.

**Tabla No. 12: Matriz (FODA)**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. El respeto al medio ambiente es percibido como una valiosa ventaja competitiva	1. No tienen bien establecidos los objetivo ambientales
	2. El proceso de recolección de la materia prima dentro de la empresa	2. No existe motivación por parte del personal en la recolección de plástico, cartón, papel reciclado etc.
	3. Enfoque creciente en el análisis de ciclo de vida del producto	3. Llevar a cabo un análisis del ciclo de vida del producto con lleva a costos
Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)

1. Existencia de políticas de apoyo a emprendedores y de consolidación de empresas innovadoras.	1. cumplir con políticas para llevar a cabo una economía circular (F1, O1) 2. Generación de iniciativa en la plena reutilización de los subproductos en las cadenas de producción (F2, F3, O2, O3)	1. programas de motivación en la recolección de materiales reciclables (D2, O1) 2. Establecer los objetivos ambientales para el fomento para la implantación del reciclado (D1, O2)
2. Posibilidad del fomento para la implantación de recicladores finales.		3. Programa de diseño con los materiales de recolección (D3, O3)
3. Futuros cambios normativos en la legislación que favorezcan, incentiven e incluso obliguen a alcanzar la plena reutilización de los subproductos en las cadenas de producción.		
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategia (DA)
1. Disminución de la cantidad de recursos disponibles a causa de los efectos de la crisis climática.	1. programas de reducción de contaminantes que pueden ser reutilizados (F1, A1) 2. programas de cómo llevar una economía circular así mismo el proceso que debe seguir (F2, F3, A2)	1. Establecer convenios de colaboración entre empelados y empresas (D1, D2, D3, A1, A2)
2. Falta de definición de estándares asequibles para garantizar un desarrollo de las estrategias de economía circular		

*Fuente: Elaboración propia con base al modelo Fred David (2008).*

### **4.1.3. Etapa 3: Etapa de decisión Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

- **Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

En la **tabla 13** se muestra las estrategias que más puntaje tuvieron y así mismo toda la información se fue adquiriendo de las tablas anteriores con el fin de obtener una estrategia es la que obtuvo un puntaje de 5.4 así como se muestra en la tabla.

**Tabla No. 13: Matriz (MPEC)**

		Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA							
		Importancia Ponderación	Programas de motivación en la recolección de materiales reciclables (D2, O1)		Establecer los objetivos ambientales para el fomento para la implantación del reciclado (D1, O2)		Programa de diseño con los materiales de recolección (D3, O3)		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades								
	1	Posibilidad de aumento de la competitividad a través del desarrollo de nuevos productos sostenibles	20%	4	0.8	3	0.6	4	0.8
	2	Existencia de políticas de apoyo a emprendedores y de consolidación de empresas innovadoras.	15%	4	0.6	2	0.3	2	0.3
	3	Futuros cambios normativos en la legislación que favorezcan, incentiven e incluso obliguen a alcanzar la plena reutilización de los subproductos en las cadenas de producción.	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	4	Posibilidad del fomento para la implantación de recicladores finales.	5%	1	0.05	4	0.2	2	0.1
	5	Ventajas de la conversión de subproductos y residuos en recursos que ahorran gases de efecto invernadero.	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Amenazas									

	1	La insuficiencia de conciencia medioambiental supone un fuerte obstáculo para la implementación y la extensión del concepto de economía circular.	15%	2	0.3	2	0.3	2	0.3
	2	Disminución de la cantidad de recursos disponibles a causa de los efectos de la crisis climática.	15%	1	0.15	1	0.15	1	0.15
	3	La dependencia que tiene el sector del transporte de los combustibles fósiles y el impacto de las emisiones contaminantes para las personas y el entorno.	5%	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	4	Ausencia en ciertos mercados de recicladores finales de residuos	5%	1	0.05	1	0.05	3	0.15
	5	Falta de definición de estándares asequibles para garantizar un desarrollo de las estrategias de economía circular	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	<b>Total</b>		<b>100%</b>						
Factores Internos	Fortalezas								
	1.	El proceso de recolección de la materia prima dentro de la empresa	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.45
	2.	El respeto al medio ambiente es percibido como una valiosa ventaja competitiva	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	3.	Enfoque creciente en el análisis de ciclo de vida del producto	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	4	Las materiales que pueden ser integrados al modelo lineal son depositados en contenedores como el PET	5%	2	0.1	1	0.05	2	0.1
	5	Dar a conocer a los empleados sobre la economía circular e instruir como llevarla a	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15

	cabo después de ser consumidos o utilizados llegan hacer un desecho por lo cual dar platicas de cómo utilizar la reutilización							
	<b>Debilidades</b>							
1.	Conocimiento limitado de las características de los recursos y los procesos de valorización para la conversión potencial de materias primas y la obtención de productos de los ciclos técnicos o biológicos.	20%	1	0.2	4	0.8	2	0.4
2.	No existe motivación por parte del personal en la recolección de plástico, cartón, papel reciclada etc.	15%	1	0.15	3	0.45	4	0.6
3.	No siguen un protocolo para realizar alguna actividad ambiental como reciclar, reutilizar etc.	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4.	No tienen bien establecidos los objetivo ambientales	5%	2	0.1	2	0.1	2	0.1
5.	Llevar a cabo un análisis del ciclo de vida del producto con lleva a costos	5%	1	0.05	1	0.05	3	0.15
	<b>Total</b>	<b>100%</b>						
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción:</b>				<b>4.8</b>		<b>5.3</b>		<b>5.4</b>

*Fuente: Elaboración propia con base al modelo Fred David (2008).*

**4.2. Propuesta de la estrategia de la economía circular con base al modelo lineal de Wildly Green (2012) en la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz**

**Tabla No. 14: Estrategia de economía circular basado en el modelo lineal**

	<b>Criterios de análisis</b>	<b>Estrategias</b>
Estrategia de economía circular en la empresa LAHE S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz	1. Materia prima	1. Programas de motivación en la recolección de materiales reciclables (D2, O1)
	2. Producir	2. Programa de diseño con los materiales de recolección (D3, O3)
	3. Consumo	3. Generación de iniciativa en la plena reutilización de los subproductos en las cadenas de producción (F2, F3, O2, O3)
	4. Desecho	4. Establecer los objetivos ambientales para el fomento para la implantación del reciclado para que vuelvan a tener un proceso (D1, O2)

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusión

Por finalizar esta investigación se destaca como fue creada con el fin de dar una propuesta a la empresa ya que la mayoría de las empresas cuenta con una economía lineal por lo cual sabemos que dicha economía ya no es eficiente para la empresa por eso se quiso dar esta idea la cual tiene muchas ventajas como económico, social y ambiental en la actualidad uno de los temas de mayor interés es la contaminación y uno de los factores que contaminan más son las empresa industriales por lo cual esta investigación es lo que quiere es lograr disminuir la contaminación y con la ayuda del modelo de economía circular ahora bien para esto se tiene que hacer una estrategia para poder ingresar la economía circular en la empresa y para esto se hizo dicha investigación.

Este proyecto no solo tiene el objetivo de hacer un análisis si no también ofrecer información basta para futuras investigaciones y que tomen en cuenta los distintos criterios que tiene los autores acerca de la economía circular. En la empresa deben tener el buen uso de recursos deben ser bien administrados por eso mismo es mejor conocer los problemas que enfrenta la empresa o de qué manera se desempeña, al conocer con las actividades de la empresa en torno a la economía circular aborda una gran área de oportunidad de mejoramiento en la empresa.

Por ultimo esta investigación es necesario recalcar el funcionamiento que tiene en las investigaciones futuras, así como puede ser de gran ayuda a la empresa Fletes y Acarreos LAHE de Tuxpan Veracruz o simplemente para poder argumentar del fenómeno mencionado en la problemática de esta investigación. Realizar una investigación es un arduo trabajo al momento de realizarlo, también cuando se tiene que buscar información confiable, concreta, de gran ayuda para la recolección de datos para que dicha información sea útil a la empresa ya que hoy en día enfrentamos una gran contaminación, pero gracias a la economía circular se puede disminuir.

## Referencias

- Acosta F. (2018). *Antecedentes históricos de los medios de transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://vlex.com.mx/vid/antecedentes-medios-transporte-497942534>
- Active leasing (2022) recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://activeleasing.com.mx/top5-arrendamiento-puro/>
- Alba A. (2021) *Qué es innovar Guía rápida para diseñar modelos de negocio circulares*. Recuperado el 21 de octubre de 2022 de <https://innolandia.es/guia-rapida-para-disenar-modelos-de-negocio-circulares/>
- Albaladejo M. (2021). *¿Qué es la economía circular?* Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de <https://iap.unido.org/es/articulos/que-es-la-economia-circular>
- Alianza proyecto (2022). *Transporte*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://alianzatrayecto.com/>
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Aquae Fundación. (2021). *Poblaciones antiguas fueron pioneras en la economía circular*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://www.fundacionaquae.org/wiki/poblaciones-antiguas-pioneras-economia-circular/>
- Aquiles P. (2022). *¿Qué es el transporte y cuál es su importancia?* Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://comofuncionaque.com/que-es-el-transporte/>
- Banco mundial (2021) *La economía circular: un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente*. Recuperado el 16 de octubre de 2022 de <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>
- Banco mundial (2021). *Transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.bancomundial.org/es/topic/transport/overview>
- Banco Mundial. (2021). *La economía circular: un modelo económico que lleva al crecimiento y al empleo sin comprometer el medio ambiente*. Recuperado el 07 de septiembre de 2022 de <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490082>
- Barchilón M. (2019). *Historia del transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20190926/47634596827/historia-transporte-rueda-coche-nave-avion.html>
- Bembibre C. (2010). *Definición de Transporte*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://definicionabc.com/transporte/>

- Bembibre C. (2010). *Definición de Transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://definicionabc.com/transporte/>
- Bernal H. (2021). *Situación del transporte internacional 2021*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de [https://www.htlinecompany.com/2021/01/26/situacion-transporte-internacional/?doing\\_wp\\_cron=1663539368.7588899135589599609375](https://www.htlinecompany.com/2021/01/26/situacion-transporte-internacional/?doing_wp_cron=1663539368.7588899135589599609375)
- Briola, M. (2007). *La estrategia organizacional*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Buitrago, C. J. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Ad-Minister*. 97-131.
- Cameron, A. (2011). *A sustainable workplace - we're all in it together*. *Strategic Direction*, 28(1), 3-5.
- Carmona M. (2022). *Principales beneficios de la economía circular en el mercado del agua*. Recuperado el 16 de octubre de 2022 de <https://golatam.veoliawatertechnologies.com/es/blog/principales-beneficios-de-la-economia-circular-en-el-mercado-del-agua>
- Christensen, T. (2021). *Hacia una economía circular en las ciudades: Explorando modos locales de gobernanza en la transición hacia una economía circular en la construcción y el reciclaje textil*. *Journal of Cleaner Production*, 305(127058). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127058>
- Climas de cambios (2019). *¿Qué es la economía circular y cuál es su importancia?* Recuperado el 04 de noviembre de 2022 de <https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/que-es-la-economia-circular-y-cual-es-su-importancia/>
- COMARFEX. (2022). *Empresa COMARFEX*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de [https://comarfex.es/?utm\\_source=ADWORDS&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=109594&u=https://comarfex.es/](https://comarfex.es/?utm_source=ADWORDS&utm_medium=cpc&utm_campaign=109594&u=https://comarfex.es/)
- Conexión ESAN (2019). *La importancia del transporte de productos en logística*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-del-transporte-de-productos-en-logistica#:~:text=El%20transporte%20se%20convierte%20en,muy%20susceptible%20a%20elementos%20externos.>
- Corporativo Santa Clara (2022). *Departamento de recursos humanos*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de <https://www.trituradossantaclara-tsc.com/nosotros>
- Credijusto (2021). *¿Cuál es la importancia del arrendamiento financiero?* Recuperación de 18 de septiembre de 2022 de <https://credijusto.com/blog/cual-es-la-importancia-del-arrendamiento-financiero/>
- Dangeolo R. (2022). *Definición de Estrategia*. Recuperado el 05 de octubre de 2022 de [https://conceptodefinicion.de/estrategia/#Que\\_es\\_estrategia](https://conceptodefinicion.de/estrategia/#Que_es_estrategia)

- Duran A. (2019). *Arrendamiento puro y financiero, la mejor opción para adquirir equipo de transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <http://www.carnews.com.mx/arrendamiento-puro-y-financiero-la-mejor-opcion-para-adquirir-equipo-de-transporte/>
- Ellen Macarthur Foundation (2022). *Economía Circular*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>
- Escudero E. (2020). *Crece arrendamiento de transporte de carga en México*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://thelogisticsworld.com/transporte/crece-arrendamiento-de-transporte-de-carga-en-mexico/>
- Estrategia aduanera. (2019). *Transporte terrestre en México: pasado, presente y futuro*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://www.estrategiaaduanera.mx/transporte-terrestre-en-mexico-pasado-presente-y-futuro/>
- Eurofins. (2022). *La Economía circular: en qué consiste el nuevo modelo del que todo el mundo habla*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://envira.es/es/economia-circular-definicion/>
- Fintelligent (2010). *Arrendamiento de Equipo de Transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.fintelligent.com.mx/arrendamiento-equipo-transporte.html>
- Fletes de México. (2020). *Quiénes somos*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <http://www.fletes-mexico.com/quienes.html>
- Fletes de México. (2020). *Servicios*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <http://www.fletes-mexico.com/servicios.html>
- Fred D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Fundación Ellen MacArthur. (2014). *Hacia una economía circular*. Resumen Ejecutivo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/hacia-una-economia-circular-resumen-ejecutivo-ellen-mac-arthur-foundation.pdf>
- García A. (2021). *Arrendamiento en México*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de [https://www.hrratings.com/pdf/Reporte\\_SectorialArrendadoras\\_2021.pdf](https://www.hrratings.com/pdf/Reporte_SectorialArrendadoras_2021.pdf)
- Garrett C. (2022). *Economía circular: definición, ejemplos y retos*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://climate.selectra.com/es/que-es/economia-circular>
- Global transpot and logistics (2022). *Afectaciones en el transporte de carga durante mayo 2022*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/prensa/news/mx/2022/05/actualizacion-del-mercado-mayo-2022>
- H. Rowe, R.Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155.

- Hill, C. (2007). *Negocios internacionales: competencia en el mercado global*. España: McGraw-Hill
- Idealease (2021). *Equipo de transporte*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://idealease.mx/unidades/>
- Idealease (2021). *Nosotros*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://idealease.mx/nosotros/>
- Idealease (2021). *Ubicaciones*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://idealease.mx/ubicaciones/>
- Instituto Mexicano del Transporte. (2020). *Impacto del COVID-19 en el sector transporte en México*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://www.gob.mx/imt/es/articulos/impacto-del-covid-19-en-el-sector-transporte-en-mexico>
- Islas V. & Lelis M. (2007). *Análisis de los sistemas de transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt307.pdf>
- Jauregui L. (2016). *La historia de los transportes en México*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de [https://www.researchgate.net/publication/307856670\\_LA\\_HISTORIA\\_DE\\_LOS\\_TRANSPORTES\\_EN\\_MEXICO\\_primera\\_parte](https://www.researchgate.net/publication/307856670_LA_HISTORIA_DE_LOS_TRANSPORTES_EN_MEXICO_primera_parte)
- Juárez C. (2021). *Arrendamiento vehicular, esquema que se consolida y gana terreno en México*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://thelogisticsworld.com/transporte/arrendamiento-vehicular-esquema-que-se-consolida-y-gana-terreno-en-mexico/>
- Lecciona (2017). *Economía circular*. Recuperado el 16 de octubre de 2022 de <https://www.lecciona.com/10-beneficios-de-la-economia-circular/>
- Loeza transporte (2022). *Especialistas en transporte de carga*. Recuperados el 25 de septiembre de 2022 de <https://www.loezatransportes.com.mx/>
- Loeza transportes (2022). *Logotipo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de <https://www.loezatransportes.com.mx/>
- López L. (2021). *Economía Circular*. [Tesis para maestría, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/59213/TRABAJO%20DE%20GRADO%20LINA%20LOPEZ.pdf?sequence=1>
- López P., Leire M. (2009). *Análisis del arrendamiento*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/1161/ANALISISDELARRENDAMIENTOFINANCIERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Medina M. (2020). *Arrendamiento de vehículos pesados crece 47% en 2T20: AMAVe*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <http://t21.com.mx/terrestre/2020/07/29/arrendamiento-vehiculos-pesados-crece-47-2t20-amave>
- Movilidad Urbana. (2020). *Desde canoas y tranvías de mulitas hasta bicicletas y scooters eléctricos: Conoce la historia del transporte público en México*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://movimentistas.com/movilidad-urbana/historia-transporte-publico-mexico/>
- Mveloz. (2022). *¿Qué somos?* Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.transportesmveloz.com/>
- Organización internacional del trabajo. (2019). *Los operadores del transporte por carretera advierten de una “tormenta perfecta” en la crisis de las cadenas de suministro*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_831076/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_831076/lang--es/index.htm)
- Páez G. (2020). *Tipos de transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-transporte.html>
- Penske (2022). *Historia*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.pensketruckleasing.com/northamerica/mexico/es/full-service-leasing/>
- Pérez J. & Gardey A. (2012). *Definición de arrendatario*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://definicion.de/arrendatario/>
- Pérez J. & Gardey A. (2014). *Definición de transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://definicion.de/transporte/>
- Pérez J. & Merino M. (2008). *Concepto de estrategia*. Recuperado el 05 de octubre de 2022 de <https://definicion.de/estrategia/>
- Pérez M. (2021). *Definición de Transporte*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://conceptodefinicion.de/transporte/>
- Pérez M. (2021). *Definición de Ambiente*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de: <https://conceptodefinicion.de/ambiente/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de empresa*. Recuperado el 02 de octubre de 2022 de <https://definicion.de/empresa/>
- Rivas L. (2016). *Dirección estratégica: proceso de la organización en el siglo XXI*. Trillas
- Rivera J. (2019). *¿Qué es un arrendamiento financiero?* Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/que-es-un-arrendamiento-financiero-20191206-0064.html>

- Rombal L. (2018). *Seccion 20 arrendamientos financieros y NIC 17*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://es.slideshare.net/larraman1212/seccion-20-arrendamientos-financieros-y-nic-17>
- Roncancio G. (2022). *¿Para qué sirve la Estrategia?* Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://gestion.pensemos.com/para-que-sirve-la-estrategia#:~:text=La%20estrategia%20adem%C3%A1s%20de%20aunar,de%20la%20mejor%20manera%20posible.>
- Roncancio G. (2022). *Historia de la Estrategia: ¿Cuál es su origen?* Recuperado el 05 de octubre de 2022 de <https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen>
- Ronda G. (2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Recuperado el 05 de octubre de 2022 de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Ronda G. (2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Recuperado el 02 de octubre de 2022 de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Rupérez J. (2020). *Top 10 empresas de Logística a nivel internacional*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/logistica/top-10-empresas-logistica/>
- Sánchez J. (2016). *Economía circular*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/economia-circular.html>
- Santaella J. (2022). *¿Qué diferencias existen entre economía lineal y economía circular?* Recuperado el 02 de enero de 2023 de <https://economia3.com/diferencias-economia-circular-lineal/>
- Santaella J. (2022). *¿Qué es la economía circular y cuáles son sus beneficios?* Recuperado el 16 de octubre de 2022 de <https://economia3.com/economia-circular-beneficios/>
- Secretaria del medio ambiente. (2021). *Economía lineal*. Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <http://data.sedema.cdmx.gob.mx:8081/residuos/index.php/economia-lineal>
- Significados (2013). *Significado de Estrategia*. Recuperado el 05 de octubre de 2022 de <https://www.significados.com/estrategia/>
- Smart Commerce 21. (2022). *5 beneficios clave de una correcta estrategia empresarial*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://www.smartcommerce21.com/blog/5-beneficios-clave-de-una-correcta-estrategia-empresarial>
- Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo editor S. A. 26-28.
- Thompson A. & Gamble J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y Casos*. Mc Graw Hill.

- TIP. (2022). *Veracruz, el tiburón del arrendamiento*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de <https://websitenp.tipmexico.com/veracruz-el-tiburon-del-arrendamiento/>
- Toca A. (2021). *¿Qué es el DAFO y cuál es su valía como herramienta analítica?* Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-dafo-y-cual-es-su-valia-como-herramienta-analitica>
- Transporte de mudanzas Mundivan. (2021). *Qué es transporte de carga: características y funciones*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de <https://www.mudanzasmundivan.com/que-es-transporte-de-carga/>
- Transporte. (2017). *El arrendamiento de equipo de transporte*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022 de <https://transporte.mx/el-arrendamiento-de-equipo-de-transporte/>
- Ucha F. (2010). *Definición de Arrendamiento*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://definicionabc.com/arrendamiento/>
- Utopia Urbana (2022). *Economía Circular: qué es y cuál es su importancia*. Recuperado el 16 de octubre de 2022 de <https://utopiaurbana.city/2022/07/29/economia-circular-que-es-y-cual-es-su-importancia/>
- Volker R., Bessouat E. & Saucó D. (2017). *Concepto de economía circular*. Recuperado el 09 de octubre de 2022 de <https://www.teseopress.com/laspymesargentinasdesarrollodeeconomiacircular/chapter/concepto-de-economia-circular/>
- Weihrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Ed. Mc.Graw Hill. 123-191.
- Westreicher G. (2019). *Arrendamiento operativo*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/arrendamiento-operativo.html#:~:text=El%20arrendamiento%20operativo%20es%20una,asemeja%20mucho%20al%20alquiler%20com%C3%BAn.>
- Westreicher G. (2020). *Estrategia*. Recuperado el 05 de octubre de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Wildly Green (2022). *Economía lineal*. Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <https://bewildlygreen.com/economia-circular-reduce-reutiliza-repara-recicla/>

## Anexos

### Instrumento de recolección de datos

El objetivo de este cuestionario es recabar información respecto a la economía circular con base a la formulación de una estrategia en la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A. de C.V., de Tuxpan Veracruz, mediante los modelos de Fred David (2008) y el modelo circular de Ellen MacArthur, (2014), para la formulación de la estrategia así mismo esta investigación es parte de la elaboración de una tesis de licenciatura en administración del Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache Ver. No hay respuestas correctas o incorrectas. A los empleados de la empresa se les pidió que señalaran lo que piensa con toda sinceridad ya que de acuerdo a la información proporcionada se estará en condiciones de obtener resultados objetivos.



***Economía circular en la empresa  
LAHE S.A de C.V. Tuxpan Veracruz***

La encuesta es para obtener información viable de las acciones que realiza la empresa Fletes y Acarreos LAHE S.A de C.V de Tuxpan Veracruz para lograr saber si cuentan con una economía circular.

 rosamgaonapaulino30447@gmail.com (no se comparten) 

[Cambiar cuenta](#)

¿Sabes que es la economía circular?

Si

No

Tal vez

¿Cree que es importante reciclar para cuidar el medioambiente?

Si

No

¿Dentro de la empresa cuidan el agua?

- Si
- No
- Tal vez

¿La empresa cuenta con tratadoras de aguas residuales?

- Si
- No
- Tal vez

Dentro de la empresa realizan el ahorro de energía

- Si
- No
- Tal vez

Reutilizan papel

- Si
- No

Tal vez

Clasifican la basura en orgánicos e inorgánicos

Si

No

Tal vez

Cuentan con contenedores de PET

Si

No

Tal vez

¿Que pasa con los residuos peligrosos?

Son almacenados para posteriormete mandarlos a lugares donde le dan su debido proceso de reciclaje

Se tiran en cualquier lugar

Ahora bien consideras que la empresa cuida el medioambiente

Si

No

Tal vez