

300602

7
2y



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

SISTEMA OPERATIVO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
DE CARGA REGULAR Y SU PROBLEMATICA ACTUAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
Que para obtener el Titulo de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presentan:

JOAQUIN RAFAEL BARRADAS FERNANDEZ
Y
MARIO JORGE PINEDA TAPIA

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Pag.
I N T R O D U C C I O N	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES	6
1.1 Historia del Transporte	7
1.2 El Transporte en México y en su Sistema Económico	12
1.3 Tipos de Transporte en México	19
Conclusión	22
CAPITULO II	
EL TRANSPORTE DE CARGA REGULAR Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO	25
II.1 Definición de Administración	26
II.2 Características de la Administración	27
II.3 Proceso Administrativo	27
II.4 Previsión	29
II.5 Planeación	29
II.6 Organización	30
II.7 Integración	31
II.8 Dirección	33
II.9 Control	34
Conclusión	37
CAPITULO III	
ORGANIZACION	41
III.1 En que consiste	42
III.2 Organigrama	44
III.3 Consejo de Administración	45

	Pag.	
III.4 Dirección General	45	
III.5 Gerencia de Mantenimiento	46	
III.6 Gerencia de Operación y Tráfico	47	
III.7 Gerencia de Finanzas	49	
III.8 Gerencia de Recursos Humanos	50	
III.9 Gerencia de Relaciones Públicas	51	
Conclusión	53	
CAPITULO IV	OPERACION	55
IV.1	Programación o Tráfico	56
IV.1.1.	Mantenimiento	57
IV.1.2.	Gastos de Viaje	59
IV.1.3.	Productividad en la Operación	62
IV.2	Distribución y Almacenamiento	64
IV.2.1.	Distribución	64
IV.2.2.	Almacenamiento	67
IV.2.3.	Tipos de Almacenamiento	67
IV.3	Flete	70
4.3.1.	Cálculo del flete en la carga regular	70
Conclusión		74
CAPITULO V	RECURSOS HUMANOS	77
V.1	Administración de Recursos Humanos	78
V.2	Reclutamiento y Selección	79
V.3	Adiestramiento y Capacitación	88
Conclusión		91

	Pag.
CAPITULO VI ASPECTO LEGAL	93
VI.1 Concesiones y Permisos	95
VI.1.1. Naturaleza Jurídica de la Concesión	95
VI.1.2. Duración de la Concesión	97
VI.1.3. Terminación de la Concesión	97
VI.1.4. Requisitos para obtener la Concesión	97
VI.1.5. Procedimiento para otorgar la -- Concesión	99
VI.1.6. Permiso de Ruta. Definición y <u>d</u> iferencia con la Concesión	100
VI.2 Tarifas	101
VI.2.1. Elementos de las tarifas	103
VI.2.2. Reglas para su aplicación	104
VI.2.3. Condiciones de la carta de porte	107
VI.3 Constitución de una empresa de Autotrans <u>p</u> orte	111
VI.3.1. Sociedad de Responsabilidad Limi <u>t</u> ada (S.de R.L.)	112
VI.3.2. Sociendad Anónima (S.A.)	115
VI.3.3. Escritura Constitutiva	117
VI.3.4. Disolución de las Sociedades	119
Conclusión	121
CONCLUSIONES GENERALES	124
BIBLIOGRAFIA	134
GLOSARIO	138

INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N

El transporte de carga regular ha representado siempre, una pieza de gran importancia en el desarrollo y desenvolvimiento del comercio Nacional e Internacional; representa el medio indispensable para hacer llegar un producto de un lugar donde se localiza el proveedor, a otro lugar donde se localiza el comprador.

Consideramos que en lo relacionado al transporte de carga regular por medio de tractocamiones, ha tenido al igual que en muchas otras actividades un desarrollo, a una velocidad impresionante; ya que en la actualidad una sola unidad de las denominadas trailers o de quinta rueda, es capaz de movilizar en un tiempo óptimo hasta 45 toneladas, cosa que no veíamos años atrás. Esto, trae como consecuencia ofrecer mejor servicio al cliente y más productividad para el empresario.

Además ocupa el quinto lugar, la industria del autotransporte. La diversidad de productos y el aumento acelerado de los volúmenes de producción, han llevado a fabricantes y comerciantes a visualizar las posibilidades de incursionar en nuevos mercados de diversos puntos de la República, por lo que, se ve aumentada la necesidad de contar con un medio rápido, seguro y de movilización de grandes cantidades de productos y materias primas diversas para la elaboración de otros artículos, de un punto a otro. Es por ello que hemos querido elaborar este Seminario de Investigación, para dar a conocer que es el manejo u operación de una Empresa de Transporte de carga regular, a través del análisis de cada una de las áreas de que

se compone una Empresa, como son Recursos Humanos, Finanzas, Relaciones Públicas, etc. y otras propias o más importantes como el Mantenimiento.

La Cámara Nacional de Transporte clasifica al transporte terrestre en tres categorías, que son:

- a) Transporte de pasaje,
- b) Transporte de carga especializada, y
- c) Transporte de carga regular.

Esta última es a la que hemos dedicado este trabajo de Seminario de Investigación.

Por otra parte, existen problemas que afectan de forma particular al transporte y que han surgido como resultado de la inestabilidad; bajo la cual el sistema nacional obliga a operar a las empresas en general. Podemos mencionar entre otros problemas, la inestabilidad del mercado cambiario, que es causa del constante incremento tanto en los precios de las unidades, y lógicamente de las refacciones que no se producen en nuestro país; motivo por el cual hacen cada vez más difícil la renovación del equipo y su correcto mantenimiento.

Nuestra relación con las Empresas de Transporte y la cercanía con sus más frecuentes y actuales problemas han despertado en nosotros, la inquietud de exponerlos y plantear lo que a nuestro parecer es solución de los mismos.

En la actualidad las empresas transportistas se enfrentan a

un espiral, que parece tener como fin la desintegración de las mismas, debido a la diferencia que ha surgido del incremento de los insumos necesarios para su operación, con relación al aumento de las tarifas y al cada vez menor valor del dinero, por lo que creemos necesario tomar medidas administrativas con el propósito de lograr al máximo el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales y a través de una mejor organización poder prevenir dichas consecuencias.

A través de este Seminario, trataremos de demostrar que la - correcta administración y tomando en cuenta puntos que por pa recer de poca importancia no se habían considerado en la operación de las empresas transportistas, se podrá hacer frente a las adversidades a que se deben de enfrentar este tipo de organizaciones en la actualidad.

Nuestro objetivo es dar a conocer por medio de esta investigación, las repercusiones que los constantes movimientos - económicos (inflación, recesión, devaluación, etc.), tiene sobre la industria que nos ocupa, y la creciente dificultad en la operación, básicamente de empresas pequeñas y medianas dedicadas al auto-transporte de carga regular.

Como ejemplo tenemos que la industria del auto-transporte, incluida dentro del sector servicios, depende en un 65 a un 70 por ciento de las importaciones de refacciones y maquinaria, y es evidente que el continuo deslizamiento del peso - con respecto al dólar ha afectado a dichos insumos, incrementando su precio de manera impresionante.

Por otra parte, socialmente el objetivo de este tipo de -
empresas al igual que de muchas otras, es la creación de fuen
tes de trabajo y ayudar a las personas que laboran en la --
empresa para satisfacer las necesidades que son naturales en
el ser humano.

El transporte de mercancías es necesidad básica en la econo-
mía nacional y cumplir con este servicio de comunicación - -
entre las diversas regiones, proporciona a las poblaciones -
que no cuentan con algunos de los artículos, en ocasiones de
primera necesidad o de otro tipo menos importante, la posibi-
lidad de contar con ellos, con el objeto de un mayor desa-
rrollo. Por ello, planteamos que es objetivo de la industria
del auto - transporte, satisfacer este requerimiento nacional
con el servicio.

Nos hemos basado para la realización de este trabajo en la
investigación documental, apoyándonos para ampliar y actuali-
zar la información obtenida en organismos gubernamentales y
Cámaras Industriales, como son la Secretaría de Comunicacio-
nes y Transporte (S.C.T.) y la Cámara Nacional de Transportes
y Comunicaciones (C.N.T.C.); realizando además una serie de
entrevistas tomando como muestra un sector de la ciudad en
el que se ubican gran cantidad de empresas transportistas.

Hemos tenido alguna experiencia en este ramo y esperamos -
sinceramente que este nuestro primer trabajo profesional sea
útil al auto - transporte y contribuya con nuestra carrera -
de Licenciado en Administración, para lo cual ponemos a consi-
deración de este H. Jurado, el presente Seminario de Investi-
gación.

CAPITULO**I. GENERALIDADES.**

- I.1. Historia del Transporte.
- I.2. El Transporte en México y en su Sistema Económico.
- I.3. Tipos de Transporte en - México.

CAPITULO I. GENERALIDADES.

I.1. Historia del Transporte.

El proceso de transportar es la acción o proceso de acarrear - personas o cosas de un lugar a otro, siendo éste el primer pa - so hacia la civilización y su advenimiento hacia los sistemas de transporte.

La invención de la rueda fue el segundo gran avance de - - - transportación, siendo una de las creaciones más importantes de la inteligencia humana. Este artefacto consiste en un - mecanismo circular y rotatorio, que gira en torno a un eje. Su destino inicial fue servir al rodado de los carros de - - transporte, significando con esto un gran progreso sobre el - transporte a lomos de caballería. Las primeras ruedas fueron discos o platos y sólo una evolución de siglos llevó al tipo actual de rueda radiada.

Este artefacto que hoy nos parece tan simple fue el causante de una verdadera revolución tecnológica y social; si no exis - - tiera la rueda el transporte moderno sería prácticamente - - imposible.

Se desconoce el aspecto de los carros primitivos, pero se con - servan vehículos egipcios construidos hace más de cuatrocientos años. El automóvil tiene antecedentes lejanos, debemos expresarnos así porque no hay pruebas seguras de su existen - - cia. El primer vehículo del que se conserva una segura documentación es el de Cugnot, la cual no es posible omitirla

ya que fue la primera máquina que logró efectivamente moverse por sus propios medios, el cual era movido por la fuerza del vapor.

En los primeros decenios del Siglo XIX, mientras los ingleses Frenithck, Stephenson y otros se dedicaban con todo éxito a la locomoción de vapor sobre rieles y daban vida a los primeros ferrocarriles, otros técnicos en su mayoría ingleses - trataban de realizar la locomoción de vapor en carreteras.

Se construyeron así las primeras diligencias de vapor, algunas de ellas habían conservado intacto el aspecto tradicional: carrozas detrás, caballos adelante; pero esta vez en lugar de una pareja de caballos como fuerza motriz del - - desplazamiento del vehículo, actuaría otra clase de caballo, el de vapor.

Sabemos que el motor de explosión fue pensado por muchos - investigadores antes de su verdadero nacimiento, 1860 Street (inglés) y Lebon (francés), en 1800 obtuvieron patentes y - fueron los que dieron gran impulso para la creación del motor de explosión, fue Linoir quien lo construyó y trató de aplicarlo a un automóvil (1863).

El alemán Benz fue el primero en utilizar gasolina como carburante en un motor de explosión en un vehículo alcanzando la velocidad de 15 kms. por hora.

Comenzaba el siglo XX, el automóvil convertido realmente en un medio de locomoción, cómodo y seguro se preparaba para - conquistar al mundo.

En la actualidad el transporte de carga es considerado como el vehículo automotor de tipo pesado, destinado al transporte de mercancías o personas; ya desde la aparición del motor de explosión, se comprendió una gran ventaja que significaría poder construir grandes unidades de transporte, al efecto se realizaron ensayos adaptando al bastidor o chasis de coches de turismo simples cajas metálicas o de madera que servían para depositar una carga esos ensayos por muy afortunados que fueron, no probaron más que parcialmente aquello que podría lograrse, ya que la capacidad de los vehículos citados no excedía de una tonelada, entonces fue cuando las empresas dedicadas a la construcción de automóviles estudiaron modelos de mayor capacidad y rendimiento, analizando los factores que debían intervenir tales como solidez, velocidad y seguridad de manejo, supeditándolos a las diversas naturalezas de las cargas, al estado de los camiones y a la posibilidad de combustible.

Resuelto el problema, el camión logró imponerse de inmediato y a medida que las comunicaciones por carretera fueron mejorando se reveló como uno de los más excelentes sistemas de transporte, entrando en franca y abierta competencia con el ferrocarril, sobre todo cuando se trataba de la conducción de mercancías cuyo buen estado podría peligrar por la lentitud del transporte. Este incremento en el transporte se debe en gran parte a la construcción intensiva de carreteras provistas de pavimento (macadam, asfalto, cemento, etc.), al rodado neumático y haciendo sus curvas de la mayor amplitud posible para que puedan ser tomadas a cierta velocidad, además la instalación de abundantes estaciones de aprovisionamiento y reparación al borde de las carreteras aseguró el

servicio y la colocación de señales de advertencias de -- peligro en los lugares necesarios, contribuyó a hacer de es te nuevo género de locomoción un medio de transporte usual, cómodo y regular. Muchas empresas comerciales al comprender los beneficios que podrían obtener con el uso de camiones, empezaron a emplear ésto para sus negocios, librándose así - de las ataduras que los horarios de tren les imponían.

Para las cargas de mucho peso se instalaron motores diesel o mixtos (combustión interna y explosión) y para procurar - regímenes uniformes en la marcha del motor sin forzarlo, se aumentó el número de velocidades de la caja de cambios dot ados de hasta 20 velocidades capaces de adaptarse a todo tipo de carreteras; también se construyeron camiones movidos por electricidad con baterías de acumuladores intercambiables, sin embargo, como la sustitución de dichas baterías resulta difícil en el trayecto y las cargas requieren largo tiempo, este género de vehículos no ha logrado mucha aceptación.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentó el - camión fue, el de su frenado, ya que cuando se trataba de - vehículos pesados no era posible hacerlo con los simples medios mecánicos del automóvil, por lo que se inventaron los "Servafrenos", aplicándose el aire comprimido que los acc iona con absoluta seguridad.

En la actualidad, se construyen modelos de camiones para to dos los usos y necesidades. La velocidad se haya en relación directa con la naturaleza de la mercancía transportada y el peso se haya en función inversa de la velocidad. En

cuanto a las condiciones de economía, son muy relativas y dependen de las circunstancias particulares de cada caso, entre los que llevan la caja cubierta o descubierta, los de caja basculante que se acciona con un mecanismo hidráulico o a cremallera movido con la energía del propio motor, los que poseen una cámara frigorífica y los que llevan instalada una cisterna o depósito.

La velocidad promedio fluctúa entre 60 y 90 kilómetros por hora dependiendo esto del tipo de carretera en que se transite, así como si el camión va cargado o vacío.

En base a la evaluación del transporte, cabe mencionar que el transporte terrestre ha transformado las relaciones entre los países, ampliando el contacto cultural, social y comercial, ya que ocupa una posición sobresaliente dentro de los modos de la comunicación en virtud de que por él se mueve el mayor número de pasajeros y carga dentro del sistema y de que técnica y económicamente tiene una función destacada derivada de sus características de accesibilidad a los espacios geográficos, capacidad de formación de red, facilidad operativa, flexibilidad, uniformidad en la satisfacción de las demandas, etc. Así mismo, responde eficientemente, sirviendo a la industria y al comercio, proporcionando valor agregado y reduciendo el costo social.

I.2. El Transporte en México y en su Sistema Económico.

El transporte es la forma en que se mueven las personas, los bienes y productos, de ahí que se derive su gran importancia, ya que sirve de vínculo de unión entre los diferentes factores de la economía. Esto se puede apreciar claramente en cualquier factor de la producción.

México está empeñado en fomentar su desarrollo acelerado, lo cual no es un fin en si mismo, sino un medio para alcanzar niveles mejores de bienestar industrial y colectivo. Sabemos que sería erróneo calcar ese desarrollo de otros países, tomar modelos extraños y pretender transformarlos a nuestra realidad. En nuestra época, en nuestro estado histórico, la industrialización ha demostrado ser un medio eficaz para proporcionar el crecimiento, pero se advierte ya la preocupación y la decisión en todo el orbe y en México particularmente, de que esa industrialización de nuestra materia prima tenga en cuenta la preservación de la calidad del ambiente y conservación de la biosfera.

En el caso de transportes y comunicaciones se advierte que se han heredado sistemas de transportación que no fueron planeados necesariamente para beneficio nacional, sino en ocasiones, con propósitos hasta de saqueo de nuestras riquezas, pero lo importante es ver como se revolucionó para obtener logros individuales y fomentar el progreso de nuestra ciudad.

El caso más señalado quizá sea el de los ferrocarriles, nos atrevemos a decir que el desarrollo de un país depende casi totalmente de sus comunicaciones en razón directa de como sirvan a sus propias necesidades, por lo tanto, el programa de la patria imponía la distribución de los modelos establecidos en explotación colonial de hombres y recursos, y a sustituir a éstos por la explotación nacional, fue así como se nacionalizaron los ferrocarriles; pero arrastrando la eterna deuda que les restaba y aún les resta, todo vestigio de autonomía orgánica guardándolos en condiciones de dependencia.

Así las cosas a principios del siglo actual, México supo hacer uso de esos ferrocarriles, para llevar a cabo la revolución mexicana, la cual transforma radicalmente la sociedad, para dar lugar a una nueva estructura.

La coordinación de los transportes en México, comienza a tener importancia a partir de 1925, época en que se inició la construcción de nuestro actual sistema de carreteras, el cual ha tenido un rápido desenvolvimiento, principalmente en los últimos años, tanto por el número de kilómetros de carretera construidos, como por el número de vehículos que las recorren.

El desarrollo de los vehículos de carga ha sido un tanto anárquico, debido a la inexistencia de reglamentos de control, siendo esto causa de que en los últimos años recorran por las carreteras nacionales grandes autocamiones que pesan hasta 60 toneladas y esto, indiscutiblemente destruye las costosas carreteras que no están diseñadas para soportar este

tonelaje, este tráfico se efectua principalmene en las carreteras de México - Veracruz, México - Guadalajara, México - Monterrey. Todo esto a provocado que el Gobierno tenga que efectuar grandes erogaciones.

La importancia del transporte en México es vital, dado las necesidades del intercambio en cuanto a material comercial e industrial; así como la distribución de productos y artículos en todas las presentaciones.

La transportación humana requiere de todos los medios conocidos hoy por el hombre, para lograr el desplazamiento del mismo a todos los rincones del país, ya sea en viaje de placer, de negocios o de cualquier otra índole.

La transportación terrestre ocupa un lugar muy importante en el progreso de México y es sin duda factor de primordial interés en la economía y en el ritmo de trabajo de la marcha nacional.

En la época actual la situación que prevalece en todos los negocios por el estado de crisis en la economía nacional calificado de determinante, requiere urgentemente de decisiones y soluciones cuidadosamente planeadas.

El transporte en todas sus ramas no escapa esa posición, por lo que para una sólida estructuración y desarrollo se ha hecho necesaria la acción conjunta de un equipo humano a base de técnicos especializados en comprender la mecánica direccional, ejecutiva, administrativa, laboral, física y proyectiva;

para alcanzar esta etapa de desarrollo, se ha hecho preciso señalar los problemas y deficiencias del autotransporte, - con el fin de planear su solución, programar la evolución de los servicios y contar con los medios de análisis y acción - para encausarla.

También debe tomarse en cuenta que para el desarrollo pleno y salvaguardar los problemas actuales, debe aspirarse a un crecimiento equilibrado, tomando en cuenta algunos factores esenciales como son la educación, la preparación y las comunicaciones, estos deben ligarlos no sólo a núcleos nacionales; sino incrementar las relaciones con todos los países, - ya que los auto-transportes actúan como agentes de desarrollo, motivando la fuerza de la estructuración económica.

Con suma frecuencia en países como el nuestro donde la red - camionera no es lo suficientemente amplia para cubrir las necesidades, encontramos casos donde los productos agrícolas - se pierden por la carencia de transportes adecuados para llevar la producción a los mercados donde será comerciada; o en su defecto el costo del producto se ve grandemente inrementado debido a los altos costos de transportación, perjudi--cando al país al producir tendencias inflacionarias.

Por lo que un sistema desarrollado de transporte va a ser un factor importante para aprovechar el máximo de utilidades de los recursos de una Nación, reduciendo al mínimo el costo de la distancia, en la producción e intercambio de bienes, su - intervención es considerable y a veces decisiva para:

- a) Movilizar y añadir valor a riquezas de difícil acceso o definitivamente inaccesibles al mercado;
- b) Favorecer la división y especialización del trabajo en escala nacional y regional;
- c) Facilitar el desarrollo de la producción;
- d) Crear y emplear las zonas operativas, incorporando la economía monetaria a grandes capas de la población;
- e) Robustecer las economías externas para favorecer el intercambio y la conexión de todas las Empresas, alentando su producción y proliferación para el crecimiento industrial;
- f) Favorecer la libre competencia; y
- g) Fortalecer la demanda de materia prima.

La movilización de las riquezas y su accesibilidad al mercado es uno de los aspectos más importantes del transporte, de hecho al ser introducidos en forma masiva, los productos se valorizan dejando de ser pasivos, inertes o bien bajando de precio considerablemente para su utilización industrial.

La división y especialización del trabajo es otro lineamiento en el desarrollo de los transportes, directamente relacionado con las economías de escala, o sea, con aquella que obtiene costos decrecientes, así mismo, facilita y en esa -

misma forma favorece la localización industrial y su - - - descentralización, que es otro punto de interés.

Los mercados son consecuencia de los crecimientos económicos y de la mayor capacidad de adquisición de la población, pero es evidente que los transportes contribuyen a robustecerlos y a unificarlos, de esa manera la libre competencia tiene un juego más amplio, lo que permite eliminar las preferencias - monopólicas derivadas del aislamiento y de la defectuosa - distribución de recursos en las Naciones.

A través del transporte se obtienen ventajas, ya que las -- empresas reducen sus gastos y mejoran su complementación téc nica y de mercado, todo lo cual es de singular trascendencia en el crecimiento económico.

El transporte comprende los subsistemas ferroviarios, maríti mos, fluviales, aéreos y autotransporte, integrados a escala nacional y regional que de acuerdo a sus características de tráfico satisfacen las demandas específicas.

En el auto-transporte sobresale la acción concertada para la re ducción del consumo de energéticos y el fomento de la inves tigación científica y tecnológica del transporte, aplicada a la fabricación de equipo y partes, fijándolos en posibili dades internas mediante la aplicación más eficiente de recur sos, conservando el carácter nacional de la inversión.

Para el logro de los objetivos anteriores se hace indispensable una estrategia en la cual cada modo de transporte --

conlleve sus propios lineamientos derivados de una política integral.

Estos elementos plantean decisiones a dos niveles: el de una integración genefal de los transportes, contemplando la - - modalidad específica del servicio combinado y el desarrollo programado de cada modo de transporte. Lo primero, corresponde a un objetivo de conjunto de desarrollo y la adecuación a ella de la de transporte y el segundo supone la búsqueda de la máxima eficiencia del modo de transporte correspondiente.

La programación de los transportes en un marco general requiere de políticas que definan sus rasgos básicos para una óptima estructuración, en ese sentido el autotransporte en su - carácter de actividad concesionada, plantea necesariamente una coordinación con los prestadores del servicio para que en conjunto se incluyan a los organismos tanto públicos como privados y prevea la implantación de los mecanismos operativos que facilitan la adopción de medidas organizativas, de - operación, de fomento industrial y de desarrollo tecnológico.

Así se identifican las acciones en materia de transporte de carga en sus diversas modalidades, se establecen programas para los servicios combinados y se marca la acción mediante la coordinación con los demás sectores económicos y dependencias que influyen en el desarrollo de esta actividad.

I.3. Tipos de Transporte en México.

"El transporte de carga en México se ha dividido en tres ramas, que son las siguientes:

- Transporte de carga regular,
- Transporte de carga especializada, y
- Transporte de carga de pasaje" (1).

Transporte de Carga Regular.- Este tipo de transporte autoriza a manejar cualquier tipo de mercancía dentro de unos límites previamente establecidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Se realiza por medio del equipo convencional, que consiste en un tractocamión de dos o tres ejes y remolques que pueden tener de dos a tres ejes.

Este tipo de transporte al actualizarse el Capítulo XI del reglamento de Explotación de Caminos de la Ley General de Vías de Comunicación, especifica que los transportistas podrán disponer de los llamados "Full Trailers" para prestar sus servicios.

Los "Full Trailers", son un sistema combinado de un tractor y dos remolques unidos por un "Boogie" o "Dolly". Aparte del tractocamión generalmente utilizan:

- a) La caja cerrada que sirve para transportar mercancía a la que pueda perjudicar el polvo y el agua.
- b) La jaula que sirve para transportar mercancías que por su

1) Fuente: Dirección General del Autotransporte Federal.

naturaleza pueden caerse, pero que no requieren de una protección especial contra el polvo y el agua.

- c) La plataforma que se usa cuando la mercancía que se va a transportar no necesita de protección especial contra el polvo y el agua, y es de una pieza o de varias, pero con un sólo amarre y no ofrece peligro de caerse.

Para la realización de este tipo de transporte contamos en el país con varias marcas de tractocamiones y plataformas, siendo las principales:

TRACTOCAMIONES

Mack
Kenworth
Famsa
Dina
Ramírez
Peterbilt.

PLATAFORMAS

Freuhaufh
Marsa

Transporte de Carga Especializada.- Este tipo de transporte es el que puede ir indistintamente de un punto a otro de la República Mexicana sin limitación alguna. Sirve para transportar maquinaria pesada, es decir, de más de treinta toneladas o de grandes dimensiones que requieren de equipo especializado para su transportación. Otro tipo de especialización es la transportación de líquidos por medio de tanques, más comunmente llamados "Pipas".

Dentro de esta clasificación también se incluyen remolques refrigerados que transportan mercancías de fácil descomposición como frutas, carnes, etc. Asimismo, tenemos los transportes para productos del campo no elaborados y animales, los cuales pueden ir a cualquier punto de la República, cargando únicamente este tipo de mercancías.

Este tipo de transporte se dedica casi exclusivamente a transportar la mercancía que se produce en el país. Olvidádosé por no tener la capacidad suficiente, de la mercancía importada la que generalmente llega en grandes volúmenes.

Transporte de Carga de Pasaje.- Este tipo de transporte es el que se utiliza para transportar personas de un lugar llamado de origen a otro llamado destino.

CONCLUSION.

El proceso de acarrear personas o cosas de un lugar a otro fue el primer paso hacia el nacimiento de los sistemas de transportes; la invención de la rueda fue una de las creaciones más importantes de la inteligencia humana, su destino inicial fue servir al rodado de los carros de transporte surgiendo está inicialmente en forma de discos o platos, evolucionando a través del tiempo hasta llegar al tipo actual de rueda radiada.

El primer automóvil del cual se tiene conocimiento es el de Cugnot ya que fue la primera máquina que logró moverse por sus propios medios. En 1863 Lenoir construye el primer motor de explosión, posterior a este el alemán Benz utiliza la gasolina como carburante para este tipo de motores, todo esto trae resultados positivos, por lo que a principios del siglo XX se convierte en un medio de transporte cómodo y seguro.

Muchas empresas dedicadas a la construcción de automóviles, se dieron cuenta de las ventajas que significaría poder construir grandes unidades de transporte por lo que se empezaron a estudiar modelos de mayor capacidad y rendimiento empezando así a fabricarse los camiones, los cuales lograron imponerse de inmediato entrando así en competencia con los ferrocarriles.

Para las cargas de mucho peso se instalaron motores diesel o mixtos y para procurar regímenes uniformes en la marcha del motor sin forzarlo, se aumento el número de velocidades - -

de la caja de cambios dotados de hasta veinte velocidades - capaces de adaptarse a todo tipo de carreteras.

Con el paso del tiempo este tipo de vehículos se ha ido perfeccionando ya que en la actualidad se construyen modelos de camiones para todos los usos y necesidades, la velocidad actual promedio fluctúa entre 60 y 90 kilómetros por hora, dependiendo esto del tipo de carretera en que se transite - así como si el camión viaja cargado o vacío.

La importancia del transporte en México es vital, dado las - necesidades del intercambio en cuanto a material comercial e industrial y es sin duda de primordial interés ya que sir ve de vínculo entre los diferentes factores de la economía.

El transporte comprende los subsistemas ferroviarios, marítimos, fluviales, aéreos y autotransporte, integrados a escala nacional y regional. A través del transporte se obtienen - ventajas ya que las empresas reducen sus gastos y mejoran su complementación técnica y de mercado, todo lo cual es de sin gular trascendencia en el crecimiento económico del país.

El autotransporte dentro de los medios de transporte ocupa - una posición sobresaliente, ya que por él se mueve el mayor número de pasajeros y carga dentro del sistema y de que - técnica y económicamente tiene una función destacada.

El transporte de carga en México se ha dividido en tres ramas:

1. Transporte de Carga Regular.- Es aquel por el cual se

puede transportar cualquier tipo de mercancías dentro de unos límites previamente establecidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Se realiza por medio de un tractocamión de dos o tres ejes y remolques que puedan tener de dos a tres ejes; aparte de ésto generalmente utilizan:

- a) La caja cerrada que sirve para transportar mercancía a la que puedan perjudicar el polvo y el agua.
 - b) La jaula que sirve para transportar mercancía que por su naturaleza puede caerse, pero no requiere protección especial contra el polvo y el agua.
 - c) La plataforma que se usa cuando la mercancía que se va a transportar no necesita de protección especial contra el polvo y el agua y no ofrece peligro de caerse.
2. Transporte de Carga Especializada.- Este tipo de transporte es el que puede ir de un punto a otro de la - - República Mexicana sin limitación alguna, él cual por las características de la mercancía transportada requiere de equipo especializado para su transportación.
- 3.- Transporte de Carga de Pasaje.- Es el que se utiliza para transportar personas de un lugar llamado de origen a otro llamado de destino.

CAPITULO II. EL TRANSPORTE DE CARGA REGULAR Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO.

- II.1. Definición de Administración.
- II.2. Características de la Administración.
- II.3. Proceso Administrativo.
- II.4. Previsión.
- II.5. Planeación.
- II.6. Organización.
- II.7. Integración.
- II.8. Dirección.
- II.9. Control.

CAPITULO II. EL TRANSPORTE DE CARGA REGULAR Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO.

En este capítulo trataremos de mostrar la importancia que de sempaña el proceso administrativo dentro de la Industria del Auto-Transporte. Primeramente haremos mención en una forma general de los aspectos más relevantes de la Administración de Empresas.

II.1. Definición de Administración.

Existen varias definiciones de lo que es administración dadas por diversos autores, entre los principales podemos considerar las siguientes:

E.F.L. Brech.- "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Koontz y O'Donnell.- "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry.- "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol.- "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar". Fayol es al que se considera como padre de la administración moderna.

De las definiciones analizadas podemos definir que la administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

II.2. Características de la Administración.

- 1.- Su universalidad.- El fenómeno administrativo se da don de quiera que exista un organismo social.
- 2.- Su especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- 3.- Su unidad temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empesa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
Por ejemplo: Al hacer los planes no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.
- 4.- Su unidad jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos - grados y modalidades, de la misma administración.

En base a lo anterior, podemos deducir que la finalidad de la administración es determinar la política general de la empresa, tanto en sus relaciones internas como externas, coordinar sus actividades, así como controlar los resultados de las mismas, el éxito de esto depende de la buena administración con que se lleve a cabo.

II.3. Proceso Administrativo.

Se define como los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración.

Estas etapas del proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social forman un continuo inseparable en el que cada parte, acto o etapa tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además se dan de suyo simultáneamente. Este proceso tiene dos fases o etapas:

La mecánica y la dinámica.

- a) Fase mecánica.- En esta fase se va a estudiar cómo deben ser las relaciones que se dan en un organismo social, o sea su estructura.

Abarca los siguientes elementos:

- 1.- Previsión: Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?.
- 2.- Planeación: Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?.
- 3.- Organización: Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?.

- b) Fase dinámica.- Es aquella en que ya estructurado el organismo social opera en forma normal para lograr los fines propuestos.

Abarca los siguientes elementos:

1. Integración: Responde a la pregunta ¿Con qué se va hacer?.

2. Dirección: Se refiere al problema: Ver que se haga.
3. Control: Investiga en concreto ¿ Cómo se ha realizado ?.

Analizaremos ahora, cada una de las fases del proceso administrativo, así como sus etapas que integran a éstas.

II.4 Previsión.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Comprende tres etapas:

1. Objetivos: A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines -- propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

II.5 Planeación.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que

se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, las secuencias de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempo, unidades, etc., útiles para su realización.

Comprenden tres etapas:

1. Políticas. Principios para orientar la acción.
2. Procedimientos. Secuencia de operaciones y métodos.
3. Programas. Fijación de tiempos requeridos. Esta etapa comprende también "Presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc. y diversos tipos de "Pronósticos".

11.6 Organización.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La Organización comprende tres etapas:

1. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general..
3. Obligaciones. Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

II.7 Integración.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiendo, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, está abarca los siguientes elementos:

1. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápido que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo. Todo elemento de un organismo social busca y necesita progresar. Esto, es lo que estudia esta etapa.

Dentro de la industria del auto-transporte la integración se va a componer principalmente de tres clases de elementos que son:

- a) Elementos técnicos.
- b) Elementos humanos.
- c) Elementos materiales.

Elementos Técnicos.- Este tipo de elementos dentro de la

industria del auto-transporte se compondrá de los Gerentes especializados en motores diesel, así como los mecánicos - que deben existir en la misma empresa.

Estos elementos son de vital importancia, ya que de su capacidad depende el buen funcionamiento de las unidades.

En el capítulo siguiente, dentro del punto de mantenimiento analizaremos a fondo este tipo de elementos y podremos ver él por qué de su importancia.

Elementos Humanos.- Se compone de tres clases:

1. Funcionarios y empleados.
2. Operadores.
3. Mecánicos.

El éxito de la empresa va a depender primordialmente del - equipo humano con que se cuente y de un sistema de organización que este enfocado e impulsado hacia un objetivo principal que será el obtener utilidades.

En el caso de los funcionarios y empleados va a ser necesario utilizar un proceso de selección de personal, para poder encontrar y contratar a la persona idónea en el puesto adecuado.

Para los operadores y mecánicos se requiere de condiciones y trámites especiales diferentes al de los funcionarios y - empleados, los cuales veremos ampliamente en el capítulo - referente a Recursos Humanos.

Elementos Materiales.- Dentro de la industria del auto - transporte, este tipo de elementos se compondrá básicamente - del equipo que se integrará de las unidades de servicio y de un almacén que contará con llantas, herramientas, refacciones, accesorios, etc., tratando de tener siempre nuestro - stock de refacciones al 100 por ciento.

II. 8 Dirección.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende tres etapas:

1. Mando o autoridad.- Es el principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento - principal es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
2. Comunicación.- Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos - - - los elementos que deben conocerse y de éste hasta - cada órgano y células las órdenes que sean necesarias debidamente coordinadas.
3. Supervisión.- Es la última función de la Dirección y se va a encargar de ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

En el desarrollo de una empresa de auto - transportes, va a

ser necesario emprender una etapa inicial, está va a consistir en ver las necesidades o servicios que el cliente necesite o requiera, sin embargo, este cálculo de necesidades no se ya a poder realizar mientras no se cuente con una proyección completa de la organización y una amplia información estadística y contable de la empresa.

Una vez que se tienen definidos los fines a alcanzar, va a ser necesario llevar a cabo una comunicación dentro de la empresa, así como, una supervisión de las operaciones y actividades de la misma, esto con el fin de poder desarrollar y alcanzar los objetivos fijados de la forma más eficaz posible.

II.9 Control

Es la función, que consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados con los esperados; ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular los nuevos planes.

Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de Normas.- Son indispensables porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles.- Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados.- Esta es una función

administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

En las empresas de auto-transporte es necesario llevar a cabo un control sobre las unidades que se tengan, ya que están sujetas a sufrir descomposturas, accidentes o que se queden paradas, lo que traerá como consecuencia una pérdida de tiempo, ya que en el transcurso que no estén operando se dejarán de obtener ingresos y por el otro lado, se estará gastando en la reparación de las unidades.

Por lo anterior, será necesario implantar un sistema que nos proporcione un adecuado control de las unidades en lo referente a:

1. Inspecciones.- El llevar un adecuado control sobre las inspecciones nos dará como resultado, el evitar descomposturas mayores en las unidades.
2. Lubricaciones.- El correcto control sobre la planeación de las frecuencias en las lubricaciones, nos ayudarán las inspecciones que se realicen para evitar descomposturas graves en la unidad.
3. Programaciones.- El llevar un adecuado control sobre las programaciones, nos llevará a obtener un mayor rendimiento del equipo.
4. Gastos de Operación.- Los cuales se compondrán del consumo de combustibles, lubricantes, cuotas por uso de autopista, viáticos, honorarios, etc. Por lo que, será necesario el llevar un adecuado control sobre este tipo de gastos, tratando de reducirlos al

mínimo posible.

El control del auto - transporte va a consistir en comprobar que todo sucede de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones formuladas y con los planes establecidos por los dirigentes. Aún siendo razonable pensar que la función de control lo haría según los dirigentes, en vista de la autoridad y la responsabilidad de los más altos, no deja de ser cierto que el control es una función directiva que abarca todos los niveles.

Por otro lado, la administración y su proceso administrativo, se desarrollará dentro de las siguientes áreas de la empresa:

- a) Mantenimiento,
- b) Operación y tráfico,
- c) Personal,
- d) Finanzas, y
- e) Relaciones Públicas.

Las cuales estudiaremos más a fondo en los capítulos subsecuentes, así como su aplicación de las mismas en la industria del auto - transporte.

CONCLUSION.

De las definiciones analizadas en este capítulo referente a lo que es administración obtuvimos que: administrar es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa u organismo.

Para que esta administración pueda llevarse a cabo de una manera objetiva existen una serie de etapas o pasos, los cuales tienen siempre que estar unidos, así como seguir una secuencia desde la primera hasta la última etapa, tratando de darles a cada una de estas la misma importancia; a esta serie de pasos a través de los cuales se va a realizar la Administración es lo que se denomina Proceso Administrativo.

Este proceso Administrativo, tiene dos fases que son:

La mecánica y la dinámica.

La fase mecánica se va a encargar de estudiar como deben ser las relaciones que se deben dar en el organismo, básicamente lo que sería su estructura, va a abarcar los siguientes elementos:

- 1.- Previsión,
- 2.- Planeación, y
- 3.- Organización.

La fase dinámica será aquella en que ya estructurado el organismo social, operará en forma normal para alcanzar los fines

u objetivos propuestos; abarca los siguientes elementos:

- 1.- Integración,
- 2.- Dirección, y
- 3.- Control.

Estos elementos del proceso administrativo tienen a su vez -
diversas etapas en las cuales se van a apoyar para poder -
ser realizadas.

La Previsión se encargará de determinar técnicamente lo que
se desea lograr por medio de un organismo social y cuales -
serán las condiciones en que dicho organismo habrá de --
encontrarse y comprende tres etapas:

- 1.- Objetivos,
- 2.- Investigaciones, y
- 3.- Cursos alternativos.

La Planeación predeterminará el curso o los cursos de acción a
seguir y comprende tres etapas:

- 1.- Políticas,
- 2.- Procedimientos, y
- 3.- Programas.

Dentro del auto-transporte en esta fase se analizarán los -
diversos problemas que se detecten, se recopilarán datos,
se determinarán causas y se desarrollarán soluciones alter
nas a los problemas propios del auto-transporte.

En la organización se estructurará y relacionará el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas, relacionadas con la industria que nos ocupa y comprenderá tres etapas:

- 1.- Jerarquías,
- 2.- Funciones, y
- 3.- Obligaciones.

La Integración se encargará de seleccionar personal competente para los puestos de la organización. Abarca las siguientes etapas:

- 1.- Selección,
- 2.- Introducción, y
- 3.- Desarrollo.

Dentro de la industria del auto-transporte la integración se compondrá principalmente de tres clases de elementos:

- | | | | |
|----|----------------------|---|---------------------------|
| a) | Elementos Técnicos | - | Personal Especializado, |
| b) | Elementos Humanos | - | Funcionarios y Empleados, |
| | | - | Operadores, y |
| | | - | Mecánicos. |
| c) | Elementos Materiales | - | Equipo y unidades. |

La Dirección propiciará actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados, dirigiendo el trabajo administrativo y de los operadores. Se compondrá de tres etapas:

- 1.- Mando o autoridad,

- 2.- Comunicación, y
- 3.- Supervisión.

El control nos permitirá medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, comprende tres etapas:

- 1.- Establecimiento de Normas,
- 2.- Operación de los Controles,
- 3.- Interpretación de Resultados.

En la industria del auto - transporte va a ser muy importante el establecer y llevar un sistema de control sobre las unidades que se tengan, si no se realiza un adecuado control de estas, estarían sujetas a sufrir descomposturas lo que repercutiría negativamente, ya que al tener parada una unidad no se obtienen ingresos y si gastos.

Como se observa, el proceso administrativo dentro de la empresa que nos ocupa en este caso será de primordial importancia, ya que en base al buen manejo y funcionamiento del mismo nos llevará al logro de los objetivos fijados en nuestra organización.

CAPITULO III. ORGANIZACION.

- III.1. En que consiste.
- III.2. Organigrama.
- III.3. Consejo de Administración.
- III.4. Dirección General.
- III.5. Gerencia de Mantenimiento.
- III.6. Gerencia de Operación y Tráfico.
- III.7. Gerencia de Finanzas.
- III.8. Gerencia de Recursos Humanos.
- III.9 Gerencia de Relaciones Públicas.

CAPITULO III. ORGANIZACION.

III.1. En que consiste.

Si tomamos en cuenta que la organización es la estructuración y ordenamiento de las actividades de todos los individuos pertenecientes al organismo social, con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos en la realización de los objetivos, podríamos decir que en muchos de los casos observados en empresas transportistas, no es característico la aplicación de este principio administrativo.

Proponemos por ello el siguiente sistema, que esperamos contribuya a mejorar la situación expuesta.

Lamentablemente es lo más común observar en las oficinas de paso o terminales, que las instalaciones para carga y descarga e incluso para maniobras de las unidades, no son funcionales ni prácticas, y es evidente que las personas de estas oficinas realizan malamente su trabajo; si existieran instalaciones adecuadas, como plataformas de carga y descarga y espacio suficiente para maniobras de las unidades, a largo plazo se economizaría en tiempo y principalmente en gastos al aprovechar espacio, personal y tiempo de manera óptima.

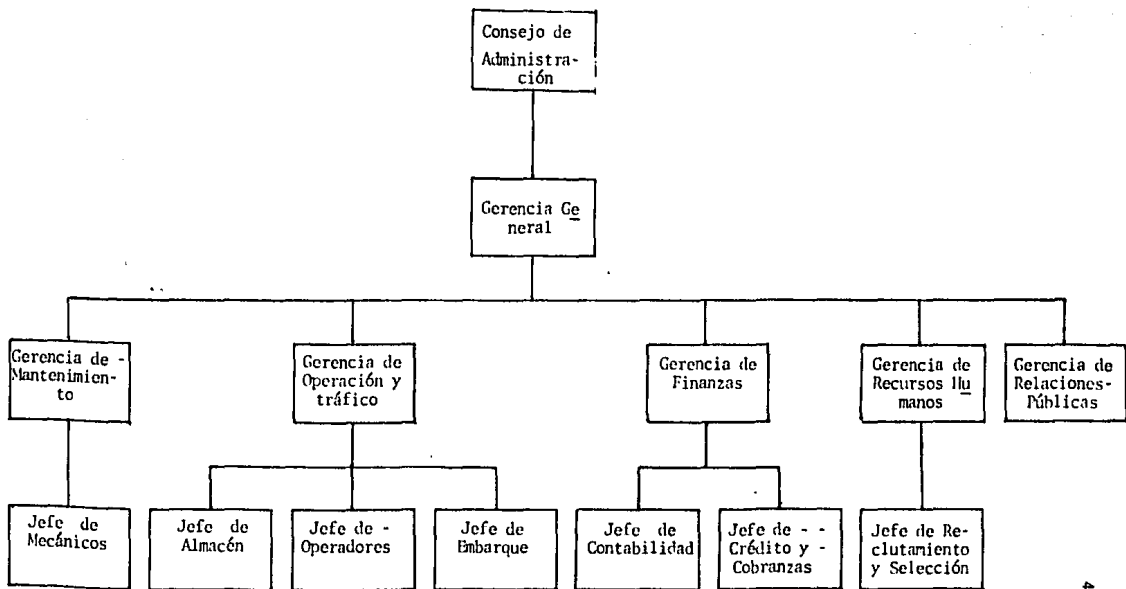
Estamos conscientes de que esto representaría un desembolso o inversión de varios millones de pesos, y que la mayoría de las empresas de transporte no tienen la liquidez necesaria para solventar tal proyecto, debido en parte a que por su tamaño y las operaciones que realizan (fletes), sus presupuestos no

alcanzan a solventar un proyecto de tal naturaleza. Por otra parte esta inestabilidad económica y la crisis que afecta particularmente a las empresas que nos ocupan, debido a los constantes incrementos de costo de renovación de equipo y refacciones.

Es, por lo anterior que, es necesario encontrar una estructura organizacional que combine funcionalidad y bajo costo, pensamos que el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos con que cuenta la empresa por rústicos que sean, redundará en el incremento de la productividad y utilidades de cada empresa.

Las actividades que cada miembro de la organización a cualquier nivel realiza, forma parte de la maquinaria que hace que ésta funcione, ya sea adecuada o inadecuadamente, por lo cual y basándose en el siguiente organigrama:

III. 2. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA REGULAR



Sostenemos que las funciones de cada uno de los puestos que componen este organigrama son:

III.3. Consejo de Administración.

Es aquel órgano de permanencia en la dirección de la empresa, en el que se agrupan varios administradores cuyos servicios - son remunerados, dichos administradores son nombrados por la asamblea general de accionistas. La Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo 162 marca que por falta de responsabilidad los miembros del Consejo pueden ser removidos.

Las funciones del Consejo serán:

1. Convocar a asamblea y presidirlas cuando sea necesario.
2. Asesoramiento a los funcionarios de la empresa.
3. Desempeño de otras comisiones que se les asignen en alguna ocasión.
4. Rendimiento de informes que los estatutos marquen ante la asamblea.
5. Vigilar la ejecución de los acuerdos de la asamblea.

Es común que el Consejo de Administración se componga de - - accionistas o miembros de la asamblea y en ocasiones pueden ser personas ajenas a la empresa.

III.4 Dirección General.

Este puesto lo ocupa una persona física asignada por el Consejo de Administración y depende directamente del mismo - -

Consejo; orientará y dirigirá la generalidad de las operaciones integrales de la empresa. Es representante y tiene la facultad de utilizar la firma de la organización, sus servicios son remunerados.

Tomando en cuenta los informes presentados por los departamentos de la empresa, el gerente general controlará las operaciones de la misma.

III.5. Gerencia de Mantenimiento.

Es indispensable que el departamento bajo el mando de esta gerencia este bien organizado para conseguir el mejor aprovechamiento de cada unidad y su conservación en buen estado.

El gerente de mantenimiento debe contar con un grupo eficiente de mecánicos, hojalateros, pintores y demás personal para la reparación oportuna de las unidades. Debe también contar con un almacén de refacciones que contenga aquellas de más frecuente uso en reparaciones y un directorio completo de proveedores de refacciones de toda naturaleza.

Proponemos que el departamento se organice físicamente en áreas de trabajo, como afinación, cambio de aceite, hojalatería y pintura, etc., para eficientar las operaciones y lograr mayor control.

Jefe de Mecánicos.

Es aquella persona con la que el gerente de mantenimiento -

comparte responsabilidad y a la cual delega autoridad para la supervisión y control del cuerpo de mecánicos y demás personal del departamento. Se encargará de que se tenga un inventario completo de las entradas y salidas de refacciones y herramientas del almacén.

III.6 Gerencia de Operación y Tráfico.

La Gerencia de Operación y Tráfico, se encarga del control y vigilancia que se recibe de los clientes, del planteamiento de políticas y procedimientos en la prestación del servicio. El departamento debe tener control también sobre operadores y sus documentos, verificación de rutas de viaje y tener constante comunicación con el gerente de mantenimiento para saber con que unidades se puede contar y cuales están en reparación.

Las jefaturas siguientes dependen directamente de la Gerencia de Operación y Tráfico.

a) Jefatura de bodega o almacén.

Es necesario llevar un estricto control de las entradas y salidas de mercancías a nuestra bodega, ya que de no hacerlo se prestaría a robos o fugas. De ello debe ser responsable el jefe de bodega.

Además será responsable de la forma como se carguen las unidades que llevarán la mercancía recibida en nuestra bodega, de forma que al repartir en la ciudad destino, se pierda el menor tiempo y de que viaje bien acomodada,

por ejemplo, no podemos embarcar un saco con producto químico sobre tela de alambre, porque seguramente se rompería.

b) Jefatura de embarques:

Depende directamente de la Gerencia de Operación y Tráfico y son sus funciones:

- 1.- Vigilar la elaboración de la documentación de recepción y despacho de carga en bodega y la que se recoja en las bodegas de los clientes.
- 2.- Elaboración de cartas de porte.
- 3.- Control de cobro de fletes y documentación para la contabilidad.

c) Jefatura de operadores.

- 1.- Tiene la responsabilidad de aplicar las pruebas teórica y práctica a los aspirantes a operadores que quieren ingresar a la empresa y de su evaluación y reporte al departamento de Recursos Humanos.
- 2.- Tiene la función de checar la salud física y mental de los operadores, superficialmente, evitando por ejemplo que manejen con sueño o en estado de ebriedad.
- 3.- Exigir a los operadores conservar la unidad en las

mejores condiciones.

III.7. Gerencia de Finanzas.

El gerente de finanzas tiene la obligación de conseguir los recursos que la empresa requiera de otras fuentes, y aplicar los que se consigan internamente. Tendrá además a su cargo que el sistema contable de la empresa sea adecuado y se lleve bien y oportunamente.

Dependen de la Gerencia:

a) Jefatura de Contabilidad.

Que tendrá la función de:

- 1) Elaborar informes mensuales de los diferentes - departamentos de la empresa.
- 2) Llevar al día los registros contables.
- 3) Atender lo relacionado a las obligaciones fiscales de la organización.
- 4) Autorización de documentos.

b) Jefe de crédito y cobranzas.

Sus funciones más importantes son:

- 1) Tratar de conocer la solvencia de los posibles - clientes.
- 2) Cobranza.- La cual será:

- 2.1.- Directa
- 2.2.- Agentes Cobradores,
- 2.3.- Medios legales

III.8. Gerencia de Recursos Humanos.

Como cualquier empresa, la Gerencia de Recursos Humanos tiene como principal función proveer a la organización en forma oportuna de personal adecuado, en las mejores condiciones y hacer que las relaciones entre el personal y la empresa sean armónicas.

Resulta conveniente recordar aquí que en toda definición de Administración se menciona el mejor aprovechamiento del elemento humano como base y la optimización de recursos posteriormente. Por citar alguna: "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (1).

Partiendo de la disposición que el elemento humano tenga para proporcionar su esfuerzo en favor de los objetivos de la organización, ésta marchará correctamente, por ello es evidente que se debe poner mucha atención en la administración de los recursos humanos.

Para lograr esto es indispensable contar con un buen sistema de reclutamiento y selección. En el capítulo referente a Recursos Humanos exponemos la forma en que dicho sistema se deberá llevar a cabo dentro de una empresa de auto-transportes.

(1) Fuente: Fernández Arena J. A. Introducción a la Administración. Editorial Porrúa, S.A. PC. 28

III.9. Gerencia de Relaciones Públicas.

En una empresa de transportes, como en muchas otras, las Relaciones Públicas juegan un papel de vital importancia ya que por la gran competencia que existe entre este tipo de empresas, es necesario y fundamental el desarrollo de las relaciones públicas; es por ello que esta Gerencia será un área que se mantendrá siempre a primer nivel.

A través de las buenas relaciones, es como la empresa conseguirá para si la venta de sus servicios que son como en todas las empresas base de las operaciones y fuente principal de sus ingresos.

El Gerente de Relaciones Públicas deberá movilizarse entre los posibles clientes y tener siempre presente las condiciones sobre las que se mueve el mercado del servicio de transportes, para poder ofrecer el mejor precio al cliente con el mayor beneficio posible para la empresa.

Esta actividad por las observaciones hechas es generalmente adoptada por la gerencia general, sin embargo, existen empresas que debido a su desarrollo han separado dicha función en un departamento que se encargará específicamente de tan importante labor.

Consideramos que la publicidad que se utiliza para impulsar las ventas del servicio en una empresa de transportes así como la promoción para dar a conocer determinada línea de transportes es casi nula, por lo cual el gerente de relaciones - -

públicas tiene a su cargo la responsabilidad de realizar la labor mencionada, haciendo uso de toda su habilidad y de los medios frecuentemente utilizados para conseguir abarcar el mercado y así hacer llegar los posibles clientes a la empresa.

Habiendo mencionado lo anterior queremos recomendar que las empresas de transporte, si bien por no ser necesario, no procuran incursionar en los medios masivos de comunicación sino que lo hacen entre los posibles compradores del servicio en lugares estratégicos, como muelles, o zonas industriales y muy importantemente a través de la publicidad por correo, tan usada en la actualidad, todo esto como medio para incrementar sus ventas al conseguir mayor clientela.

CONCLUSION.

La organización es la estructuración y ordenamiento de las actividades de todos los individuos pertenecientes al organismo social, con el propósito de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos en la realización de los objetivos.

Contar con instalaciones adecuadas, con espacio suficiente para maniobras en las oficinas de paso o terminales, representa la base de la estructuración u ordenamiento de las actividades del personal administrativo y de manejo de las unidades. Una buena administración, que aplique los recursos con los que cuenta la empresa, obteniendo de ellos el máximo rendimiento, es fundamental, si tomamos en cuenta que la situación económica de la mayoría de las empresas no permite invertir una suma considerable en un proyecto de adaptación o adquisición de instalaciones.

El organigrama es una herramienta administrativa que muestra gráficamente la forma como se distribuyen los puestos y fluye la autoridad, en relación a la posición que ocupa cada persona en la organización y la dependencia que tiene sobre su superior, así como el área de trabajo a la que pertenece, por ello resulta de gran utilidad en la organización de una empresa.

Consideramos que las empresas de transporte deben estar organizadas como sigue.

El Consejo de Administración que es un órgano de permanencia en la Dirección, formada por administradores nombrados - - -

por la Asamblea General de Accionistas, muchas veces constituido por miembros de la misma.

Dirección General, puesto que ocupa una persona física designada por el Consejo Administrativo dependiente del mismo, y de él dependen los responsables de las Gerencias de Operación, de Finanzas, de Recursos Humanos, de Relaciones Públicas y de Mantenimiento.

Esta última de vital importancia en la operación de la empresa, por representar el medio de mantenimiento de las unidades que componen el equipo de la empresa, y por su alto costo la renovación del mismo es muy difícil.

CAPITULO IV.

OPERACION

- IV.1. Programación o Tráfico.
 - IV.1.1. Mantenimiento.
 - IV.1.2. Gastos de Viaje.
 - IV.1.3. Productividad en la Operación.

- IV.2. Distribución y Almacenamiento.
 - IV.2.1. Distribución.
 - IV.2.2. Almacenamiento.
 - IV.2.3. Tipos de Almacenamiento.

- IV.3. Flete.
 - IV.3.1. Cálculo del Flete en la carga regular.

CAPITULO IV.- OPERACION.

IV.1. Programación o Tráfico.

Hablando del auto-transporte de mercancías, tráfico se refiere a la necesidad de conocer en todo momento la localización de las unidades, y con estos datos programar de la mejor manera y con base en los requerimientos de servicio, los movimientos de las unidades, obteniendo de esta forma un rendimiento mayor de las mismas.

El éxito del departamento de operación radica en mantener las unidades rodando a la máxima capacidad. Para ello, un adecuado mantenimiento preventivo es indispensable.

Apoyándonos en el área de Ventas, se puede definir el objetivo de operación, como el mejor aprovechamiento de las unidades con que cuenta la empresa al menor costo posible.

Es de vital importancia tomar en cuenta, al procurar cumplir el objetivo básico de operación, la necesidad de contar con el apoyo de la Gerencia de Mantenimiento y basarse en que existen:

Mantenimiento Preventivo,
Mantenimiento Correctivo, y
Mantenimiento Emergente.

Mantenimiento Preventivo.- Es aquel que se hace periódicamente con el propósito de no permitir que se originen fallas en la maquinaria, tiene la característica de ser siempre más - -

económico permitiendo que las unidades se encuentren en servicio por más tiempo y a un menor costo, proporcionando a la vez seguridad al operador.

El Mantenimiento Correctivo.- Es aquel que se aplica una vez que la falla se ha originado y trae como consecuencia la necesidad de detener la unidad por un tiempo más largo y un costo más alto de reparación. El tiempo muerto por unidad es muy costoso, y si paramos una unidad por semana, dejamos de facturar alrededor de seiscientos mil pesos, por lo cual es necesario atender constantemente este aspecto de la empresa.

El Mantenimiento Emergente.- Es aquel que se presenta por casos fortuitos y no es posible controlarlos.

Es evidente que si estamos procurando establecer una operación eficiente, el mantenimiento preventivo es una de las políticas que debe de seguir la empresa para conseguirlo.

Tratándose de carga regular, es indispensable que la Gerencia de Operaciones tenga pleno conocimiento de las características de los productos que se transportan esto debido a que por su variedad las maniobras necesarias y el cuidado que se debe tener al manejarlas, difiere en ocasiones mucho, por ejemplo, no es lo mismo transportar maquinaria pesada, que sacos de frijol.

Con esto conseguiremos que la unidad y el personal adecuados se localicen en el lugar y tiempo correctos.

IV.1.1. Mantenimiento.

Por las características de las empresas de auto-transporte,

sostenemos que el área de mantenimiento debe estar contemplada a primer nivel ya que la persona que tengamos encargada de este punto, debe ser muy capaz y contar con amplia experiencia en el ramo.

La responsabilidad que el Gerente de Mantenimiento tiene, es muy grande, si observamos que la operación de la empresa de auto-transporte se basa en mantener trabajando la totalidad de las unidades el mayor tiempo posible.

Se ha visto que generalmente los gastos que la empresa tiene por concepto de reparación y mantenimiento representa varios millones de pesos en el balance.

En la presente investigación, estamos recomendando la implantación de un sistema de administración para el área de mantenimiento y reparación, con el objeto de reducir considerablemente las erogaciones por este concepto y evitar hasta donde sea posible la aplicación del mantenimiento correctivo, cuyas características han sido explicadas anteriormente, por otra parte, debemos recordar que cada unidad tiene un costo de veinte a veinticinco millones de pesos y que el costo de una unidad por mantenimiento correctivo es de cientos de miles de pesos que se contabilizan negativamente.

El sistema consiste en que la Gerencia de Mantenimiento cuente con personal capacitado para atender las diferentes exigencias que se presentan en el trato de las unidades, como un jefe de mecánicos que supervise a los demás mecánicos, hojalateros, de afinación, etc., y que este personal se encargue

periódicamente de la revisión del funcionamiento de las máquinas, al menos cada siete mil kilómetros.

El operador de la unidad está encargado de la revisión del nivel de aceite diesel, agua, presión de las llantas y sistemas de transmisión en cada viaje.

El cuerpo de mecánicos se encargará del cambio de aceite, filtros, elemento de filtro de combustible, aceite del filtro del aire, comprobar sistema de frenos, presión de aceite, etc., en periodos no mayores de dos meses, y la reparación de reportes del operador, la empresa debe de contar en sus terminales con instalaciones y equipo necesario para hacer una revisión en los puntos de mayor importancia y reincidencia en las fallas, así como una bodega o almacén de refacciones de las partes expuestas a mayor trabajo y por tanto más frecuentemente deterioradas, con el objeto de agilizar el tráfico de las unidades en cada viaje.

IV.1.2. Gastos de Viaje.

Se refiere a la cantidad en efectivo que debe ser entregada al operador en la terminal para cubrir las erogaciones por concepto de combustible y otras que se suscitan en el camino, así como alimentos y en ocasiones hotel. El objeto de entregar gastos en las terminales es:

- a) Tener mayor control sobre dichos gastos y su contabilidad.

- b) Evitar que el operador tenga que regresar a la base a solicitarlos.
- c) Procurar que el operador no lleve efectivo en exceso y evitar posibles robos y fugas.

Por ejemplo de México a Veracruz existen 430 Kms., y una unidad trabaja con un litro de diesel por cada 1.3 Kms., por lo tanto gasta 330.77 litros de diesel.

En el mes de Agosto de 1986 el costo de diesel se incrementó a 102.00 pesos por litro.

Por tanto:

330.77 litros de diesel en 430 Kms.	\$ 33,738.54
Viáticos	10,000.00
Talachas	6,000.00
Otros	<u>3,000.00</u>
	\$ 52,738.54

Con lo anterior podemos darnos cuenta en forma general, del incremento que han tenido los costos de viaje en los últimos años y que por lo mismo es necesario establecer un control más estrecho de ellos. Sugerimos en esta investigación utilizar una ficha de control en la que se vacien los gastos por viaje cada vez que el operador regrese a la base, y tal ficha sería:

FICHA DE CONTROL DE GASTOS

Folio Núm. _____

Número de Unidad	Nombre del Operador	Origen	Destino	Concepto	Monto
Efectivo \$ _____ Saldo a Favor \$ _____ Saldo en Contra \$ _____					

La unidad puede hacer viajes de una terminal a otra con diversos gastos y estos quedarían archivados cada vez que regresará a la base, consiguiendo así:

- A) Un mayor control de gastos.
- B) Facilidad de manejo.
- C) Agilidad al contabilizarlos.
- D) Reducción de Fugas

IV.1.3. Productividad en la operacion.

Si bien la Gerencia de Operación tiene la función de conocer localización, características y operadores de las unidades, - esto puede conseguirse por diversos métodos, como puede ser - el reporte de las terminales a la central, a través del libro de control de tráfico.

CONTROL DE TRAFICO						
Talón Número	Unidad Número	Origen	Destino	Fecha de Salida	Fecha de Entrada	Flete

Existen métodos más sofisticados para llevar este control, como las computadoras, pero tomando en cuenta que para esta función en particular, sería necesario contar con una terminal conectada por vía telefónica a la central en cada uno de los puntos en los que la empresa cuente con terminales de paso, el costo se incrementaría en relación a la objetividad requerida.

Este sistema por libros de control de tráfico nos proporciona ventajas como:

- A) Control de tiempo de viaje.
- B) Mayor aprovechamiento de las unidades y mejor servicio a clientes.
- C) Rapidez y eficiencia en el control de imprevistos.

Es indispensable que los operadores se responsabilicen de reportarse a la terminal más cercana para que el sistema mencionado funcione adecuadamente, y a su vez posibilita a los subgerentes regionales para que agilicen la utilización de la unidad en su próximo viaje y el servicio prestado sea más eficiente.

Para conseguir la mayor productividad de operación es necesario que la gerencia tenga conocimiento de los siguientes datos al programar:

- 1.- Estado mecánico de las unidades, elaborado diariamente por el área de mantenimiento.

- 2.- Reportes diarios de las terminales, informando localización y estado de las unidades.
- 3.- Reporte de los operadores (telefónico).
- 4.- Relación de pedidos por atender.

Uno de los factores que tienen ingerencia directa en el buen funcionamiento de la gerencia, es sin duda el grupo de operadores y por ello es necesario tener a cargo a una persona que conozca y ayude a satisfacer las necesidades de dicho personal, funcionando como motivador de los mismos. Por ello es indispensable su cuidadosa elección, y es recomendable que sea uno de los operadores elegido por su experiencia y características personales para llevar el control de los operadores.

Consideramos de gran utilidad que una persona con las características mencionadas trabaje en el área administrativa de la empresa, porque de esta forma conocemos más de cerca sus necesidades y los problemas que tienen en el trabajo, con más frecuencia.

IV.2. Distribución y Almacenamiento.

IV.2.1. Distribución.

La distribución y el almacenamiento de las mercancías representan el origen y objetivo fundamental del transporte.

Distribución:

Al referirnos a la distribución de las mercancías nos enfocamos directamente a la distribución física de las mismas, la cual va a abarcar el describir todo tipo de actividades que se encuentran relacionados con el movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados, al lugar preciso, en el momento exacto y al menor costo posible.

Por lo consiguiente se puede definir a la distribución física como: "La administración del flujo físico del producto y la creación y operación de sistemas efectivos de flujo".

La distribución física se puede dividir en cinco etapas:

- 1.- Determinar las ubicaciones de existencias y establecer el sistema de almacenamiento.
- 2.- Establecer el sistema de manejo de materiales.
- 3.- Mantener un sistema de control de inventarios.
- 4.- Establecer procedimientos para tramitar los pedidos.
- 5.- Seleccionar el medio de transporte.

El realizar una distribución física óptima le puede, permitir a la empresa el reforzar su posición en el mercado brindando una mayor satisfacción al cliente, mejorando el servicio a los mismos, ya sean estos intermediarios o usuarios finales y

a su vez reduciendo el total de costos operativos.

La administración será la encargada de resolver este problema, seleccionando los canales apropiados, así como la ubicación de los intermediarios y el determinar cuando utilizar éstos.

Va a tratar de implantar un método en el que se busque encontrar las rutas más cortas y rápidas así como las tarifas más bajas.

Otras actividades encomendadas a la administración para la -- correcta distribución de las mercancías serán:

- a) Determinar las ubicaciones de los inventarios; esto se referirá al establecimiento del sistema de almacenamiento.
- b) Establecer un sistema de manejo de materiales; es necesario hacer una selección adecuada del equipo para manejar los productos.
- c) Establecer y mantener el sistema de control de inventarios; aquí va a ser necesario tomar en cuenta el tamaño y la composición del mismo.
- d) Establecer procedimientos para surtir los pedidos tomando en cuenta otorgamiento de crédito, preparación de facturas y cobros de cuentas pendientes.
- e) Selección del método de transporte, se analizará que -

agencias serán utilizadas para embarcar los productos, las rutas que llevarán éstos, etc.

IV.2.2. Almacenamiento.

La distribución de las mercancías del productor al consumidor final, exige una gran cantidad de manejo físico; por lo cual las mercancías se ven en la necesidad de ser almacenadas, ya sea en el establecimiento del productor o en el de un intermedio y así poder ser transportadas posteriormente al consumidor final. Por lo que el almacenamiento y el transporte van a ser los factores primordiales en que se va a basar el manejo físico de las mercancías.

El almacenamiento se define como: "La función de mercadeo que exige conservar las mercancías entre el momento de su producción y el de su venta final" (1)

Necesariamente todos los productos exigen almacenamiento en algún momento, ya sea antes o durante su distribución, por lo que las instalaciones de almacenamiento deberán estar situadas correctamente y funcionar con eficiencia.

IV.2.3. Tipos de Almacenamiento.

El almacenamiento se divide en tres categorías:

- 1.- De acuerdo a sus operaciones.
- 2.- De acuerdo a su propiedad y uso.

(1) Fuente: García Pelayo Ramón, Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse. PC. 89

3.- De acuerdo a los servicios realizados y las especialidades manejadas.

1.- De acuerdo a sus operaciones.- En este tipo de almacenamiento podemos encontrar:

- a) Almacenes Privados.- Va a ser recomendable utilizar los cuando la empresa mueva grandes volúmenes de productos o mercancías, siendo propietario la misma empresa de éstos.

- b) Almacenes Públicos.- Este tipo de almacén ofrece instalaciones de almacenamiento y manejo para cualquier empresa individual interesada. Los usuarios sólo pagan por el espacio cúbico ocupado por sus bienes y únicamente por el tiempo durante el cual este espacio es ocupado.

Los Almacenes Públicos a la vez se subdividen en:

Almacenes de Mercancías en General.- Estos almacenan cualquier tipo de producto que requieran protección contra el clima, pero no tienen requisitos especiales de temperatura, humedad o manejo.

Almacenes de Productos Especiales.- Se utilizan para productos agrícolas particulares tales como: granos, lana, algodón, tabaco, etc.

Almacenes de Congelación.- Se utilizan para productos y mercancías las cuales necesitan estar a

ciertas temperaturas de refrigeración por ser perecederas.

2.- De acuerdo a su propiedad y uso.- Este tipo de almacenamiento incluye cuatro clases de bodegas:

a) Bodegas Públicas.

b) Bodegas Privadas.

c) Bodegas Locales.

d) Bodegas de propiedad del Gobierno.

a) Bodegas Públicas.- Funcionan para el público en general y trabajan a base de honorarios. Son de propiedad privada, pero sus operaciones y sus tarifas pueden ser reguladas por las agencias de gobierno.

b) Bodegas Privadas.- Son propiedad de una organización que las tiene y las emplea principalmente para su propio uso.

c) Bodegas Locales.- Son aquellas que se localizan en el centro de producción y son propiedad del particular.

d) Bodegas del Gobierno.- Son aquellas que pertenecen al Gobierno Federal y a los Gobiernos Municipales, tales como Bodegas Aduanales, Bodegas para Embargos

por impuestos internos, Bodegas Privadas del Gobierno Federal.

3.- De acuerdo a los servicios realizados y las especialidades manejadas.

De acuerdo a los servicios realizados.- Este tipo de almacenamiento divide los lotes grandes en partidas pequeñas para ser embarcadas a los compradores y ofrecen servicios de facturación para liberar a sus clientes de esta tarea.

También ofrece servicios de fumigación para productos tales como los cereales y la harina, con objeto de evitar pérdidas causadas por las pestes y asumen la responsabilidad de informar sobre cualquier daño que sufran los artículos almacenados.

Por la especialidades manejadas.- Este tipo de almacenamiento va a proporcionar servicios especiales de acuerdo a los productos que se almacenan, por ejemplo: va a despepitar el algodón, limpiar y clasificar el trigo, etc.

IV. 3. Flete

Es la acción de transportar de un punto a otro por disposición de un remitente, cualquier tipo de mercancía la cual es requerida por otra persona llamada destinatario.

IV.3.1. Cálculo del Flete en la carga regular.

Para calcular el flete, es necesario considerar 5 aspectos:

- 1.- Clase.
- 2.- Peso.
- 3.- Cuota por Tonelada.
- 4.- Volumen.
- 5.- Recolección y Entrega.

1.- Clase.- Esta marcada en el libro de Tarifa General del Auto-transporte de Carga, publicado en el Diario Oficial, en donde se autorizan las tablas de cuotas por tonelada a la distancia, y se refiere a las diferentes clasificaciones que se dan a los productos con base en sus - - características y dificultad de manejo o transportación. Por ejemplo, el libro de tarifas considera en primera -- clase las llantas para aviones, tractores agrícolas y - equipo de construcción, por su dificultad de manejo y - alto valor y considera en quinta la paja y la palma en - bruto por su bajo valor y facilidad de manejo.

Esta clasificación está numerada progresivamente con un dato llamado fracción y acomodada en orden alfabético - para facilitar su identificación y manejo.

2.- Peso.- Es aquella característica que tiene la mercancía

o producto a transportar y que será multiplicado por la cuota por tonelada, una vez identificada la clase a la que pertenece el producto.

- 3.- Cuota por Tonelada.- Es obtenida por la multiplicación de Un factor X que resulta de una tabla que relaciona factor, con kilómetros en intervalos diferentes y para las diferentes clases (1a., 2a., 3a., 4a., y 5a.)

Multiplicado por el número de kilómetros que existen -- entre los dos puntos de traslado, a lo que se sumará un factor fijo (Y) como se indica a continuación:

(Factor (X) * Kilometraje) + Factor Fijo (Y) = Cuota por tonelada.

(12.26 * 1000 Kms.) + 2,215 =

(12,260) + 2.215 = 14,475.00

Esto varía en relación con la clase y el kilometraje o distancia de un punto a otro de transportación.

- 4.- Volumen.- Existen productos cuyo peso es menor al volumen que ocuparán dentro de la unidad que los transportará, -- por ejemplo: una unidad que puede transportar 30 toneladas o más, si fuera cargada con cinco toneladas de algodón, ocuparía toda la capacidad camión (trailer), sin embargo, este algodón tiene un volumen de treinta toneladas, que -- será el peso/volumen sobre el que se calculará el flete. - Este se calcula en base a 400 Kgs. por cada metro cúbico - que ocupe aquella mercancía cuyo volumen es mayor que su peso.

- 5.- **Recolección y Entrega.**- Es un concepto que se considera por recoger y/o entregar la mercancía a domicilio y se calcula por intervalos basados en el peso de la mercancía, como se muestra en la siguiente tabla:

Hasta 10	Kgs.	\$	239.00
Hasta 25	Kgs.		305.00
Hasta 50	Kgs.		370.00
Hasta 75	Kgs.		432.00
Hasta 100	Kgs.		466.00
Hasta 150	Kgs.		614.00
Hasta 200	Kgs.		740.00
Hasta 250	Kgs.		852.00
Hasta 300	Kgs.		1,046.00
Hasta 500	Kgs.		1,225.00
Hasta 1000	Kgs.		1,523.00
Hasta 3000	Kgs.		2,136.00
Hasta 5000	Kgs.		3,070.00
Hasta 8000	Kgs.		4,293.00
Hasta 12000	Kgs.		6,128.00
Hasta 18000	Kgs.		8,585.00
Hasta 22000	Kgs.		11,658.00
Por 30000	Kgs.		16,570.00
Por tonelada excedente			614.00

Según el Diario Oficial emitido el día 22 de agosto de 1986.

CONCLUSION.

La necesidad de conocer constantemente la localización de las unidades que componen el equipo de la empresa, se deriva de la utilidad de programar con la mayor eficiencia los servicios que las unidades presten de un punto a otro, o sea, ahorrando en tiempo y en gastos lo que será la base del éxito de la operación de una empresa transportista.

Por lo anterior, es evidente que el correcto mantenimiento de nuestras unidades es de vital importancia, y es por ello necesario contar con un adecuado sistema de mantenimiento preventivo, que es el más recomendable por economía y tiempo. Además del equipo y personal necesario para corregir fallas normales y emergentes.

La gran variedad de productos que se pueden transportar en plataformas, obliga al gerente de operación a estar al tanto de las características de otros productos, ya que las maniobras varían mucho en relación con el producto a transportar, siendo algunos de un manejo delicado y costoso, con ello, conseguiremos brindar un mejor servicio a los clientes y evitar problemas que surgen de averías o mermas en los embarques -- por falta de precaución.

El mantenimiento de las unidades es una de las piezas más -- importantes del funcionamiento de las empresas transportistas, ya que actualmente las fallas que se presentan por no prevenir posibles averías llegan a tener costos muy altos, lo cual repercute negativamente en las utilidades de la empresa.

Por lo anterior es necesario que la empresa cuente con personal capacitado para atender los requerimientos de servicio y reparación de unidades.

En los casos en que las unidades requieren de una reparación más complicada, existen talleres de servicio especializados - dependiendo del tipo de servicio que requieran.

Gastos de viaje:

Se refiere a una cantidad en efectivo que se deberá entregar al operador en la terminal para cubrir las erogaciones por concepto de combustible y otras que se soliciten en el camino.

Es un concepto en el que existen muchas fugas, y es por ello que consideramos que la imposición de un sistema de control en este aspecto es indispensable para evitar dichas fugas y procurar que el operador no lleve dinero en exceso.

Los gastos de viaje deben ser entregados en la oficina matriz procurando que sean suficientes para regresar a su base.

La productividad de la operación se refiere a que la gerencia debe cumplir con la función de conocer localización, características y operadores de las unidades, a través de diversos sistemas, para controlar el tiempo de viaje, aprovechando así al máximo las unidades y logrando mayor rapidez y eficiencia en el control de imprevistos con lo que se dará un mejor servicio.

Es también importante que el programador tenga un reporte diario del estado mecánico de las unidades, de su localización y

una relación de pedidos.

La distribución y el almacenamiento de mercancías, representa el origen y objetivo fundamental del transporte.

Distribución, es la administración del flujo físico del producto y la creación y operación de sistemas efectivos de flujo.

Almacenamiento, es la función de mercado que exige conservar las mercancías entre el momento de su producción y el de su venta final.

Existen diversos tipos de almacenamiento: de acuerdo a sus -- operaciones, a su propiedad y uso y de acuerdo a los servicios realizados y las especialidades manejadas.

El cálculo del flete, se refiere a la operación que se realiza para determinar el costo de transportación de un embarque de un punto a otro, y para ello, debemos tomar en cuenta: la clase, que es una clasificación que emite la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y divide las mercancías según su - dificultad de manejo y otras características propias.

La cuota por tonelada, que se deriva de la relación entre la distancia a recorrer y la clase de mercancía.

Además el peso y volumen de la mercancía que será factor a - multiplicar por la cuota por tonelada y un concepto que se - agregará al flete y que varía en relación al peso y volumen de la mercancía.

CAPITULO V.**RECURSOS HUMANOS.**

- V.1. **Administración de Recursos
Humanos.**

- V.2. **Reclutamiento y Selección de
Personal.**

- V.3. **Adiestramiento y Capacitación.**

CAPITULO V. RECURSOS HUMANOS.

V.1. Administración de Recursos Humanos.

Es indudable que el hombre representa, no solo en la industria que nos ocupa sino en cualquier otra, el elemento más importante de los que integran las organizaciones.

Es por ello que consideramos necesario procurar el bienestar, desarrollo y realización de los recursos humanos dentro de la empresa a todo nivel.

La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada del desarrollo de políticas y programas tendientes a obtener el progreso y -- desarrollo que requiere el personal, así como de administrar - este sistema de la manera más eficiente.

Debe procurarse para los empleados satisfacción en el trabajo, seguridad en el mismo y posibilidades de desarrollo, ya que la armonía en el trabajo conlleva el beneficio para el personal, la sociedad y por supuesto para la organización.

Otra de las funciones de la Gerencia y además de suma importancia es el desarrollo de un adecuado sistema de administración de sueldos y salarios, consistente en lograr la justa remuneración organizada de forma equitativa y basándose en las condiciones de trabajo, esfuerzo y eficiencia.

Es importante destacar que tratándose de una empresa de transportes el personal puede ser dividido en tres grupos:

- a) Personal de Mantenimiento (mecánicos y mozos).
- b) Personal Administrativo.
- c) Personal de Operación de Unidades.

En lo relacionado al personal administrativo y de mantenimiento, la administración de sueldos y salarios, se basa en tabuladores que se obtienen por medio de valuaciones de puesto y que deben ser competitivos en el mercado y dentro de los márgenes de salario mínimo vigentes en cada región de la República Mexicana, siendo que existen terminales en diversos estados.

La administración de sueldos y salarios en lo relativo al personal de operación de unidades difiere de la mencionada anteriormente, ya que a los operadores se les paga en relación a un porcentaje que fluctúa entre un 10 y un 15% del valor del flete que transporta la unidad a su cargo, según investigaciones realizadas por nosotros.

V.2. Reclutamiento y Selección de Personal

Es un área cuya función consiste en proveer a la empresa del personal capacitado para cada puesto, en un tiempo adecuado y con el menor costo, este proceso involucra una serie de pasos que deberemos tomar en cuenta para una correcta selección de personal y que son:

1. Vacante: Que se refiere a la "Disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que pueda ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando". (1)

(1) Fuente: Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas P.C. 262.

Es también conveniente considerar, ya que en un momento existe la vacante, la consideración de redistribuir - - nuestro personal existente para procurar cubrir con ello las actividades o funciones que el titular del puesto - desempeñaba, siempre que se trate de personal de mantenimiento y administrativo, ya que es evidente que si un - operador, por cualquier causa, deja la unidad, es impre-sindible asignar otro a ella.

2. Inventario de Recursos Humanos: Es necesario hacernos la pregunta ¿ Existe candidato a cubrir la vacante dentro de la organización o recurrir a otra fuente para encontrar - la persona adecuada ?.

La revisión del inventario de Recursos Humanos consiste en la localización de las personas que reúnen los requi-sitos del puesto y pueden ocupar la vacante por medio de su promoción al nuevo puesto.

Tiene la ventaja de que esta persona, por pertenecer ya a la organización, conoce de antemano las característi-cas de la misma y su adaptación a su nuevo puesto será casi inmediata, por otra parte es motivante para el - demás personal el pensar que las vacantes que existen - serán cubiertas por ellos mismos, viendo más cerca su - posible desarrollo.

3. Fuente de Reclutamiento: Si no es posible promover a una persona de la organización a la vacante, el siguien-te paso es recurrir a la cartera de candidatos que están

en espera de ser contratados, pero tratándose de empresas de transporte de carga, esto es poco común, ya que su tamaño generalmente no es muy grande, ni su sistema de administración es tan complicado.

Si tampoco, por este medio hemos podido encontrar el candidato adecuado hay que recurrir a las fuentes internas y externas de reclutamiento.

La misma organización es la fuente de abastecimiento más próxima y se denomina fuente interna, ésta se refiere a las amistades y familiares del propio personal. Tiene la ventaja de que el personal nuevo se puede integrar -- con más facilidad al ambiente de trabajo por tener relación con un miembro de la organización.

Las fuentes externas, son agencias de empleo, medios --- publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

4. Entrevista Inicial: Tiene como objeto detectar de manera general los aspectos más importantes del candidato para - observar su relación con los requerimientos del puesto, como apariencia, facilidad de expresión, etc., todo esto para detectar los candidatos cuyas características no son compatibles con las exigencias del puesto y reducir el -- grupo de candidatos al mínimo posible.
5. Posteriormente sigue el período de exámenes al candidato y son:
 - a) Pruebas psicológicas.- Para valorizar la habilidad

y potencialidad del individuo y relacionarlos con los requerimientos del puesto.

- b) Pruebas de trabajo.- Por las características de la industria que nos ocupa y debido a la importancia que tienen los operadores en el buen funcionamiento de las empresas de transporte, consideramos necesario para un correcto reclutamiento y selección de este personal, hacer una diferenciación entre el procedimiento a seguir para trabajadores administrativos y de mantenimiento, y los operadores de las unidades. Trataremos primero las pruebas referentes al personal administrativo y de mantenimiento.

La realización de las pruebas de trabajo son hechas comodamente por el jefe inmediato, con la finalidad de comprobar que el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia laboral que requiere el puesto. Es posible que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección; deberán contarse con un conjunto de pruebas debidamente estandarizadas con el objeto de evitar que el futuro jefe inmediato se distraiga de sus labores cotidianas, dichas pruebas sirven para aplicarlas a personal como mecánicos cuyas pruebas de selección deberán ser prácticas al igual que las de los operadores, a las que nos referimos a continuación.

Las pruebas que recomendamos sean aplicadas a los aspirantes al puesto de operadores. Las hemos dividido en técnicas y prácticas, sin embargo, sostenemos que las pruebas prácticas

en operadores dicen mucho más de la eficiencia de los candidatos, si estas son aplicadas observando los puntos de importancia para conseguir un buen funcionamiento de la máquina en su operación y que están incluidos también en las pruebas teóricas.

Prueba Mecánica para Operadores

- Para este tipo de prueba se utilizará el siguiente cuestionario o examen:

Examen de Mecánica para aspirantes a Operador.

Nombre del Aspirante _____

Fecha _____

1. ¿ A qué temperatura inicia usted la marcha del motor ?

2. Procedimiento de Ajuste de Frenos _____

3. ¿Diga cómo ajusta las bandas del motor y procedimiento de cambio ? _____

4. ¿ Cómo lee usted los manómetros de su tablero ? _____

5. Cada cuando los lee _____

6. Describa la forma de operar el turbo y el objetivo del mismo _____

7. ¿Cuál es la temperatura a la que debe trabajar el - - turbo ?. _____

8. Mencione como localizaría fallas en:

Pistones _____

Válvulas _____

Fallas de Inyector _____

Motor Desvielado _____

9. ¿Cuál es la presión del aire a la que se le considera que los frenos de tractor y plataforma funcionan - - correctamente ? _____

10. Explique como operar el freno de motor _____

11. Cuando debe usted operarlo _____

12. ¿Cuáles son las revoluciones máxima y mínima a la que - su máquina debe operar ? _____

13. ¿Qué procedimiento seguiría al retener la unidad en la carretera o en caso de siniestro ? _____

El examen práctico deberá ser aplicado por el jefe de operadores, persona de toda confianza y que además conoce perfectamente la forma de operación y bases mecánicas sobre las cuales la

máquina funciona en óptimas condiciones.

El examen teórico nos servirá de filtro en la selección del candidato adecuado, es por ello que debe ser realizado antes del práctico, ya que no será necesario aplicar un examen posterior si el candidato no conoce los conceptos básicos que requiere dominar todo operador.

Es además necesario pedir referencias de trabajos anteriores a los candidatos para tener mayor seguridad y confiabilidad de la experiencia y datos proporcionados por los candidatos.

El examen práctico es una hoja que maneja el jefe de operadores durante la prueba, y que se clasifica por medio de una escala de 1 a 5 según los resultados observados por el jefe de operadores, dicha gráfica representará la tendencia positiva o negativa que se descubrió en el candidato a operador.

Examen práctico para aspirantes a operador.

NOMBRE _____ FECHA _____

	1	2	3	4	5
1. Maniobras de estacionamiento y -- enganche					
2. Maniobras de ope ración en la -- Ciudad					
3. Conducción en tra mos secos					
4. Conducción en tra mos mojados					
5. Conducción en curvas					
6. Conducción en Sierra					
7. Respeto a las - señales					
8. Examen mecánico					

V.3. Adiestramiento y Capacitación.

El entrenamiento se ha convertido en una necesidad de la buena administración, ya que es uno de los medios por los cuales vamos a conseguir mayor productividad además de que el éxito de las empresas requieren entre otras cosas de un desarrollo individual óptimo, si tratamos de definir y canalizar las necesidades de crecimiento de cada individuo, estamos hablando de la capacitación y adiestramiento, como partes integrantes del - - entrenamiento.

El adiestramiento y la capacitación proporcionan al trabajador sin importar su jerarquía, la oportunidad de realizar un trabajo mejor. El personal mejora sus conocimientos y habilidades, y las aplica en beneficio de la empresa, haciendo a ésta más productiva.

Definiremos en términos generales lo que es el Adiestramiento y la Capacitación:

Adiestramiento.- Es el proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos - - prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Existen diferentes tipos de entrenamiento:

1.- Inducción.

El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

.- Adiestramiento dentro de la empresa.

Su objetivo primordial es mejorar la producción mediante la determinación y elaboración de un programa y un plan específico, el encargado de realizar este tipo de - - - adiestramiento será un supervisor.

.- Escuela Vestibular.

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización. Se va a simular situaciones que en un momento dado van a ser reales dentro de la empresa.

4.- Escuela General de la Organización.

Se va a ocupar de dar adiestramiento técnico, aunque - - también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores

resultados, se utilizarán una serie de técnicas de capacitación aplicables a la empresa, las cuales nos ayudarán a solucionar nuestras necesidades, entre éstas tenemos:

- a) Seminarios,
- b) Mesas Redondas,
- c) Conferencias,
- d) Dinámicas de Grupo,
- e) Instrucciones Programadas,
- f) Cursos Internos y Externos,
- g) Lecturas dirigidas,
- h) Retiros, etc.

Para este tipo de técnicas son aplicables ayudas didácticas, las cuales ayudarán a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas, tales como: películas, transparencias, proyectores, fotografías, rotafolio, grabaciones, etc.

Al impartir cursos de entrenamiento, es necesario hacer un diagnóstico de necesidades para que resulte adecuado a las exigencias de la empresa. Tratándose de una empresa de auto-transporte, el área en la que es más necesario aplicar un programa de capacitación es en la de operadores, ya que la me mejor preparación del cuerpo de operadores repercutirá en un mejor aprovechamiento de las unidades, por lo cual recomendamos la impartición de un curso de mecánica en diesel, explicando las posibles soluciones a los más frecuentes problemas mecánicos de las unidades.

CONCLUSION.

Siendo que el hombre es el elemento más importante de cualquier organización, su estudio y consideración es necesario para - - lograr el éxito de la empresa.

No podemos dar el mismo trato o importancia a los elementos - técnicos o materiales, que a los humanos, ya que el personal - requiere de perspectivas de desarrollo propias y además de motivación, lo cual repercutirá en beneficio para la empresa.

Las empresas transportistas dividen su personal en tres grupos:

- a) Personal de Mantenimiento,
- b) Personal Administrativo,
- c) Personal Operativo.

El proceso de reclutamiento y selección es función del Departamento de Recursos Humanos y al igual que en muchas empresas se basa en un sistema que se inicia con la creación de una vacante por cualquiera de los motivos, como creación de un nuevo puesto, renuncia, etc. para lo que se recurre a un inventario de Recursos Humanos del que se puede extraer un candidato apto para el puesto vacante. Si no se encuentra deberá recurrir a las diferentes fuentes de reclutamiento que se dividen en internas o - de la empresa y externas. Así sucesivamente hasta cubrir todos los pasos del sistema y contratar a la persona adecuada - al puesto.

La diferencia básica que existe en el procedimiento y que es

propia de las empresas transportistas, se refiere a las pruebas técnicas o de trabajo en la selección de operadores.

Es necesario aplicar diversas pruebas que se incluyen en la exposición de este capítulo, y en las que se evalúa la capacidad y aptitudes en la operación de unidades de carga pesada.

Otro punto importante de las funciones de Recursos Humanos es el adiestramiento y la capacitación del personal.

Adiestramiento.- Es el proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Por la clase de empresas que nos ocupan, el buen adiestramiento y capacitación del personal, principalmente del grupo de operadores, repercutirá en el buen funcionamiento y aprovechamiento de las unidades que componen el equipo.

CAPITULO VI.

ASPECTO LEGAL.

VI.1. Concesiones y Permisos.

VI.1.1. Naturaleza Jurídica de la Concesión.

VI.1.2. Duración de la Concesión.

VI.1.3. Terminación de la Concesión.

VI.1.4. Requisitos para obtener la Concesión.

VI.1.5. Procedimiento para otorgar la Concesión.

VI.1.6. Permiso de Ruta, Definición y Diferencia con la Concesión.

VI.2. Tarifas.

VI.2.1. Elementos de las Tarifas.

VI.2.2. Reglas para su aplicación.

- VI.2.3. Condiciones de la -
Carta de Porte.

- VI.3. Constitución de una empresa de
Auto-Transporte.
 - VI.3.1. Sociedad de Responsa-
bilidad Limitada
(S. de R.L.)

 - VI.3.2. Sociedad Anónima
(S.A.)

 - VI.3.3. Escritura Constituti-
va.

 - VI.3.4. Disolución de las
Sociedades.

CAPITULO VI. ASPECTO LEGAL.

VI.1. Concesiones y Permisos.

CONCESION

Definición de la Concesión: Es la autorización que obtiene una persona física o moral concedida por el estado, para explotar o aprovechar bienes del dominio público, incluyendo el establecimiento, manejo y explotación de los servicios públicos.

VI.1.1. Naturaleza Jurídica de la Concesión.

La naturaleza jurídica de la concesión esta constituida por tres tesis:

- a) Tesis Contractual,
- b) Tesis Unilateral,
- c) Tesis Mixta.

a) Tesis Contractual.

Se considera que concesión de servicio público constituye un acto contractual, pensando que en la misma existe un acuerdo de voluntades y que por consiguiente este acto tiene las mismas características de un contrato, creando de esta manera una situación jurídica individual para el concesionario. No es equitativa esta tesis pues sólo protege los intereses de los concesionarios en perjuicio de los derechos que tienen los usuarios del servicio.

b) Tesis Unilateral.

Se puede considerar a la concesión como un acto unilateral por parte del estado, ya que este es el que fija las bases o condiciones unilateralmente sin pedir consentimiento al particular.

c) Tesis Mixta.

La concesión no es un acto contractual, ni unilateral, sino una combinación entre ambos a su vez. En esta tesis interviene varios elementos:

- 1.- Acto Reglamentario.
- 2.- Acto Condición.
- 3.- Contrato.

- 1.- Acto Reglamentario.- Aquí el Estado es quien fija las normas a que debe sujetarse el servicio como pueden ser: disposiciones, tarifas, modalidades, prestación de servicios, derechos de usuarios, etc., aquí el Gobierno Federal puede modificar estas normas en cualquier momento sin pedirle permiso al concesionario.
- 2.- Acto Condición.- El Estado al otorgar la concesión exige determinadas obligaciones al concesionario.
- 3.- Contrato.- Este se encargará de salvaguardar los intereses legítimos de un particular creando una situación jurídica individual que no puede ser modificada por el Estado.

VI.1.2. Duración de la Concesión.

Para las empresas de auto-transporte de carga el tiempo de duración de la concesión puede ser de dos tipos:

- a) Corto Plazo - Hasta 50 años.
- b) Largo Plazo - De 50 a 100 años.

También se conceden los llamados permisos indeterminados que son los que tienen el carácter experimental por estarse renovando - constantemente para después a criterio del Estado elevarlo a categoría de permiso de ruta.

VI.1.3. Terminación de la Concesión.

La Terminación de la Concesión o Permiso de Ruta puede efectuarse por lo siguiente:

1. Cuando el plazo de éstos llegue a su término.
2. Por rescisión.- Se presenta cuando el permisionario viola las leyes y reglamentos respectivos.
3. Por expropiación.- Cuando el servicio se convierte de utilidad pública; aquí el Estado pagará una indemnización al permisionario.
4. Por nacionalización.- Se fija un precio razonable entre el permisionario y el Estado.

VI.1.4. Requisitos para obtener la Concesión o el Permiso de Ruta.

1. Preparación suficiente del personal administrativo y - técnico.
2. La empresa deberá estar constituida conforme a las Leyes

Mexicanas específicamente conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles.

3. El servicio de auto - transporte público de carga estará representado realmente por un beneficio colectivo.
4. La empresa que goce de una concesión no deberá invadir el campo de acción de otra persona autorizada para los mismos fines.

El artículo 16 de la Ley de Vías Generales de Comunicación nos dice:

"Para el otorgamiento de permiso se seguirán los trámites que señale el Reglamento o Disposiciones Administrativas correspondientes".

También el artículo 152 de la misma Ley, por lo que se refiere a la explotación de caminos dice:

"Para el aprovechamiento de los caminos de jurisdicción en la explotación de servicios públicos de auto-transporte será necesario obtener concesión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y su otorgamiento se sujetará a las siguientes bases:

- I. Únicamente podrán conferirse a mexicanos por nacimiento y a sociedades constituidas por estos conforme a las Leyes del país. En ningún caso podrán conferirse a sociedades - cuyo capital este total o parcialmente representado por - acciones al portador.
- II. Se otorgará para cualquier de los servicios siguientes:

1. Transporte de personas:
 - a) Servicio de primera
 - b) Servicio de segunda
 - c) Servicio exclusivo de turismo.

2. Transporte de carga:
 - a) Servicio de carga
 - b) Servicio express

3. Transporte de personas y de carga.

4. Servicio mixto.

Por servicio mixto se entiende el que se preste para el transporte de personas y cosas, en un mismo vehículo que satisfaga las características que determine el reglamento para esta clase de servicio.

VI.1.5. Procedimiento para otorgar la Concesión.

Dentro de la Ley de Vías Generales de Comunicación el artículo 8° nos dice lo siguiente:

Para construir, establecer o explotar vías generales de comunicación o cualquier clase de servicios conexos a éstas será necesario el tener concesión o permiso del Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y con sujeción a los preceptos de esta Ley.

También dicha Ley en su artículo 9° fracción VII nos dice:

"No necesitarán concesión sino permiso de ruta de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, los vehículos destinados al servicio de transporte en los caminos, de acuerdo con los artículos relativos del capítulo II del título segundo que se refiere a explotación de caminos".

En su artículo 12 de la Ley de referencia dice:

"Las concesiones para construcción, establecimiento o explotación de vías generales de comunicación sólo se otorgarán a -- ciudadanos mexicanos o a sociedades constituidas conforme a -- las Leyes del País. Cuando se trate de sociedades, se establecerá en la escritura respectiva que para el caso de que tuvieren o llegaren a tener uno o varios socios extranjeros, estos se considerarán como nacionales respecto de la concesión -- obligándose a no invocar, por lo que a ella se refiere, sino -- lo hicieran en beneficio de la Nación, todos los bienes que -- hubieran adquirido para construir, establecer o explotar la vía de comunicación, así como los demás derechos que les otorgue -- la concesión".

El artículo 14 de la Ley de Vías Generales de Comunicación, -- dice:

"Los interesados en obtener Concesión o permiso para construir, establecer o explotar vías generales de comunicación elevarán -- solicitud a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de -- conformidad con los preceptos de esta Ley y sus Reglamentos".

VI.1.6. Permiso de Ruta - Definición y Diferencia con

la Concesión.

Permiso de Ruta: Son aquellos actos por medio del cual el - - Estado otorga a los particulares autorización para que puedan prestar el servicio de transportación. Este permiso que otorga el Estado, lo hace a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Diferencias.

1. La concesión se hace a largo plazo para que los particulares puedan recuperar su inversión y además obtener sus utilidades. El permiso de ruta se otorga a corto plazo, se prorrogará según lo que considere el Estado.
2. Al término de la concesión los bienes propiedad del concesionario, pasan a ser propiedad del Estado; en el permiso de ruta no existe tal requerimiento.

VI.2. TARIFAS.

El licenciado Gabino Fraga en su obra "Derecho Administrativo" define a las tarifas como:

"Las tarifas constituyen el elemento esencial de la economía - financiera de la explotación. Su naturaleza jurídica es muy discutida; se ha sostenido que la regulación de las tarifas -- constituye uno de los elementos contractuales de la concesión de tal manera de considerar que el concesionario tiene un verdadero derecho para percibir las cuotas que se fijan convencionalmente y para que aquella regulación no se modifique sino por

medio de otro acto contractual".

El licenciado Ernesto Flores Zavala define a las tarifas como:

"Son listas de unidades y de cuotas correspondientes para un determinado objeto tributario o para un número de objetos que pertenecen a la misma categoría".

El sistema de la Legislación Mexicana vigente es el de considerar el régimen de las tarifas como ajeno al elemento contractual de la concesión. La Ley de Vías Generales de Comunicación establece que las tarifas deberán ser en todo caso aprobadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

El artículo 20 de la Ley de referencia establece lo siguiente:

En las concesiones se fijarán las bases a que deben sujetarse las empresas de vías generales de comunicación, para establecer las tarifas de los servicios que prestan al público, con sujeción a dichas bases, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes podrá modificar las tarifas cuando el interés público lo exija, oyendo previamente a las empresas afectadas y siempre que al hacerlo no se comprometa la costabilidad misma de la explotación. Cuando las empresas interesadas lo soliciten y siempre que justifiquen ampliamente la necesidad de la medida, la propia Secretaría de Comunicaciones y Transportes podrá modificar las tarifas rebasando los tipos máximos que para el efecto se hayan señalado en las concesiones.

Es competencia exclusiva de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el estudio y aprobación, revisión o modificación -

de itinerarios, horarios, reglamento de servicio, tarifas y su elemento de aplicación.

VI.2.1. Elementos de las Tarifas.

Los elementos de las tarifas son:

- a) Índice de clasificación de mercancías, si se refiere a carga o indicando el tipo de servicio que corresponde.
- b) Base de percepción.
- c) Condiciones de aplicación.

Las bases de percepción serán el viajero kilómetro y la tonelada kilómetro.

En el servicio express las tarifas se calcularán por fracciones indivisibles de un kilómetro.

En el transporte de carga tomando como base la tonelada kilómetro aplicable por fracciones indivisibles de 10 kilogramos.

Las tarifas se clasifican en:

- a) Tarifas Generales
- b) Tarifas Especiales.

Las tarifas generales serán las que se apliquen de acuerdo por lo dictado por la administración pública a todos los permisionarios, las segundas se harán de acuerdo a un estudio especial,

para establecer un regimen de aplicación de tarifas especiales.

VI.2.2. Reglas para la aplicación de las tarifas.

Dentro de las reglas más importantes para la aplicación de -- las tarifas en el auto - transporte de carga encontramos - - las siguientes:

- 1) Las tarifas regirán la prestación de los servicios públi cos de auto-transporte de carga que utilicen caminos de Jurisdicción Federal que se realicen de terminal a termi nal o entre bodega o paradero que las empresas tengan -- autorizados en las distintas poblaciones, si en la carta de porte se contiene el servicio desde el domicilio del consignatario, además de la presente tarifa se cobrarán las cuotas autorizadas por el reparto o recolección a - domicilio.
- 2) Las tarifas se aplicarán a toda clase de mercancías o - cosas o animales que se ofrezcan para su transporte por camiones siempre y cuando por su naturaleza y condicio nes de empaque puedan ser transportadas por vehículos - puestos al servicio por las empresas porteadoras.
- 3) Las distancias entre poblaciones que servirán de base -- para la aplicación de las cuotas, serán las que señale - la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, sin tomar en cuenta el lugar en que se encuentren ubicadas las - - oficinas o terminales en el interior de las poblaciones respectivas.

- 4) Cuando una empresa porteadora este autorizada para hacer servicio de transporte hacia un lugar por varias rutas, se aplicará la cuota que corresponda a la ruta más corta que tenga autorizada la propia empresa.
- 5) Las cuotas se aplicarán en distancias de 10 en 10 kilómetros hasta los 250 kilómetros de 25 en 25 hasta los - 1000 kilómetros y de 50 en 50 en adelante.

A las distancias intermedias se les aplicará las cuotas correspondientes a la sección más inmediata, tomando como punto de referencia mitad de la sección en que quede comprendida.

Entre los 0 y 250 kilómetros, las fracciones menores de 5 kilómetros se deprecian y las de 5 a 9 kilómetros se elevan a 10.

Entre 250 y 1000 kilómetros, las fracciones menores de 13 kilómetros se deprecian y las de 13 a 24 kilómetros se elevan a 25.

Después de los 1001 kilómetros las fracciones menores de 25 kilómetros se deprecian y las de 25 a 49 kilómetros - se elevan a 50.

- 6) Las cuotas de las tarifas incluyen el pago por concepto de carga y descarga de las mercancías, pero cuando se trate de piezas o bultos de peso mayor de 100 kilogramos, las maniobras serán por cuenta del remitente o del destinatario en su caso, de acuerdo con las tarifas aprobadas

por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para cada lugar.

- 7) Las empresas que utilicen carreteras o tramos no pavimentados tendrán derecho a hacer un recargo en estos tramos, hasta del 25% sobre las cuotas de la presente tarifa, de biendo en todo caso obtener previamente la autorización respectiva de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- 8) A petición de los interesados usuarios y transportistas, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, podrá autorizar convenios que modifiquen las cuotas de la presente tarifa cuando las condiciones del transporte afecten o modifiquen los costos de operación del servicio, en su caso serán de aplicación general para todos los usuarios y transportistas que reúnan las condiciones que se señalen en la autorización respectiva.
- 9) A cambio de cada remesa de carga que sea entregada a una empresa porteadora, está expedirá y entregará al remitente o embarcador una "Carta de Porte" (talón) ajustada al modelo aprobado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en la que deberán constar los siguientes datos:
 - * Nombre de la Empresa,
 - * Dirección y teléfono de la oficina y sucursales.
 - * Número progresivo y serie de la carta de porte.
 - * Lugar en el que se hace el embarque y fecha de expedición.

- * Fecha en que reciben la carga.
- * Nombre y domicilio de los remitentes y consignatarios.
- * Número de bultos recibidos.
- * Naturaleza y especificación de las mercancías y efectos.
- * Valor de los artículos.
- * Peso en kilogramos.
- * Cuota aplicada.
- * Flete pagado.
- * Flete por cobrar.
- * Flete de otras líneas que intervienen en el Transporte.
- * Plazo máximo de la transportación.
- * Firma del documentador que recibe la carga.

VI.2.3. Condiciones de la Carta de Porte.

Las condiciones sobre las cuales se realiza el transporte de las mercancías y los efectos que ampara la carta de porte - - son:

Primera.- Para los fines de este contrato que celebra la empresa de auto-transportes y el usuario del servicio se le designará a la primera el porteador y el segundo remitente.

Segunda.- El remitente deberá declarar con absoluta veracidad toda la información pedida en la carta de porte - - sobre la carga que entrega para su transporte.

Tercera.- El remitente que hiciere una declaración falsa con el fin de pagar un flete menor del debido, abonará al porteador el doble de la diferencia que hubiere dejado de cubrir.

Cuarta.- Si se sospecha de falsedad en la declaración del contenido de un bulto, y el porteador deseara proceder a su reconocimiento, podrá hacerlo ante testigos y con asistencia del remitente o consignatario, si estos últimos no concurrieren, se solicitará la presencia de un funcionario de la Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos o de la Dirección General del Auto-transporte Federal y se levantará el acta correspondiente. El porteador tendrá en todo caso la obligación de dejar los bultos en el estado en que se encontraban antes del reconocimiento.

Quinta.- El remitente deberá proveer al porteador de todos aquellos documentos que las leyes y los reglamentos exijan para efectuar el transporte, tales como guías forestales, permisos para manejo de alcoholes, etc. En caso de no cumplir con estos requisitos el porteador está obligado a rehusar el transporte.

Sexta.- El porteador deberá recoger y entregar la carga precisamente en los domicilios que señale el remitente aplicando las cuotas contenidas en la Tarifa del Servicio de Recolección y Entrega de Carga a Domicilio publicada en el Diario Oficial de la Federación y dentro de los plazos que estipula el reglamento del capítulo de Explotación

de Caminos de la Ley de Vías Generales de Comunicación. La obligación de recoger a domicilio no subsiste cuando se trate de embarques menores de 500 kilogramos. El -- porteador sólo está obligado a llevar la carga al domicilio del consignatario para su entrega una sola vez cualquiera que sea el peso del embarque. Si este no fuera - recibido se dejará aviso de que este queda a disposición del interesado, en las bodegas del porteador.

Séptima.- Cuando se aplique la tarifa más baja que la - ordinaria, la responsabilidad del porteador queda expresamente limitada a \$800.00 por tonelada cuando se trate de embarques cuyo peso sea mayor de 200 kilogramos y - \$200.00 por remesa cuando se trate de embarques con peso de hasta de 200 kilogramos.

Octava.- Si el remitente desea que el porteador asuma - la responsabilidad por un valor que declare para la mercancía y por toda clase de riesgos, inclusive los derivados de caso fortuito o de fuerza mayor, deberá cubrir la tarifa ordinaria. Tarifa Ordinaria es aquella que incluye un cargo adicional sobre las cuotas señaladas de - - \$ 0.30 por cada \$100.00 del valor declarado para la mercancía, siendo esta la diferencia con respecto a la tarifa más baja que la ordinaria.

Novena.- Cuando en el auto-transporte intervengan varias empresas que hagan servicio combinado, el último porteador esta obligado a entregar la carga conforme a la - -

Carta de Porte, en las condiciones y con las responsabilidades que fija la ley quedando a salvo su derecho contra la empresa en cuya línea haya ocurrido algún hecho u omisión de que responda el mismo último porteador.

-Décima.- Llegada la mercancía a su destino si al tiempo de la entrega resultare algún faltante o avería el consignatario lo hará constar en el documento contra el cual reciba la carga y deberá formular su reclamación por escrito al porteador dentro de las 24 horas siguientes a su recibo.

Décima primera.- El portador podrá exigir el pago adelantado de los fletes cuando el valor comercial de los artículos no garantice el importe del servicio; igual procedimiento se observará tratándose de mercancías de fácil descomposición, de animales vivos, o de la carga que deba dejarse en tránsito en la carretera, en lugares donde el porteador no tenga oficinas.

Cuando el transporte se hubiere concertado "Flete por - - Cobrar" la entrega de la mercancía se hará contra el pago del flete, pudiendo el porteador retenerla mientras no se satisfaga ésta.

Décima segunda.- La Carta de Porte debe ajustarse al modelo que apruebe la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y deberá contener la clave autorizada con la perforación correspondiente por la Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos.

- 10) Los fletes o cargos pagados por remesas que deban ser - - transportadas por dos o más empresas, se harán figurar en la Carta de Porte separadamente para cada empresa, a menos - que existan tarifas unidas que autoricen lo contrario.
- 11) Toda persona física o moral que indebidamente autorice o contrate servicios conforme a las tarifas distintas de las aplicables al caso, serán castigadas con multas de - \$10,000.00 a \$500,000.00

Dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes las - Direcciones y/o Departamentos, que se encargarán de controlar y vigilar las obligaciones de los permisionarios se encuentran:

La Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos, que se encargará de que la empresa concesionaria o permisionaria cumpla con las tarifas establecidas y la dirección General de Auto-Transporte Federal que será la encargada de otorgar las concesiones, permisos, rutas, caminos, etc.

VI.3. CONSTITUCION DE UNA EMPRESA DE AUTO-TRANSPORTE.

En este capítulo que hemos denominado "ASPECTO LEGAL" hablando de la constitución de una empresa de transporte, observamos que existen básicamente empresas de transporte constituidas como - Sociedades Anónimas de Capital Variable y Sociedades de Respon- sabilidad Limitada, éstas últimas menos comúnmente, a continua- ción expondremos las principales características de ambos ti- pos de sociedad mercantil, con el propósito de dar a conocer la repercusión que las Leyes que en nuestro País existen en materia de formación de empresas, tiene sobre las organizaciones

que nos ocupan.

V.3.1. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)

Este tipo de sociedad es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Principales características:

- 1.- Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más de los socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura "S.de R.L."
- 2.- Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social responderá de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones.
- 3.- Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de veinticinco socios.
- 4.- El capital social nunca será inferior a cinco mil pesos; se dividirá en partes sociales que pueden ser de valor y categoría desiguales pero que en todo caso serán de cien pesos o de un múltiplo de cien pesos.

5.- Al constituirse la sociedad el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido; por lo menos el cincuenta por ciento del valor de cada parte social.

6.- Para que los socios cedan sus partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, será necesario el consentimiento de todos los demás, a no ser que conforme al contrato social baste el acuerdo de la mayoría que represente, cuando - menos las tres cuartas partes del capital social.

7.- En los aumentos del capital social se observarán las mismas reglas de la constitución de la sociedad.

Los socios tendrán, en proporción a sus partes sociales, preferencia para suscribir las nuevamente emitidas a no ser que este privilegio lo suprima el contrato social o el acuerdo de la asamblea que decida el aumento del capital social.

8.- La asamblea de los socios es el órgano supremo de la sociedad. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los socios que representen, por lo menos, la mitad del capital social a no ser que el contrato social exija una mayoría más elevada. Salvo estipulación en contrario, si esta cifra no se obtiene en la primera reunión, los socios serán convocados por segunda vez, tomándose las decisiones por mayoría de votos, -- cualquiera que sea la porción del capital representado.

9.- Las asambleas tendrán las facultades siguientes:

- a) Discutir, aprobar, modificar o reprobado el balance

general correspondiente al ejercicio social clasurado, y tomar, con estos motivos, las medidas que juzguen oportunas.

- b) Proceder al reparto de utilidades.
 - c) Nombrar y remover a los gerentes.
 - d) Designar, en su caso, el consejo de vigilancia.
 - e) Resolver sobre la división y amortización de las partes sociales.
 - f) Exigir, en su caso, las aportaciones suplementarias y las prestaciones accesorias.
 - g) Intentar contra los órganos sociales, o contra los socios, las acciones que corresponden para exigirles daños y perjuicios.
 - h) Modificar el contrato social.
 - i) Consentir en las sesiones de partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
 - j) Decidir sobre los aumentos y reducciones del capital social.
 - k) Decidir sobre la disolución de la sociedad.
 - l) Las demás que les corresponda conforme a la Ley o el contrato social.
- 10) Las asambleas se reunirán en el domicilio social por lo menos una vez al año, en la época fijada en el contrato.

1.3.2. Sociedad Anónima (S.A.).

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de su abreviatura - - "S.A."

Principales características

1.- Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- a) Que haya cinco socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- b) Que el capital social no sea menor de veinticinco mil pesos y que esté íntegramente suscrito.
- c) Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor, de cada acción pagadera en numerario.
- d) Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse en todo o en partes, con bienes distintos del numerario.

2.- La sociedad anónima puede constituirse por la comparecencia

ante notario de las personas que otorguen la escritura social o por suscripción pública.

3.- La Asamblea General Constitutiva tiene las siguientes actividades:

- a) Comprobar la existencia de la primera aportación -
prevenida en los estatutos.
- b) Examinar y en su caso aprobar el valor de los bienes distintos al dinero, los suscriptores no tendrán derecho a voto en relación a este tipo de aportaciones.
- c) Decidir sobre la participación en las utilidades -
que los socios fundadores se reservaron.
- d) Nombrar a los administradores y comisarios conforme a los estatutos, así como designar al administrador que llevará la firma social.

4.- Una vez aprobada la constitución de la sociedad por la Asamblea General, el acta que se haya elaborado debe presentarse ante notario (Protocolizarse y registrarse). El objeto de la inscripción en el registro público es el que surta efectos frente a terceras personas.

5.- Las acciones en que se divide el capital social de una Sociedad Anónima estarán representadas por títulos que sirven para demostrar la calidad y los derechos de socio, asimismo, -
sirven para transmitir esa calidad y esos derechos.

6.- Las Sociedades Anónimas tendrán su registro de acciones nominativas que debe contener:

- El nombre, nacionalidad y el domicilio del accionista y el número de acciones que le pertenecen.
- La aclaración de las aportaciones que se realicen.
- Las ventas de acciones que se realicen.
- Los cambios de las acciones nominativas en acciones al portador.

7.- Las acciones que se paguen total o parcialmente mediante aportaciones diferentes al dinero, quedarán depositadas en la sociedad durante dos años. Si en este plazo aparece que el valor de los bienes es menor en un 25% del valor por el cual fueron aportados, el accionista está obligado a cubrir la diferencia a la sociedad. Esta tendrá derecho preferentemente sobre cualquier acreedor respecto del valor de las acciones depositadas.

VI.3.3. Escritura Constitutiva.

La escritura constitutiva de este tipo de sociedades deberá contener:

- 1.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyen la sociedad.
- 2.- El objeto de la Sociedad.

- 3.- Su razón social o denominación.
- 4.- Su duración.
- 5.- El importe del Capital Social.
- 6.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.
- 7.- El domicilio de la sociedad.
- 8.- La manera conforme a lo cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- 9.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- 10.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- 11.- El importe del fondo de reserva.
- 12.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- 13.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad: el monto de proceder a la elección de los liquidadores cuando no hayan sido asignados anticipadamente.

VI.3.4. Disolución de las Sociedades.

Este tipo de sociedades se disuelven:

- 1.- Por expiración del término fijado en el contrato social.
- 2.- Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad o por quedar este consumado.
- 3.- Por acuerdo de los socios tomado de conformidad con el contrato social y con la ley.
- 4.- Porque el número de accionistas llegue a ser inferior - al mínimo que la ley establece, o porque las partes de interés se reúnan en una sola persona.
- 5.- Por la pérdida de las dos terceras partes del capital social.

Según investigaciones realizadas por nosotros, pudimos obtener como conclusión que es lo más común encontrar que las empresas de auto-transporte se encuentren constituidas como sociedades anónimas por las ventajas que ofrece este régimen; parece ser la más indicada debido entre otras cosas a que:

- a) Se adapta perfectamente al sistema capitalista al cual pertenecemos.
- b) Satisface con mayor facilidad las exigencias de la legislación emitida por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y otros organismos Gubernamentales para ser acatadas por

las empresas transportistas, sin olvidar que las acciones emitidas son nominativas y no al portador.

c) La posibilidad de visualizar un amplio campo de crecimiento ya que:

- Admite la mayor inversión de capitales.
- Ótorga mayor seguridad a los terceros y a los propios accionistas.
- Se logra la completa mexicanidad, a través de la prohibición de las acciones al portador.

CONCLUSION

Para poder realizar el servicio de transportación va a ser necesario el obtener una Concesión o un Permiso de Ruta.

Se entiende por concesión la autorización que obtiene una persona física o moral concedida por el estado, para explotar o aprovechar bienes del dominio público, incluyendo el establecimiento, manejo y explotación de los servicios públicos.

Para las empresas de auto-transporte de carga el tiempo de duración de la concesión puede ser de dos tipos:

- | | | | |
|----|-------------|---|-------------------|
| a) | Corto Plazo | - | Hasta 50 años. |
| b) | Largo Plazo | - | De 50 a 100 años. |

El permiso de ruta va a ser aquella autorización que el estado otorga a los particulares para que estos puedan prestar el servicio de transportación.

Las diferencias principales entre Concesión y Permiso de Ruta, es que la primera se otorga a largo plazo y el permiso se dá a corto plazo y se prorrogará según lo considere el Estado. - Al término de la concesión los bienes propiedad del concesionario pasan a ser propiedad del Estado, en el permiso de ruta no existe tal condición.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes será la encargada de otorgar las concesiones o los permisos de ruta, basándose en los fundamentos de la Ley de Vías Generales de Comunicación.

La terminación de la concesión o el permiso de ruta podrá - -
efectuarse por:

- 1) Cuando el plazo de éstos llegue a su término.
- 2) Por rescisión.
- 3) Por expropiación.
- 4) Por nacionalización.

Las tarifas se definen como "listas de unidades y de cuotas correspondientes para un determinado objeto tributario o para un número de objetos que pertenecen a la misma categoría". - Dentro del transporte de carga será la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la encargada de estudiar, modificar y - aprobar las tarifas así como regular su elemento de aplicación.

Las tarifas se clasifican en Generales y Especiales, las primeras serán las que se apliquen por lo dictado por la administración pública a todos los permisionarios, las segundas se harán de acuerdo a un estudio especial para poder establecer un régimen de aplicación de este tipo de tarifas.

Sus elementos de aplicación serán:

- a) Índice de clasificación de mercancías,
- b) Bases de percepción,
- c) Condiciones de aplicación.

La carta de porte será el comprobante que se expedirá y entregará al remitente a cambio de cada remesa de carga que sea entregada a la empresa porteadora, en la cual se establecerán las características y condiciones sobre las cuales se realizará el transporte de las mercancías.

Dentro del tipo de sociedades existentes, según la Ley General de Sociedades Mercantiles, encontramos que básicamente las - - empresas de transporte de carga se constituyen en Sociedades - de Responsabilidad Limitada y Sociedades Anónimas de Capital Variable.

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), se constituirán entre socios que solamente estarán obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador.

Las Sociedades Anónimas (S.A.) son las que existen bajo una denominación y se componen exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Ambas sociedades tendrán que registrarse ante la comparecencia de un notario público mediante la elaboración y presentación de su escritura constitutiva, la cual contendrá las - - características del tipo de sociedad, según sea el caso.

De este tipo de sociedades dentro de las empresas de auto-transporte es más común encontrar empresas constituidas - - como sociedades anónimas, debido a las características y ventajas que ofrece este tipo de sociedad.

CONCLUSIONES GENERALES.

CONCLUSIONES GENERALES.

En el desarrollo de este seminario de tesis, hemos expuesto la importancia que el transporte tiene en la actualidad, no únicamente en nuestra sociedad, sino en toda aquella que pretenda un desarrollo armónico y al ritmo de la evolución de su propia economía ya que a través del tiempo los medios de transporte han ido evolucionando y podemos decir que son actualmente uno de los principales vínculos de unión entre los diferentes factores económicos.

En México principalmente, la industria del auto-transporte ocupa una posición sobresaliente, debido a las necesidades que surgen por el intercambio de los cada vez más crecientes volúmenes de producción, en los diferentes tipos de industrias y la importancia de colocarlos en el lugar adecuado y en un tiempo óptimo.

Con el propósito de obtener un mayor control sobre los diversos productos a transportar, este tipo de industria se ha dividido en 3 ramas:

- 1.- Transporte de Carga Regular: que se refiere al transporte de cualquier tipo de mercancía, dentro de límites establecidos.
- 2.- Transporte de Carga Especializada: que requiere de equipo especializado para su transporte y no tiene límites establecidos.
- 3.- Transporte de Carga de Pasaje: que se utiliza para -

transportar personas.

En este trabajo de investigación nos hemos enfocado al estudio del sistema operativo y la problemática de las empresas de - - transporte de carga regular.

Para ello consideramos fundamental la aplicación del proceso administrativo en función de las necesidades que actualmente presentan este tipo de empresas, siendo este el medio más eficaz de analizar y estructurar las funciones a realizar, así - como la correcta aplicación de los diversos recursos (materiales, técnicos y humanos), con los que cuenta la empresa; todo esto con el fin de alcanzar el logro de los objetivos fijados por la misma.

Las consideraciones anteriores son indispensables para cualquier empresa. En este seminario nos referimos a la organización debido a que observamos a través de la realización de este trabajo que la mayoría de las empresas de auto-transporte no cuentan - con una adecuada estructura, esto se debe a que muchas de ellas son empresas pequeñas o a que están administradas por personas que aplican empíricamente sus conocimientos sobre este tipo de actividades,

Por otra parte, un gran número de empresas son familiares, y esto lleva a la aplicación de una administración tradicional que no permite la aplicación científica de un nuevo sistema.

Como solución a la falta de interés que generalmente presentan los empresarios en procesos que puedan mejorar la funcionalidad de sus organizaciones, consideramos que el organigrama presentado

en este trabajo así como las funciones que asignamos a cada puesto, representan el medio de obtener la mayor eficiencia - dentro de la empresa.

En la operación de las empresas de transporte, el área de - - programación o tráfico es de vital importancia, debido a la - necesidad de poder conocer en todo momento la localización de las unidades y basandonos en los requerimientos de servicio, programar de manera óptima el movimiento o tráfico de nuestras unidades. Lo anterior representa un punto que según lo investigado, no lleva un adecuado control, por parecer de poca importancia el vigilar más de cerca el movimiento de la unidad.

El éxito del área de operación radica en tratar de mantener - las unidades rodando a su máxima capacidad, para lo que resulta fundamental contar con un correcto mantenimiento del equipo, - para lo que debemos basarnos en que existen:

- a) Mantenimiento Preventivo.
- b) Mantenimiento Correctivo.
- c) Mantenimiento Emergente.

Debe procurarse siempre realizar un mantenimiento preventivo sobre las unidades, debido a que así evitaremos posibles emergencias que traerán como consecuencia un mayor costo, ya que al tener una unidad detenida no estaremos obteniendo ingresos y si gastos.

Proponemos en la presente tesis un sistema de mantenimiento - que permitirá reducir las erogaciones por este concepto y así mantener trabajando la totalidad de las unidades el mayor tiempo

posible. Debido a esto consideramos que el área de mantenimiento, por su importancia se coloca a primer nivel como "Gerencia de Mantenimiento"

Otro punto importante en la operación, es contar con un sistema que nos permitirá llevar un adecuado control sobre los gastos de viaje, con el propósito de obtener:

- a) Reducción de Fugas,
- b) Facilidad de Manejo,
- c) Agilidad al Contabilizarlos.

Además de esto consideramos necesario la aplicación de un sistema de control de tráfico, que nos ayudará a conocer la ubicación de las unidades con lo que obtendremos:

- a) Control de tiempo de viaje,
- b) Mayor aprovechamiento de las unidades y mejor servicio a clientes.
- c) Rapidez y eficiencia en el control de imprevistos.

Siendo que la distribución y el almacenamiento de mercancías representan el origen y objetivo fundamental del transporte, es necesario contar con instalaciones adecuadas que faciliten el manejo de la diversidad de productos que se almacenan y brinden protección adecuada a los mismos durante el tiempo que se encuentren en tráfico. Es importante también, que la distribución de los productos se realice en el menor tiempo posible procurando que las condiciones de viaje sean siempre las adecuadas.

El flete es la acción de transportar de un punto a otro, por disposición de un remitente, cualquier tipo de mercancía la cual es requerida por otra persona llamada destinatario; el cálculo de su valor se realiza, según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en base a 5 aspectos.

- 1) Clase (1a., 2a., 3a., 4a., y 5a.).
- 2) Cuota por tonelada.
- 3) Peso.
- 4) Volumen.
- 5) Recolección y entrega.

El hombre representa el recurso más importante con que cuenta cualquier organización; consideramos por ello necesario procurar su desarrollo y su realización dentro de la empresa.

La administración de recursos humanos dentro de una empresa de transporte divide al personal en tres grupos:

- a) Personal de Mantenimiento,
- b) Personal Administrativo,
- c) Personal Operativo.

El Area de Recursos Humanos será la encargada de cubrir las - vacantes que se susciten en cualquiera de estos tres grupos - a través de un adecuado sistema de reclutamiento y selección el cual es aplicable a la mayor parte de las organizaciones.

Tratándose de personal operativo se aplicarán exámenes especiales debido a las características específicas de estos puestos;

dichas pruebas consistirán en un examen teórico en donde se podrá ver el nivel de conocimientos que tiene la persona sobre instrumentos de medición y mecánica de la unidad; así como, de un examen práctico que nos servirá para conocer la habilidad del aspirante en la operación del tractocamión.

Otro punto importante dentro de la función de Recursos Humanos es el adiestramiento y la capacitación; enfocándonos principalmente al grupo de operadores ya que esto repercutirá en el buen funcionamiento y aprovechamiento de las unidades que componen el equipo.

Como resultado de la investigación realizada, pudimos observar que actualmente la mayoría de las empresas transportistas operan bajo el régimen de permisos, siendo estos el acto por medio del cual el Estado otorga a los particulares autorización para que puedan prestar el servicio de transportación.

Por otro lado, existe el régimen de concesiones, que es la autorización que obtiene una persona física o moral concedida por el Estado para explotar o aprovechar bienes del dominio público incluyendo el establecimiento, manejo y explotación de los servicios públicos; el cual resulta el indicado para la industria del auto-transporte debido a las ventajas que este ofrece.

Ante la Ley General de Sociedades Mercantiles la mayoría de las empresas de auto-transporte de carga se constituyen como Sociedades de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.) y Sociedades Anónimas de Capital Variable (S.A. de C.V.) siendo estas

últimas las más frecuentes debido a las características y ventajas que ofrece este tipo de Sociedad.

Aunado a lo anterior pudimos observar que los problemas más comunes a los que se enfrentan las empresas transportistas son:

- 1) Adquisición de equipo. Debido al constante incremento de los precios.
- 2) Obtención de permisos de ruta: por los diversos obstáculos que presenta dicho trámite ante la - Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- 3) Falta de Financiamiento.
- 4) Autoridades Federales y Urbanas, las cuales obstaculizan el tránsito de las unidades sin motivo -- alguno.
- 5) Cobranza; los transportistas financian a las empresas que solicitan sus servicios en ocasiones hasta 30 días y el servicio ocasiona gastos que son recuperables hasta que se realiza el cobro del -- flete.
- 6) Falta de carga; la cual se presenta por dos razones principales:
 - a) Competencia,
 - b) Escasez.

- 7) Problemas laborales, básicamente con los sindicatos de estibadores y maniobristas.
- 8) Robos de equipo en carretera.
- 9) Limitación de Rutas.

Como solución a la problemática actual proponemos una serie de recomendaciones las cuales creemos serán de utilidad para poder ir combatiendo los diferentes obstáculos con los que se enfrenta la industria del auto-transporte:

- 1) Mejorar su cobertura, aprovechando su flexibilidad y su capacidad de acceso a los distintos espacios geográficos.
- 2) Coadyuvar al abasto oportuno de los productos a los diferentes núcleos de población.
- 3) Proteger y mejorar el aprovechamiento de su capacidad - instalada.
- 4) Mantener los niveles de ocupación en la operación del servicio a su máxima capacidad.
- 5) Modernizar sus sistemas administrativos y operativos, así como hacerlos funcionales.
- 6) Optimizar la distribución de bienes hacia los centros de consumo.
- 7) Incorporar los permisos al régimen de concesión.

- 8) Establecer en las centrales de servicios de carga unidades de cobranza, que permitan lograr el pago oportuno de los fletes.
- 9) Elaborar programas básicos de capacitación y adiestramiento para todos los puestos de trabajo en este tipo de empresas.
- 10) Supervisar y verificar periódicamente el estado físico y mecánico de las unidades así como del cumplimiento de las medidas de seguridad.
- 11) Promover la fabricación nacional de partes y refacciones, con el propósito de sustituir importaciones y asegurar el abastecimiento adecuado y oportuno de equipos, refacciones y partes.
- 12) Avanzar hacia la autosuficiencia financiera mediante la elevación de sus niveles de eficiencia y productividad y la adecuación en sus estructuras tarifarias.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- Arías Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos,
México, D.F.,
Editorial Trillas,
1979.

- Código de Comercio y Leyes Complementarias,
Ley General de Sociedades Mercantiles,
México, D.F.,
Editorial Porrúa, S.A.
1983.

- Enciclopedia Universal Herder,
Barcelona,
Editorial Herder,
1983.

- Fernández Arena, José Antonio,
Introducción a la Administración,
México, D.F.,
Editorial Porrúa, S.A.
1984.

- Flores Zavala, Ernesto,
Elementos de Finanzas Públicas Mexicanas,
México, D.F.,
Editorial Porrúa, S.A.
1985.

- Fraga, Gabino,
Derecho Administrativo,
México, D.F.,
Editorial Porrúa, S.A.
1986

- García Pelayo, Ramón,
Pequeño Larousse Ilustrado,
México, D.F.,
Ediciones Larousse,
1983

- García Ruíz, Ramón,
Historía de las Comunicaciones Terrestres,
México, D.F.,
1982.

- Ley General de Vías de Comunicación,
México, D.F.,
Editorial Andrade,
1976.

- Martínez Mier, Gustavo,
Apuntes de Técnicas de Administración de Personal,
México, D.F.,
1984.

- Miner, B. John,
El Proceso Administrativo,
México, D.F.,
Editorial C.E.C.S.A.
1982.

- Reyes Ponce, Agustín,
Administración de Empresas. Teoría y Práctica,
México, D.F.,
Editorial Limusa,
1979.

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial,
Curso de Capacitación para el Pequeño y Mediano
Comercio,
México, D.F.,
1983.

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes,
Programa de Desarrollo del Auto-Transporte
Federal 1977 - 1982 (Avance, evaluación, -
reprogramación),
México, D.F.,
1980.

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes,
Programa de Desarrollo del Auto-Transporte
Federal 1984 - 1988,
México, D.F.

G L O S A R I O

G L O S A R I O

- Boogie.-** Armazón o bastidor de cuatro o seis ruedas que forman el soporte de la carrocería de un vehículo, para que pueda éste girar alrededor de un eje vertical o central; también llamado "Dolly".
- Cremallera.-** Barra con dientes que engranan con un piñón.
- Chasis.-** Armazón que sostiene el motor y la carrocería de un automóvil.
- Eje.-** Barra que une dos ruedas de opuesto lado de un vehículo.
- Inyector.-** Aparato que sirve para efectuar la introducción forzada de un fluido en un mecanismo.
- Macadam.-** Pavimiento de piedra machacada aglomerada por un rodillo compresor.
- Maniobras de Enganche.-** Acción de unir mecánicamente el tractocamión con el remolque o plataforma.
- Manómetro.-** Instrumentos que sirven para indicar la presión de los fluidos.
- Pistones.-** Embolo de bomba, máquina de vapor o motor de explosión.

- Plataforma.- Suelo o tablero fijo o volante. Parte de un tranvía o de un camión en el cual se deposita la carga o mercancía a transportar.
- Tractocamión.- Vehículo que se utiliza para la movilización terrestre de carga, comúnmente llamado trailer.
- Turbo.- Pieza mecánica que tiene la función de aumentar la potencia normal del motor.
- Válvulas.- Dispositivo de cierre que sirve para regular el paso de líquidos o gases por tuberías.