

**SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR
TRANSPORTE: ACERCAMIENTO A LA REALIDAD ANTE EL COVID-19
ADMINISTRATIVE SYSTEM OF THE TRANSPORTATION SECTOR
ORGANIZATIONS: AN APPROACH TO THE REALITY IN THE FACE OF COVID-
19**

Autores: Ricardo Alarcón Chiquete

Nancy Imelda Montero Delgado

Blanca Estela Bernal Escoto

Institución: Universidad Autónoma de Baja California, México

Correo electrónico: ricardo.alarcon@uabc.edu.mx

nmontero@uabc.edu.mx

blancab@uabc.edu.mx

RESUMEN

El propósito de este proyecto es mostrar, primero, la importancia del sector de autotransporte de carga por tierra en el desarrollo de México y de forma específica en la ciudad de Tijuana, Baja California. En un segundo plano se presentan las características del sistema administrativo de las organizaciones del sector y cómo este influye en su capacidad para afrontar la emergencia sanitaria provocada por el virus SARS-CoV-2 conocido también como Covid-19, así como las acciones que se están implementando para contrarrestar sus efectos financieros. Este conjunto de aproximaciones se logra a través de la obtención de información de primera mano y su fortalecimiento con fuentes secundarias, para lo cual se toma como referencia el modelo de investigación del Dr. Luis Arturo Rivas Tovar. Se utilizó el método estadístico descriptivo - correlacional para el análisis de los datos. Dentro de las observaciones más relevantes se identificó que las empresas que cuentan con un sistema administrativo estructurado están enfrentando la emergencia sanitaria con menos estragos que aquellas que no lo tienen. Si bien es cierto, que su ritmo de trabajo disminuyó en el segundo trimestre después del paro de las actividades económicas, estas al ser consideradas esenciales siguieron prestando el servicio, pero en la actualidad no todas han logrado sostenerse y continuar operando. En términos generales se desprende que la efectividad de los procedimientos propios del sistema administrativo ayuda a las empresas a encarar las turbulencias

provocadas por factores externos y contribuye afrontar las nuevas disposiciones para operar ante esta nueva normalidad.

Palabras clave: Covid- 19, Sector transporte, Sistema administrativo, Transporte terrestre.

ABSTRACT

The purpose of this project is to show, first, the importance of the land shipping industry in the development of Mexico and, specifically, the city of Tijuana, Baja California. Second, we present the characteristics of the administrative system organizations in this sector employ and how these influence their capacity to face the public health emergency caused by the virus SARS-CoV-2, also known as Covid-19, as well as the actions being implemented to counteract its financial effects. First-hand accounts were collected in our research and are supported by secondary sources, taking as reference the research model designed by Dr. Luis Arturo Rivas Tovar. The descriptive - correlation statistics method was chosen to analyze the data. One of the most relevant observations was that companies with a structured administrative system dealt with the public health emergency more effectively than those that do not have one. Companies deemed essential continued their services, even after suffering a decrease in the rhythm of production in the second trimester after the economic shutdown, but not all of them have been able to sustain themselves and maintain operations, becoming bankrupt. Overall, a robust administrative system determines how effective a company will deal with external disturbances and helps to face the new provisions to operate in this new landscape.

Keywords: Administrative system, Covid-19, Land transport, Transport sector.

INTRODUCCIÓN

Para México el transporte de carga terrestre ha sido fundamental en el desarrollo de su economía a través de los años, entre los datos más sobresalientes obtenidos en el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2019, se destaca que este sector contribuyó con el 3.2 % del Producto Interno Bruto Nacional (PIB), y se ubica en la posición 8 en cuanto al nivel de aportaciones al PIB, durante el 2010 y el 2018 se mostró un crecimiento del 4.7%, siendo esta la cifra superior al registrada en el PIB, le brinda trabajo a más de un millón 134 mil personas; la aportación por insumos utilizados en la industria de autotransportes de cada \$100 pesos de suministros \$50.7 son nacionales y el \$41.3

son importados; un alto porcentaje de estos desembolsos que son ejecutados por el sector se quedan en México. Sus principales clientes son: comercio al mayoreo y menudeo, fabricación de automóviles, camiones, cajas de arrastre ligero, así como el autotransporte de carga en general, siendo estos los más representativos. INEGI (2019).

Dentro del sistema de transporte, existen una variedad de camiones que son utilizados para dar el servicio, esta diversidad se encuentra relacionada con los diferentes tipos de operaciones que son requeridas en la industria. El traslado de mercancías vía terrestre ha sobresalido desde la década de los 80's. El último registro conocido indica que en el 2018 se transportaron por tierra 556,411 toneladas entre 20,248 empresas registradas a nivel nacional, donde la vida promedio de una flotilla es de 17 años (SCT, 2019). Con relación a la estructura de la industria de autotransporte de carga se identificó que las empresas que cuentan con hasta 10 trabajadores representan el 40.5 % y generan el 4,7 % de la producción bruta. Además, las empresas con más de 11 empleados alcanzan el 59.5 % de ellas y tiene una producción bruta de 95.3 %, enfatizando la importancia de las mismas en el desarrollo de la industria y del país. (INEGI, 2019).

La importancia del sector autotransporte terrestre en el desarrollo económico del país es indiscutible, razón por la cual fue clasificado como una actividad esencial ante la emergencia sanitaria provocada por el virus SARS-CoV2, mejor conocido por el nombre de COVID-19. En un comunicado por parte de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) en forma conjunta con la Secretaría de Comunicación y Transporte (SCT), el cual fue emitido el 10 de abril del año en curso, se solicitó a los gobernadores de los estados mexicanos "se brinden las facilidades necesarias en el marco de su competencia para que se continúe con el desarrollo de las actividades esenciales competencia de la SCT, relativas a la libre circulación en caminos y puentes de jurisdicción federal" (SCT, 2019). Lo anterior garantizó el flujo y funcionamiento del país y particularmente el traslado de mercancías, alimentos y medicinas en el territorio nacional. Para lo cual, se implementaron protocolos para salvaguardar el bienestar de los prestadores de este servicio.

A pesar de las medidas de sanidad y distanciamiento social, los efectos de la pandemia provocaron un impacto fuerte al sector, así lo manifestó el Instituto Mexicano del Transporte (IMT, 2020), en su informe sobre los resultados del análisis

de superposición de información geográfica de los principales corredores de transporte del país. Dicho estudio identificó que en el sistema carretero mexicano se han reducido los viajes de forma importante y afectaron sus ingresos en un 40 %. En cuanto al movimiento transfronterizo de transporte de mercancías (camiones cargados) se registra un menor dinamismo y diversas afectaciones por los cierres de la frontera.

Esa disminución de ingresos que registran las empresas del sector provoca la pérdida de personal y liquidez; el alcanzar una recuperación es fundamental. El proceso de adaptación a esta nueva normalidad es incierto y sólo aquellas organizaciones que estén mejor preparadas internamente conseguirán habituarse exitosamente.

¿Por qué se toma la decisión de observar el sistema administrativo de las empresas que forman el sector?, la respuesta está relacionada al objetivo de este. Un sistema administrativo adecuado permite que la empresa opere en forma correcta, en términos simples, un sistema es un conjunto de operaciones, actividades, funciones relacionadas entre sí, ejecutadas por un grupo de personas que buscan obtener el resultado deseado (Gómez, 2015, p.132).

En este caso las interacciones se dan entre las funciones básicas de una empresa: administración general, recursos humanos, finanzas, servicio y mercadotecnia, dependiendo del tamaño de la empresa estas actividades están centradas en un puesto o departamento. Estos elementos se encuentran interrelacionados, pero a su vez son interdependientes, que vistos desde arriba representan un todo, una buena relación entre ellos garantiza que las empresas cumplan con su razón de ser.

De lo anterior se desprende, que un sistema administrativo es una herramienta que define los procedimientos propios del mismo proceso (planeación, organización, dirección y control), ayuda a que la empresa cumpla con sus objetivos financieros, de tal forma que asegure su consolidación en el mercado y sea capaz de afrontar de forma airosa las turbulencias provocadas por los factores externos.

El Dr. Idalberto Chiavenato uno de los mayores exponentes sobre Administración en México (2019) representa el sistema administrativo de una forma muy clara y sencilla; argumenta que en la etapa de planeación la empresa debe definir las políticas, objetivos, planes y metas. En la organización la empresa debe centrar su esfuerzo en determinar ¿quién, cómo, cuándo y con qué? En dirección visualiza

principios, métodos y técnicas, por último, en la sección de control debe trabajar en qué se hizo, desviaciones y correcciones. (Chiavenato, I. 2019)

Como se ha podido observar en la práctica profesional, las empresas que poseen un sistema administrativo bien definido, donde los roles, responsabilidades y procedimientos son claros, desarrollan una capacidad de respuesta y adaptación más rápida y efectiva, que aquellas que poseen sistema administrativo empírico. No obstante, se reconoce que la administración empírica es la base de la administración profesional, el explorar los modelos de negocio y procesos que han sido exitosos, no muestra un camino erróneo. Sin embargo, la aparición de una pandemia y el desacelerado económico son factores nuevos para las empresas y la humanidad en general, es campo nuevo para todos, se espera que los estragos económicos sean similares a los vistos en la gran recesión, pero la incertidumbre de lo que se debe trabajar en el interior de las empresas para salir a delante es incierto y tiene que ser adaptable.

Con respecto a las acciones que podrían desarrollar las empresas para enfrentar esta emergencia sanitaria, básicamente se encuentran orientadas a concentrarse en el producto, reducción de gastos, analizar los costos, ajustar el equipo de trabajo al máximo y de ser necesario acogerse al capítulo VII de la Ley Federal del Trabajo artículo 427 inciso VI, referente a la suspensión colectiva de las relaciones de trabajo, gestionar apoyos financieros, explorar el comercio electrónico, revisión de contratos, negociar con los proveedores y ampliar los esfuerzos para mantener una cercanía con los clientes, en definitiva salir de su estado de confort y alejarse de las acciones conocidas, se requiere de explorar nuevas formas de hacer negocio y proponer acciones que realmente la empresa tenga la capacidad de ofrecer. Por tanto, el buen funcionamiento de un sistema administrativo es fundamental para enfrentar los efectos de esta crisis sanitaria, que se ha extendido más de lo esperado (Aparicio, 2020).

Sobre la base de las condiciones anteriores este proyecto nace con la finalidad de contribuir a la recuperación exitosa del sector, para lograrlo se planteó como objetivo identificar las características del sistema administrativo de las empresas y cómo este influye en la selección de las acciones para afrontar la nueva normalidad a consecuencia del Covid-19.

Se denominó acercamiento debido a que el estudio se concentra en el sector transporte terrestre de carga en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

MATERIALES Y MÉTODOS

Bajo el modelo de investigación del Dr. Luis Arturo Rivas Tovar se sustenta este proyecto, el cual se encuentra conformado por las generalidades del proyecto en donde se establecen los objetivos generales, específicos y justificación, se determina la muestra y método de muestreo, se diseñó un instrumento de recolección de datos, trabajo de campo y por último la aplicación del instrumento de recolección de datos.

En cuanto a la investigación documental se toma la decisión de utilizar la propuesta de trabajo que plantea la Dra. Xiomara Díaz, donde ella propone: seleccionar el material, revisión del mismo, organización y análisis de la información.

Respecto a la determinación de la muestra se identificó en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de INEGI (2019), en la ciudad de Tijuana, Baja California, existen 102 empresas de transporte terrestre de carga y se tomó una muestra por conveniencia del 30% para este proyecto, lo que permite acercarse a lo que actualmente están viviendo los empresarios del sector.

En cuanto al instrumento de recolección de datos, este se encuentra compuesto por 3 secciones: la primera de ellas permite clasificar a las empresas por número de empleados y tiempo de operación. La segunda identifica las características básicas del sistema administrativo que sostiene a la empresa y la tercera se enfoca en determinar el impacto que ha tenido el Covid-19 en las organizaciones y las acciones que implementaron para continuar sus operaciones. En total, el instrumento se compone de 21 preguntas con una escala de evaluación mixta, que van desde nominales, selección múltiple y preguntas abiertas.

El método para el trabajo de campo en la recolección de los datos con los empresarios es enviar el formulario digital a través de correo electrónico utilizando la herramienta de Google Forms y siendo reforzado con llamadas telefónicas a los encuestados, esto debido a la situación provocada por la pandemia y el distanciamiento social. Para el análisis de la información se optó por la estadística descriptiva y generar correlaciones en el programa estadístico informático SPSS.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos obtenidos del instrumento son el resultado de la aplicación multidimensional a empresas del transporte que cubren sectores como alimentos, construcción, plásticos, partes electrónicas en su participación durante el primer trimestre en la evolución de los efectos provocados por la pandemia. La tabla 1 presenta los resultados recopilados en el segmento de interés, a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los empresarios de la ciudad de Tijuana, Baja California.

Se puede analizar que la estructura de las organizaciones en el sector se comporta de una forma similar al contexto empresarial en general dentro del país, ya que el 93% son micro y pequeñas empresas. En relación al tiempo de operación del 50 % tienen de uno a 5 años de operando, pero el 42.9 % restante tiene más de 10 años en servicio, si bien, estas últimas empresas han logrado superar otras adversidades como la crisis del 2009 y cuentan entre otros rasgos el ser empresas pequeñas administradas por el dueño y sus familiares.

Con relación a los resultados obtenidos en la segunda sección, la cual está orientada a determinar las características predominantes del sistema administrativo (Tabla No.1). Se detectó que las empresas tienen dos modalidades de operación un 37.5 %, su estructura se encuentra basada bajo las funciones, esto quiere decir que realiza varias funciones de distintos departamentos al mismo tiempo, un 37.7 % son empresas más robustas que tienen la posibilidad de contar con una persona específica y atender por área, el 28 % restante se centra en departamento y son varias personas las que participan.

Los procesos dentro de las empresas muestran que tienen tres vertientes, el 50 % respondió que conocen sus procedimiento, un 21.43 % que no saben, y se puede asumir que son los nuevos transportistas que tienen de 1 a 6 años en operación y su empresa se encuentra en proceso de adaptación y crecimiento, pero el otro 28.57 % mencionó que sí, pero no de todos los procedimiento, en entrevista a mayor profundidad se reveló que tienen pleno conocimiento, pero la mayoría no estaban plasmados en papel y no se encontraban comunicados a todos los empleados.

Con la aparición del Covid-19 y los cierres de las actividades en la mayoría de los comercios las empresas tuvieron una afectación (positiva-negativa) dentro de las ventas que venían manejando por ejemplo el 42.86 % mencionó que se vieron afectados en un 31 % al 50 % en los ingresos, un 35.7 % tuvieron repercusiones

entre el 10 al 30 % y el 21.4 % más del 50 %, estos números empatan con el estudio desarrollado por GIDI (2020) en Baja California a multi sectores comerciales, donde el 68% vieron afectaciones en sus ingresos (28.1 % de 41 a 80 %, 15.5 % de 61 a 89 % y un 5.3 % de 81 a 100 %), de sus encuestados previeron afectación crítica de sus ingresos y que sus afectaciones económicas se vieron repercutidas de forma inmediata–corto plazo (3 meses). En entrevista a profundidad los empresarios mencionaron que miraron sus ingresos en un efecto tipo curva ascendente donde los ingresos de los primeros trimestres tuvieron un aumento considerable en las ventas del 30% al 50% debido al desabasto o el paro de operaciones, pero en efecto secundario la sobre saturación de producto en los almacenes de las empresas produjo poco movimiento o nulo para las que no repercutían en aspectos esenciales. La experiencia por la cual han atravesado toda la sociedad ante la emergencia sanitaria y en especial el sector de autotransporte ha sido variada, se tuvo que hacer frente a temas como el desabasto de combustibles, la problemática para adquirir equipo de protección para los trabajadores, así como pocos productos de limpieza, problemas y afectaciones en trámites incompletos por el cierre de oficinas de gobierno (licencias y permisos).

Tabla 1: Resultados de la investigación

Ítem	Resultados		
Sección I: Clasificación			
Tiempo operando	42.9% más de 10 años	50% Hasta 5 años	7.1% de 6 a 10 años
Tamaño de la empresa por número de empleado.	71.4% Micro	21.4% Pequeña	7.1% Grande
Sección II: sistema administrativo			
Estructura organizacional	35.7% Por funciones	35.7% Por área	28.5% Por Dpto.
Cuenta con Información financiera	92.9% Si	7.1% No	
Cuenta con información del comportamiento de ventas	92.9%	7.1%no	
Cuenta con información de la competencia	50% Si	50% No	
Conoce sus costos fijos y variables	85.7% Si	14.3% No	
Toma decisiones a partir de la información generada por la	42.9% Si	57.1% Depende del tipo de decisión	

empresa.

Tuvo utilidades en el 2019	85.7% Si	14.3% No	
Se cuenta con procesos bien definidos y por escrito (formalizados)	50% Si	21.4% No	28.5% Si, pero no todos los procedimientos
Se cuenta con objetivos de venta y se miden durante el año	42.9% Si y se miden periódicamente	28.6% No	28.6% Si, pero no todos los conocen
Cómo toma sus decisiones	50% Centralizadas	42.9% Dependiendo de la situación se involucran diferentes personas.	7.1% Sólo el personal del área involucrada.
El personal tiene claridad en sus funciones y responsabilidades	64.3% No están por escrito, pero todos lo tienen claro	28.6% Todos tienen sus funciones y responsabilidades por escrito	7.1% No hay funciones específicas todos se involucran en lo que se requiera.

Sección 3. Impacto del Covid-19

Impacto en sus ingresos	78.6% Si	21.4%	incrementaron
Impacto en sus ingresos en el primer trimestre (marzo, abril y mayo)	42.9% impacto entre un 31% al 50% de los ingresos	35.7% impacto entre un 10% al 30% de los ingresos	21.4% impacto en más del 50% de los ingresos
Descanso personal	42.9% Si	28.6% No	28.6% Ajustó la jornada laboral y el salario
Freno los pagos a proveedores	50% Si	14.3% no	35.7% Negocio con los proveedores
Solicitó financiamiento	42.9% Si	57.1% No	
Acciones implementadas para continuar operando	71.4% Reducción de costos y gastos	7.1% Alianzas con competidores	14% Liquidación de personal
Apoyos al sector por parte de la federación	78.6% No son suficientes	21.4% No tiene conocimiento de los	

apoyos

Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los empresarios transportistas de Tijuana, Baja California.

Los empresarios que siguieron operando en los sectores esenciales se encontraron en la difícil situación de realizar campañas escalonadas de concientización donde se tenía que mostrar al operador la importancia que tenía su trabajo y también por qué no podían hacer el famoso “home office”, posterior a esto la importancia de cumplir con las normas de sanidad y distanciamiento social así como talleres didácticos que cumpliera con el procedimiento de lavado de manos, la correcta colocación del nasobuco, la limpieza y sanitización de la unidad y las áreas comunes que son utilizadas en sus remolques de arrastre.

Aunado a esto el trabajo paulatino hizo que los trabajadores tuvieran horarios escalonados o flexibles donde solo se presentaran para cumplir con el inicio y la terminación de su viaje, así como la restricción de visitas a las oficinas o patios de trabajo.

Las empresas que continuaron con sus operaciones tanto los clientes como proveedores instauraron protocolos de seguridad para evitar contagios. Algunas de las medidas fueron el distanciamiento social en donde los operadores tenían que cumplir con equipo de protección: careta, nasobuco, gel antibacterial, guantes de látex y solo podían permanecer dentro de su unidad, así como con el cumplimiento de filtros sanitarios siendo revisados al ingresar y salir su temperatura corporal, la aplicación de exámenes rápidos para el reconocimiento de síntomas, la mayoría de su comunicación se realizaba a través de vía telefónica desde centros especiales de mando para la coordinación de recibo de mercancías y despacho de papeleo, durante todo el momento de la descarga el chofer solo podía permanecer en su unidad, lo cual trajo otras restricciones como el acceso a sanitarios o a comedor y el aumento en los tiempos en la descarga de los materiales o materias primas. Los recibos en los almacenes tuvieron que modificar su sistema de trabajo, tuvieron que crear agendas de cargas y descarga a través de citas para la reducción de personas en los centros de trabajo.

Por otra parte, los pocos apoyos del gobierno se vieron desconocidos o nulos por los empresarios, así como la aparición de restricciones en la movilidad para las

unidades, con la publicación de leyes estatales enfocadas a restringir el libre tránsito en las ciudades, cobrar por, cargar y descargar dentro del Estado.

Por tanto, los empresarios se enfrentaron a lo siguiente:

1. El reto de implementar nuevos protocolos de seguridad e higiene dentro de las empresas.
2. Un mayor análisis de los datos de la organización: egresos, ventas, gasto, proveedores, presupuestos, contratos laborales, para mantener la parte operativa.
3. La reestructuración de las jornadas laborales y los tiempos de permanencia en los sitios de trabajo.
4. Acatar la normatividad gubernamental restrictiva a los permisionarios del transporte.

CONCLUSIONES

El pasado 31 de Marzo del 2020 el Gobierno Federal de México emitió un comunicado a través del Diario Oficial de la Federación el “Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria por el virus “SARS-CoV2” en el cual clasifica a las empresas por el término “actividad esencial” para catalogar aquellas actividades que pueden continuar en funcionamiento (CSG, 2020) donde clasificaba a las organizaciones por su giro y su utilidad en el desarrollo de las necesidades primordiales de la ciudadanía, suspendiendo las clases presenciales en todos los niveles educativos, la proclamación del distanciamiento social y el uso del nasobuco.

De esta publicación surge la principal inquietud con la que se enfrentó la mayoría de las empresas a nivel nacional (empresas que no eran esenciales) generando “incertidumbre” sobre lo que se avecinaba, pues si bien dentro de la publicación viene descrito el catálogo de las empresas esenciales y de apoyo, pero realmente la mayoría de los empresarios no sabían hasta qué punto se considerarían empresas esenciales, esta incertidumbre provocó pánico y temor dentro de los servidores, pues los gobiernos locales tenían bajo su mando la discrecionalidad para designar a las empresas que eran esenciales.

El autotransporte es uno de los sectores con mayor dinamismo en el ramo de la logística a nivel nacional tiene relación con la mayoría de los sectores que generan utilidad desde los insumos, materias primas y bienes terminados, su incidencia se

fundamenta en la participación dentro de las 111 ramas de la economía a nivel nacional y durante el 2019 contribuyó con el 3.2 % del PIB nacional movilizó alrededor de 556 millones de toneladas de producto a través de las carreteras del país y se compone principalmente por permisionarios micros y pequeños servidores. El traslado de mercancías nunca debutó en su totalidad, fueron pocas las empresas que continuaron con sus operaciones aun y con todo el riesgo que conllevaba el seguir operando. Las organizaciones que mostraron una mayor estabilidad fueron las que a partir de la solidez de sus sistemas administrativos, del análisis de sus datos y de su adaptabilidad hicieron frente a los retos que se avecinaba. Aquellas empresas que lograron adaptar sus políticas y procedimientos a la “nueva normalidad” fueron las que consiguieron mantener sus operaciones, si bien, las empresas que contaban con un fondo económico sólido fueron las que lograron alcanzar hacer frente a los gastos que no dejan de generarse, aquellas compañías que evitaron reducir puestos de trabajo, fueron la que implementaron acciones como la adaptación de jornadas laborales, modificación en los sueldos o reducción de bonos para hacer frente a la incertidumbre.

El IMT asegura que se tendrá que aprender a trabajar en presencia del COVID-19 y hace hincapié en que la única medida que ha logrado frenar la velocidad del contagio es la sana distancia y que se tendrán que desarrollar nuevas medidas de higiene y seguridad industrial para mitigar el impacto de esta emergencia sanitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APARICIO, S. (2020) Cómo puede las empresas sobrevivir a la crisis del Covid-19. [en línea] Red Forbes. Marzo 2020. Disponible en: <https://forbes.co/2020/03/20/red-forbes/como-pueden-las-empresas-sobrevivir-a-la-tesis-del-covid-19/>. Visitado el 20 de marzo de 2020.
- CSG (2020). Acuerdo por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), Diario Oficial de la Federación (marzo, 2020). Disponible en: http://dof.gob.mx/2020/CSG/CSG_300320_VES.pdf. Visitado el 2 de marzo de 2020.
- CHIAVENATO, A. (2019) Introducción a la teoría general de la Administración. España: Ed. McGraw-Hill.

- GIDI (2020). Impactos de COVID-19 en las empresas de Baja California. Resultados finales al 7 de mayo de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación (Proyecto Coordinado por AXIS), Documentos de Contingencia no.7, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- GÓMEZ, G. (2015). Sistemas administrativos: Análisis y diseño. México: Ed. McGraw-Hill.
- IMT (2020). La dispersión del covid-19 a través de los corredores de transporte carretero en México. Boletín, Instituto Mexicano del Transporte [en línea] No. 185, edición especial. México. Disponible en <https://imt.mx/archivos/Boletines/Nota185.pdf>. Visitado el 20 de marzo de 2020.
- INEGI (2019). Conociendo la industria de Autotransporte de carga. [en línea] Censo económico 2019. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825187798.pdf Visitado el 2 de marzo de 2020.
- SCT (2019). Estadística mensual del sector comunicación y transportes. [en línea] Dirección general de planeación. Febrero 2019. Disponible en: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGP/estadistica/Indicador-Mensual/INDI-2019/CI_Febrero_2019.pdf. Visitado el 1 abril de 2020.
- SCT y SEGOB (2020). Comunicado 100-024 de SCT y SEGOB a los gobiernos estatales para apoyo de actividades esenciales de autotransporte [en línea] Medidas aplicadas al sector transporte antes del Covid -19. abril 2020. Disponible en: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/COVID19/Oficio_SCT_SEGOB_a_Gobernadores_10_04_2020.pdf. Visitado el 10 de abril de 2020.