

300615

1
24

UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE INGENIERIA
Incorporada a la U.N.A.M.**



LA SALLE

**PLANEACION DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DE
MUEBLES Y MUDANZAS AMERICA, S. A. de C. V.**

Tesis Profesional

Que para obtener el Titulo de
INGENIERO CIVIL

presenta

Francisco Javier Aceves Mercenario



México, D. F.

1987

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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

I.-	Antecedentes de las empresas de Autotransportes en México	pag. 1
II.-	Justificación de las empresas de Autotransportes..	pag. 7
III.-	Análisis y Diagnóstico de la Empresa Mudanzas - América, S.A.....	pag. 26
	a) Análisis de la Situación Actual	
	b) Diagnóstico	
IV.-	Planeación de la Empresa Mudanzas América, S.A.	pag. 35
	a) Planeación de Objetivos	
	b) Metas	
	c) Recursos Materiales	
	d) Recursos Humanos	
	e) Recursos Financieros	
V.-	Diseño de la Organización de la Empresa Mudanzas América, S.A.....	pag. 52
VI.-	Diseño de los sistemas de control.....	pag. 57
VII.-	Conclusiones y recomendaciones.....	pag. 65

T I T U L O : Planeación de la Empresa de Transportes de Muebles y Mudanzas América.

I N D I C E :

- I.- Antecedentes de las empresas de Autotransportes en México.
- II.- Justificación de las empresas de autotransporte.
- III.- Análisis y Diagnóstico de la Empresa Mudanzas América, S.A.
 - a) Análisis de la situación actual
 - b) Diagnóstico
- IV.- Planeación de la Empresa Mudanzas América, S.A.
 - a) Planeación de Objetivos
 - b) Metas
 - c) Recursos Materiales
 - d) Recursos Humanos
 - e) Recursos Financieros
- V.- Diseño de la Organización de la Empresa Mudanzas América, S.A.
- VI.- Diseño de los Sistemas de Control
- VII.- Conclusiones y Recomendaciones.

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

El presente trabajo pretende lograr que las personas encargadas de la Dirección y Control de Autotransporte Público Federal, -- tengan conocimiento de los diversos Sistemas de Planeación.

A lo largo de mi participación en el medio del autotransporte - de Muebles y Mudanzas pude observar que se carece de los principales elementos de planeación, las Empresas crecen debido a la - demanda de Servicio pero sin ningún objetivo previo, ni camino para lograrlo. Lo anterior da resultados catastróficos, cuando - el mercado sufre variaciones de consideración pues no hay ele---mentos suficientes para hacer frente a situaciones que ni siguiera se ha previsto.

Es muy triste constatar que la falta de personal técnicamente -- calificado es ejemplo palpable en el autotransporte y aun más -- triste que no haya información de ayuda tácitamente escrita para esta rama tan importante de la Economía Nacional.

A lo largo de mi investigación por diferentes dependencias, Bibliotecas y aún en el Colegio Nacional de Ciencia y Tecnología ha podido constatar que no se ha escrito nada sobre planeación en el transporte, la falta de preparación del personal por no - tener los elementos de información adecuados produce aplicación de técnicas basadas en la experiencia de las mismas.

Mi trabajo pretende hacer patente que existen trabajos sobre -- Planeación, Economía y Finanzas aunque no son relativamente ascritos al autotransporte podemos aplicarlos a este.

Desgraciadamente en algunas ramas de la Economía, aún no investigadas a fondo, se conoce de información expresa, por lo que - comenzar a trabajar en estas es difícil y tener un criterio si anteriormente no se ha trabajado en estas específicamente.

Creo que es una necesidad que los diferentes técnicos salidos de nuestras Universidades, diversifiquen sus conocimientos a áreas menos comercializadas para crecer en forma ordenada y coherente, pues llegamos a situaciones en las que algunas empresas cuentan con modernos sistemas computalizados y otras no conocen ni en forma somera la gran ayuda que esto les representaría.

I.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE EN MEXICO

A continuación se hace una descripción de los antecedentes históricos relacionados con el transporte de Muebles y Mudanzas.

Fue durante el Porfiriato que nació y se desarrollo el autotransporte de carga. En esa época, en México predominaban permisos y concesiones a empresas extranjeras las cuales, no estaban sujetas a ninguna vigilancia ni control, aprovechando esta situación los concesionarios, no cumplían con sus compromisos, llegando más lejos, pues cuando veían afectados sus intereses pedían la intervención de sus gobiernos, lo cual les daba protección e invulnerabilidad.

Al principio del presente siglo las industrias de Gas, Alumbrado Público, Energía Eléctrica, Tranvías, Minerales y Petróleos pertenecían a empresas extranjeras, lo que afectaba a la Economía Nacional en forma severa, pues las utilidades generadas salían del país sin ningún control. Las primeras inversiones fueron aplicadas en la construcción del ferrocarril México - Veracruz.

En el año de 1880 se otorgaron dos concesiones a empresas norteamericanas para operar los ferrocarriles Central y Nacional, para el año de 1903 la inversión del capital externo en el ramo de los ferrocarriles sumaba \$ 767'000,000.00 (a pesos de esa época).

El petróleo quedó en manos de Ingleses, Norteamericanos y Holandeses, excluyéndose cualquier capital nacional, las libertades que se otorgaban a estos países eran tales que se les permitía exportar los hidrocarburos sin el pago del impuesto correspondiente.

En el renglón de bancos y Compañías Aseguradoras podemos decir -

que el capital de éstos era extranjero. Tocando las compañías -- aseguradoras mencionaremos que el dinero que se recibía de los -- aseguradores era.. enviado. fuera del país razón por la cual ---- operaban 47 empresas aseguradoras de las cuales solo tres eran -- de capital mexicano.

Respecto a los ferrocarriles también mencionaremos como antece-- dente que constituían el único medio . de transporte en el á--- bito federal y el tranvía eléctrico en el medio urbano, maneja-- dos ambos por capital extranjero. Sin embargo con el tiempo se-- ría relegado a un segundo plano por el autotransporte.

La construcción del Ferrocarril se inició en 1860 y en el año de 1873 se inauguró el Ferrocarril México - veracruz. Cabe mencio-- nar a las compañías participantes: la México- Norteamericana de Ferrocarriles y la Compañía limitada de Ferrocarriles Imperial - Mexicana (de capital francés).

En el año de 1880 el General Díaz promulgó una Ley que autoriza-- ba a mejorar los contratos para construcción de líneas férreas - lo cual constituía una autorización para que se celebrarán nue-- vos contratos, así como una medida política a fin de ser recono-- cido su gobierno por el país vecino del norte.

Tanto capitalistas europeos como norteamericanos reciben con --- beneplácito la nueva política. Haremos notar que los tres prime-- ros años de la vigencia a esta política, los norteamericanos ten-- dieron 4,000 kms. de vías férreas. La compañía del Ferrocarril Central Mexicano obtiene la concesión de la línea Ciudad de ---- México - Ciudad Juárez pasando por Guadalajara y Nuevo Laredo. Esta vía unió al sistema nacional ferroviario con el norteameri-- cano desde nuestra ciudad, su existencia fué breve pues sólo du-- ró cuatro años.

En 1880 la firma Palmer-Sullivan (norteamericana) logró la con-- cesión para el ferrocarril Nacional Mexicano, uniendo la Ciudad

Capital con las de Toluca, Acámbaro, Celaya, San Luis Potosí y -
Manzanillo.

En 1881 la firma Chason (norteamericana) creó el ferrocarril Mé-
xicano del Sur y se otorgó a ésta otra concesión más que la del
Ferrocarril de Tehuantepec.

El país cubierto por un amplio sistema ferroviario aumentó ----
de 850 kms. en 1876 a 24,000 kms. en 1901 o sea 350 kms. en 35 -
años. La inversión extranjera representó en 1901 \$ 300'000,000.00
(de dólares) y hacia 1911 la cifra se incrementó a -----
650'000,000.00 también en dólares.

Como se mencionó el único medio de transporte masivo de personas
y mercancía eran por medio del ferrocarril en lo Federal y en ---
lo urbano por tranvía. En el año de 1917 un grupo de obreros fué
desplazado de la compañía de tranvías. Estos, basados en sus co-
nocimientos de transporte desmontan la carrocería de un Ford "I"
que en aquel entonces eran usados como taxi y adecúan asientos -
con cupo para cuatro personas por lado. Así nació el autotrans--
porte urbano que sería la primera industria del sector Privado
que empezó a ser manejada por mexicanos.

Estos camioncitos hechos recorrieron las rutas del tranvía y
crearon algunas más, dando mayor flexibilidad al autotransporte
urbano, que era adecuado a las necesidades de la demanda. El --
rústico empleo de este medio de transporte masivo era atendido
como empresa familiar, pues la señora de la casa hacía las com-
pras de refacciones en el mercado o los puestos de fierros vie-
jos, mientras que el chofer, generalmente el dueño prodigaba to-
da clase de cuidados en su mantenimiento para su correcto fun--
cionamiento.

Conforme aumentó la demanda aumentaron las unidades, dándole --
ésto un fuerte impulso ala creación de industrias como la de --
carrocerías y de organizaciones gremiales como lo fué la -----

primera de este tipo llamada el "Centro Social de Choferes", creándose Asociaciones Patronales y Sindicales agrupando a los empleados.

En la década de los veinte y bajo el régimen del General Plutarco Elías Calles, se incluyen programas tan importantes como el de iniciar la Construcción de Caminos Nacionales, principiando con la carretera México- Puebla y México- Cuernavaca. Aquí es cuando el transportista se desplaza por los caminos nacionales.

México, protegiendo las inversiones Ferroviarias careció de una infraestructura de caminos, pues resultó que paradójicamente, el camión circuló antes de que se construyera la carretera donde debía transportar, caso contrario a lo que ocurrió en los países desarrollados, pues fueron los caminos trazados por las carretas de la época colonial de las rutas de comunicación de que se valió el autotransporte. Esto obligó a la tripulación a que hiciera los caminos transitables y solo se lograría mediante el esfuerzo personal la creación de cuadrillas de trabajadores a lo largo de sus rutas para la conservación de los caminos.

El ramo de transporte de carga tiene como antecedente, en México, la II Guerra Mundial que provocó un movimiento inusitado de materias primas y artículos manufacturados desde y hacia nuestras fronteras. Para hacer frente a estas necesidades por decreto presidencial se autoriza por medio de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas el 19 de abril de 1946, a los particulares que estuvieran en capacidad de hacerlo, a transportar carga por carreteras nacionales para afrontar las medidas de emergencia que se requieran.

Para el 29 de mayo de 1947 se revocó dicho acuerdo existiendo más de 2000 vehículos que operaban al servicio de carga.

Además podemos apreciar que en dicha época los ferrocarriles se encontraban en manos extranjeras, y como es de suponerse no era

la excepción. Por otro lado se tienden las líneas férreas en forma acorde al desarrollo normal del país. Pues propiciaron que importantes centros de producción y consumo que quedarán sin vías de acceso a sus productos y se sabe que para la protección de -- las inversiones ferroviarias no existían carreteras y lo único -- con lo que se contaba era con antiguos y rústicos caminos de herradura, trazados desde la época de la colonia.

Por otra parte, las necesidades de ciudades importantes que se -- encontraban situadas en algún puerto ó ligadas a una línea fe--- rrea, con el extranjero, eran satisfechas más fácilmente por la importancia de sus mercancías, pues como se mencionó no se conta ba con la flexibilidad y disponibilidad de caminos para que, éstas fueran llevadas desde el interior del país. Como se puede ver a través de este breve recorrido histórico se juzga negativamente el ferrocarril por no propiciar el auge de la economía nacional, y al atender a intereses extranjeros.

La injusticia social, económica y política del porfiriato produjo el movimiento social que estalló bajo el nombre de Revolución Mexicana en 1910, y que transformaría la vida nacional.

La Revolución de 1910 impulsó al Estado para que paulatinamente integrase e interviniese en el patrimonio nacional a través de -- una reglamentación constitucional que daría señalamiento a los campos de acción entre el Estado y los Particulares así como la expropiación de capital extranjero volviendo a manos mexicanas. Después de ésto, se tomaron las medidas para la suspensión de -- estos servicios irregulares y posteriormente se provieron los -- juicios de amparo por parte de camiones por no apearse a la --- Ley.

En materia de tarifas se creó una competencia en cuanto a la aplicación de las tarifas de carga, propiciándose una competencia -- desmedida. Como se sabe, la Ttransportación de bienes es una ne-- cesidad apremiante en nuestra época, por lo que el país ha in---

vertido en caminos de todo tipo que permiten la circulación de estos por el territorio nacional.

Durante el sexenio del expresidente Luis Echeverría Alvarez, se dió un paso adelante con el programa de construcción de terminales ya que actualmente se cuenta con 25 obras de esta naturaleza con una inversión de \$ 260'000,000.00 integrando la más completa red de estaciones, que incluye 7 centrales en la capital. También se emprendió la tarea de regularizar el transporte así como la modernización de instalaciones de bodegas de almacenamiento y la de sus correspondientes unidades.

Como se hace notar en este resumen del autotransporte el cual, pese a sus deficiencias se ha mantenido al ritmo del progreso del país. Ha propiciado la participación del pequeño inversionista y constituye uno de los consumidores más importantes dentro del mercado de los productos derivados del petróleo. Así mismo, ha sido colaborador en la creación de empleos propiciando la expansión del mercado más importante de productos automotrices y ha contribuido en la legislación que en materia de vías generales de comunicación que establece la Ley.

II.- JUSTIFICACION DE LAS EMPRESAS DEL AUTOTRANSPORTE

Es de todos conocido que el autotransporte público ha sido muy importante como factor de servicio, participando en la economía nacional y al que hay que tomar muy en cuenta, después ha establecido un vínculo entre los de producción y los de consumo dentro del territorio nacional.

El trabajo que aquí se pretende divulgar y dar al lector la importancia que tiene el autotransporte, que atiende principalmente el manejo de carga y también el de equipo especialmente acondicionado mediante el cual funcionan las compañías de Muebles y Mudanzas en México.

Para darnos una idea más concreta de su importancia podemos mencionar que este tipo de transporte movilizó en 1980 el 8% de la carga transportada vía terrestre dándose empleos a más de ----- 400,000 personas. Así mismo en el año de 1978 participó en el 4% del producto interno bruto nacional. Lo anterior hace notar claramente que participa en niveles elevados entro de la economía nacional y responde en forma satisfactoria a los requerimientos de la demanda global de servicios.

Para apoyar lo antes mencionado se hace notar que el sistema de cuentas nacionales indica que de acuerdo a estimaciones obtenidas en la Matriz Insumo Producto, el transporte ocupa el tercer lugar, después del comercio y la agricultura, por su grado de elaboración e interdependencia con los procesos productivos.

El siguiente cuadro nos informa de la participación del transporte en otras área de la economía:

**EFFECTOS TOTALES INDUCIDOS EN LA PRODUCCION
DE BIENES Y SERVICIOS PARA LA
PARA LA RAMA DEL TRANSPORTE (S.P.P.)**

C O N C E P T O	%
1.- Producto de Hule	32
2.- Refinación de Petróleo	23
3.- Extracción de Petróleo y Gas	20
4.- Carrocerías y partes automotrices	14
5.- Servicios profesionales	10
6.- Aparatos eléctricos	7
7.- Comunicaciones	5

Las necesidades de equipo como lo son carrocerías, llantas, motores, aceites, grasas, refacciones, equipo y lubricantes tanto en equipo original como de remplazo, colocan a las industrias constructoras de equipo de transporte en un mercado dinámico. Por ejemplo el renglón de llantas, durante los setentas el índice de crecimiento fue el 11.3 % anual, llegando a reducir la parte importada del consumo nacional aparentemente de 3.1 % a 2.5% en 1979. Se estima que este próspero mercado produzca aproximadamente 6.5 millones de unidades desde 1985.

El transporte opera dentro de la Jurisdicción de los caminos que utiliza el régimen al cual se sujeta, es el que proporciona a personas y bienes en caminos de Jurisdicción Federal, según las regulaciones, normas y tarifas establecidas por el estado y que aplican a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

El presente estudio al autotransporte público federal en su es--

pecialidad tratará aspectos de carga y durante su exposición será comparado con el ferrocarril el que además de ser el más antiguo transportador terrestre es también un medio de competencia en cuanto a la presentación de servicios.

El autotransporte de carga se inició por sus características de de accesibilidad a los espacios geográficos difíciles, su flexibilidad y facilidad de operación aunado a esto el menor requerimiento de inversión en relación con los otros medios de transporte.

**COMPARACION ENTRE EL FERROCARRIL Y EL AUTOTRANSPORTE
DE CARGA EN CUANTO AL VALOR BRUTO DE LA PRODUCCION
DE LOS AÑOS DE 1970 A 1978**

AÑO	FERROCARRIL		AUTOTRANSPORTE DE CARGA	
	VALOR DE LA PRODUCCION*	%	VALOR DE PRODUC.	%
1970	3052.3	10.4	12 253.8	41.6
1971	3197.3	10.2	12 645.9	40.2
1972	3537.1	9.9	14 655.5	40.9
1973	3792.3	9.6	16 542.6	41.7
1974	4339.3	9.8	17 522.9	39.8
1975	4552.2	9.4	19 336.5	39.9
1976	4622.6	8.8	20 819.2	38.9
1977	5040.1	9.4	20 819.2	38.9
1978	5252.0	8.9	24 691.4	41.3

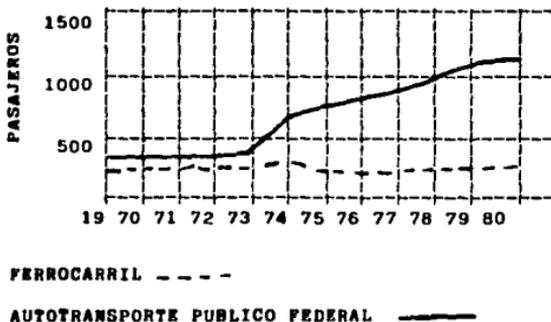
*CIFRAS EN MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1970

CONCLUSION:

Como se podrá observar la carga transportada por medio ferroviario ha tenido una tendencia decreciente y en cambio en autotransporte de carga ha sostenido un comportamiento promedio equilibrado, superando en cuatro veces el volumen transportados en 9 años por vía ferrea.

Como se aprecia en la siguiente gráfica el ferrocarril ha experimentado una tendencia decreciente, pues en 1970 transportó 37 millones de pasajeros en tanto que para 1980 tan solo fué de 24 millones esta tendencia ha ido acentuándose y empieza a perder fuerza el sistema ferroviario, que como se vió, tuvo durante el Porfiriato gran auge y fué el único medio de transporte de pasajeros y bienes.

GRAFICA COMPARATIVA ENTRE EL FERROCARRIL Y EL AUTOTRANSPORTE EN LA TRANSPORTACION DE PASAJEROS



En la década anterior que comprende el período 1970-1980 el ferrocarril y el autotransporte participaron del 79.5 % del volumen total de carga movilizada en el sistema de transporte nacional, ambos movieron 322 millones de toneladas siendo el autotransporte el que más participo con 253 millones es decir el 28.5% y el ferrocarril colaboró con 69 millones o sea 21.5%. En el período de estudio, el autotransporte experimentó el 6.1% de la tasa media anual de crecimiento.

La tabla que sigue establece una comparación respecto a las toneladas y toneladas-kilómetros trasladadas por el autotransporte Público Federal y el ferrocarril, en los años de 1975 a 1980.

AÑO	ATPT		FERROCARRILES			
	MILES DE TONELADAS ABSOLUTOS TCA.	%	MILLONES DE T-KM	MILES DE TONELADAS ABSOLUTOS TCA.	%	MILLONES T-KM
1975	174088	4.3 %	53,158	63226	2.2 %	34448
1976	179923	3.3 %	54,806	62638	0.9 %	34821
1977	188713	4.9 %	57,738	68474	9.3 %	37563
1978	201133	6.6 %	62,637	89354	1.3 %	37754
1979	224387	11.6 %	70,140	67807	2.2 %	38197
1980	253109	12.8 %	80,247	69163	2.0 %	41998

TCA= Tasa de crecimiento anual

S.C.T. = Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

El autotransporte presta sus servicios a muchísimos sectores de la economía siendo un importante demandante de la Industria Automotriz y del Petróleo. Facilita la adecuación de zonas aisladas de la población en proceso de desarrollo y es fuente generadora de empleos tanto en forma directa como indirecta.

Toda operación del servicio de carga especializada está sujeta al régimen de permisos su otorgamiento se somete a la Ley de Vías General de Comunicación y al Reglamento de Explotación de Caminos. El servicio comprende Muebles y Mundanzas en general, se autoriza a las personas, solo el traslado de un bien o una variedad de bienes específicos en vehículos diseñados especialmente y conceden a su titular para realizarlo en caminos de Jurisdicción Federal.

Como se aprecia el servicio de autotransporte de carga está sujeta al régimen de concesión; espero, para lograr un mayor incremento en la oferta del servicio y por interpretación del artículo 153 de la Ley de Vías Generales de Comunicación, en los últimos 25 años se han otorgado permisos temporales los cuales han superado considerablemente el número de concesiones originalmente otorgadas, con el objeto de regularizar la anterior situación,

se trata de incorporar los permisos al régimen de concesiones. - La forma en que se ha realizado éstas se explicará con mayor --- detalle en el capítulo llamado "Cámara Nacional de Transportes y Comunicaciones".

Que perspectivas de oferta demandan al autotransporte de carga. Como ya mencionamos la carga especializada se realiza sin ruta fija, dentro de los caminos nacionales comunicándolos con los --- centros de consumo, oferta y comercio exterior. Para satisfacer la demanda se contó con 47,650 unidades de carga en general de -- las cuales en 1980 operaban 2,518 sociedades de las cuales 949 - eran de carga especializada. Cabe mencionar que operaban 54 mil unidades en forma individual que se representan actualmente el - 85.6 % de las unidades matrices de este servicio.

La forma en que operan estas compañías es mediante tarifas que - son fijadas cada 12 meses por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en base a la Ley de Vías Generales de Comunicación y a sus reglamentos. Los factores de cobro se presentan a continua- ción de las fechas del 6 de Enero y 19 de Mayo de 1982.

**FACTOR DE COBRO POR TONELADA * KILOMETRO
1982 ENERO**

CONCEPTO	FACTOR FIJO POR TONELADA
1a. Clase	1.46
2a. Clase	1.13
3a. Clase	0.82
4a. Clase	0.74
5a. Clase	0.66

FACTOR DE COBRO POR TONELADA KILOMETRO

1982 MAYO

C O N C E P T O	FACTOR FIJO POR TON.
1a. clase	1.60
2a. clase	1.39
3a. clase	1.01
4a. clase	0.91
5a. clase	0.81

TONELADAS TRASLADADAS POR EL AUTOTRANSPORTE

PUBLICO FEDERAL Y FERROCARRIL

1975 - 1976

AÑO	ABSOLUTOS	TCA	ABSOLUTOS	TCA
1975	174.1	4.3	63.2	2.1
1976	179.9	3.3	62.6	(9)
1977	188.7	4.9	68.5	9.4
1978	201.1	6.6	69.4	1.3
1979	224.4	11.6	67.8	(2.3)
1980	253.2	12.8	69.2	2.1

* TCA = TASA DE CRECIMIENTO ANUAL

S.C.T.

Por lo expuesto podremos decir que el autotransporte Público - Federal obtuvo ingresos estimados de los 105 mil millones de pesos participando con el 67.5%. Las ventas por traslado de -- cargo se estimaron en 29'990,000.00 y las ventas por recolección y entrega en 7'214,000.00 dando un total de 37'204,000.00

**ESTIMACION DE LA ESTRUCTURA DEL COSTO DE
OPERACION E INGRESO DEL ATPF 1980**

MILLONES DE PESOS

C O N C E P T O	VALOR	PARTICIPACION %
Costos	129'510	83.3
1.- Partes refacciones y mantenimiento de la flota	32'432	20.8
2.- Combustibles y lu- bricantes	10'585	6.8
3.- Mano de obra	53'612	34.5
4.- Otros gastos	32'880	21.2
5.- Utilidad bruta	25'869	16.7
	153'378	100.0
		S.C.T.

PARTICIPACION

20.8 % Partes refacciones y mante-
nimiento.
6.8 % Combustibles y lubricantes
34.5 % Mano de obra
21.2 % Gastos varios
16.7 % Utilidad bruta

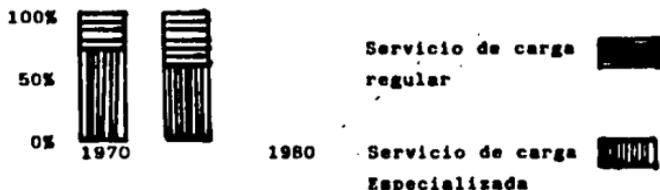
Nota: Se hace hincapié que los datos proporcionados en la -
tabla anterior, reúnen tanto al servicio de carga---
como al de pasajeros.

* ATPF = AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL

Ahora hablaremos un poco de la expectativas de carga.

En el autotransporte de carga se vislumbra dos alternativas en lo que a esta área se refiere para los próximos 5 años a partir de 1981. La primera presupone que el ferrocarril se elevaría a razón de crecer el 8% anual y la otra presupone que el ferrocarril seguiría creciendo a razón del 3.9 % en la década anterior.

Tabla comparativa de la participación particular del Servicio de Carga Regular y el Servicio de Carga --- Especializada de la flota de autotransporte Público Federal.



Respecto al peso relativo de la flotas de carga especializada - y regular, en 1980 la participación de la primera que contribuye es el 57 % del total de las unidades motrices y moviliza - el 53.8 % del volumen transportado, sin embargo en toneladas - kilómetro su participación es de 43% en unidades motrices movió el 46.2 % de la carga transportada y el 53.5 % del total de --- toneladas - Kilómetros.

Carga especializada.

Fuerza motriz unidades	63,160	57 %
Toneladas transportadas	136,146,075	53.8 %
Toneladas RM. Transportados	38,271,630	46.5 %

En cuanto al tipo de vehículo usado diremos que la carga especializada que a nosotros nos concierne es la de muebles y mudanzas, se trabaja con camiones de 2 ejes y se denominará de aquí en adelante C-2

COMPOSICION DE LA FLOTA DE CARGA DE ACUERDO
AL TIPO DE VEHICULOS
C-2

AÑOS	UNIDADES	T.C.A.	PARTIC. %
1975	49669	4.6	60.8
1976	51438	3.6	60.9
1977	53716	4.4	60.7
1978	55957	4.2	59.7
1979	60910	4.3	57.9
1980	60910	4.3	55.0

T.C.A. Tasa de crecimiento anual

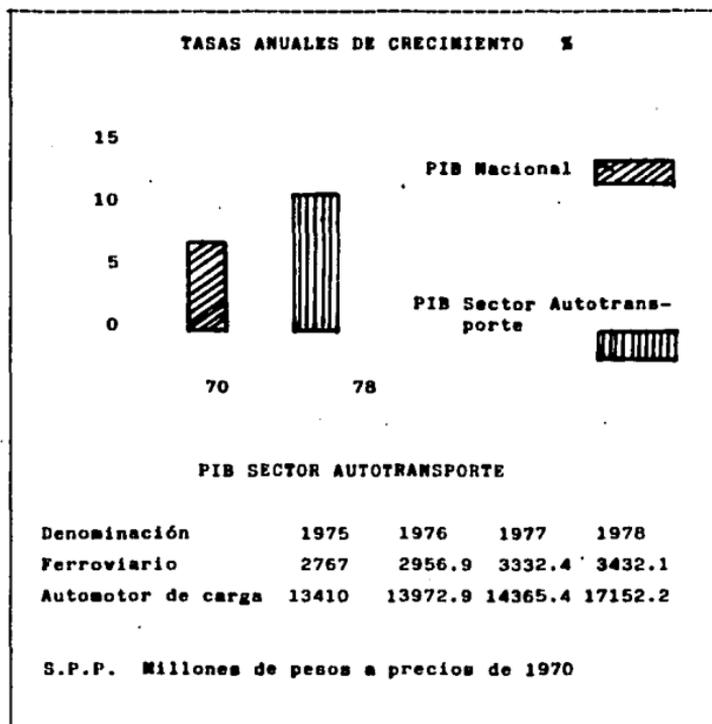
S.C.T.

Las mayores tasas de crecimiento se dan entre 1978 y 1980 debido al fuerte incremento en la demanda de traslado de bienes al aumento en la producción y las políticas de desarrollo que fueron aplicadas por el Gobierno Federal. Se sabe que el auto-transporte trabaja hasta cierta forma en autofinanciamiento, - por lo tanto requiere de fuertes créditos: tanta para la compra y mantenimiento de sus unidades, como para la conservación y aplicación de su infraestructura. Como sabemos la oferta en cuanto a partes y refacciones no ha sido suficiente para atender a las necesidades de este servicio pues aunque la calidad sea óptima hay insuficiencia en el mercado.

Dadas las gráficas anteriores, se prevee un acelerado crecimiento económico y el país genera cada vez mayores volúmenes de carga a transportar, la demanda creciente de insumos de bienes y servicios hace necesario el fortalecimiento de las unidades de organización estructural y administrativo así como la mejor coordinación de éstas. Actualmente esta demanda ha sido abierta racionalizando la capacidad disponible, aumentando unidades que entre 1979 y 1980 alcanzaron el 11.6% y el 12.8% respectivamente.

En el año de 1980 el impuesto anual por camión fué de ----- \$1,542.00 que correspondió a unidades hasta de 5 toneladas y la más alta fué de \$ 12,092.00 para vehículos de carga de 20 toneladas de capacidad todo esto corresponde al servicio de carga especializada.

En el período que comprende de 1970 a 1978 el producto interno Bruto participó en forma considerable, creció en una tasa del 8.7 % media anual, participando en forma creciente en la Economía Nacional.

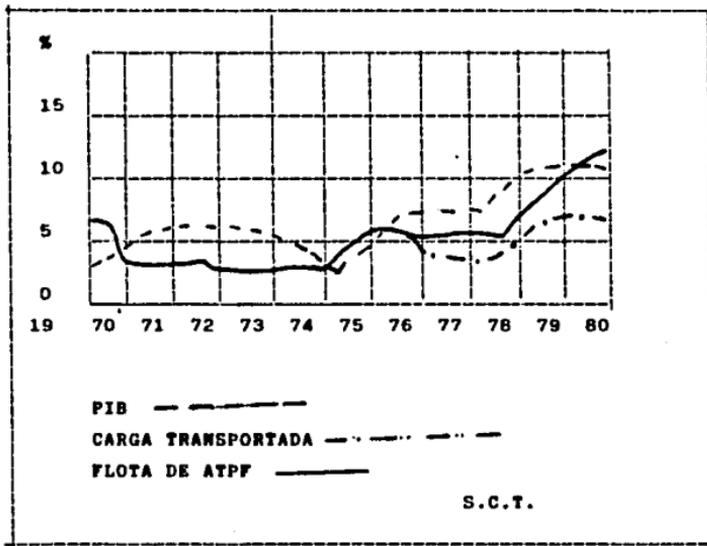


Durante el período de análisis que comprende de 1970 a 1978 el autotransporte de carga creció en una tasa media anual de 9.4% en lo que a producto bruto se refiere.

En cuanto al personal; se estima, que en 1970 ocupó a 220 mil trabajadores, esta cantidad se incrementó hasta alcanzar la cifra de 568 mil empleados en 1980, pero como se sabe este servicio genera también en forma indirecta (1.5 millones), se puede notar que este servicio es una amplia fuente generadora de empleos pues es una de las actividades que mayor número de mano de obra utiliza por peso invertido, el recurso humano es

de vital importancia en este servicio ya que los operadores -- cuentan con el equipo de mayor número de tiempo y son los responsables de que la mercancía llegue en óptimas condiciones a su destino, así mismo los cobradores o cargadores son los encargados de llevar a los camiones y acomodar la mercancía, para que pueda llegar a su destino en condiciones favorables:

En la presente gráfica se enmarca la tasa de crecimiento del producto interno bruto nacional de la carga transportada y de la flota vehicular del autotransporte Público Federal.



EXPECTATIVA 1.

Proyección de la carga trasladada por lo sistemas de autotransporte y ferrocarril en el período 1981-1985 en millones de toneladas.

AÑOS	AUTOTRANSPORTE	FERROCARRIL	TOTAL
1981	274	74	348
1982	295	80	375
1983	319	87	406
1984	344	94	438
1985	372	101	473

Lo cual estima un crecimiento del 8% anual, lo que supone una participación de 78% al autotransporte y 21.3 % al ferrocarril

EXPECTATIVA 2.

Proyección de la carga por transportar en los sistemas autotransporte y ferrocarril en el período 1981-1985 millones de toneladas.

AÑOS	AUTOTRANSPORTE	FERROCARRIL	TOTAL
1981	274	72	348
1982	300	75	375
1983	328	78	406
1984	357	81	438
1985	389	84	473

En el escenario 2 se hace mención a la tasa de crecimiento del ferrocarril del 3.9 % dando al autotransporte el 9 % pasando la participación del autotransporte de 79.3% en 1981 a 82.2 % en 1985.

Dentro de la proyección de la flota de autotransporte se esperan los siguientes incrementos en el escenario 1.

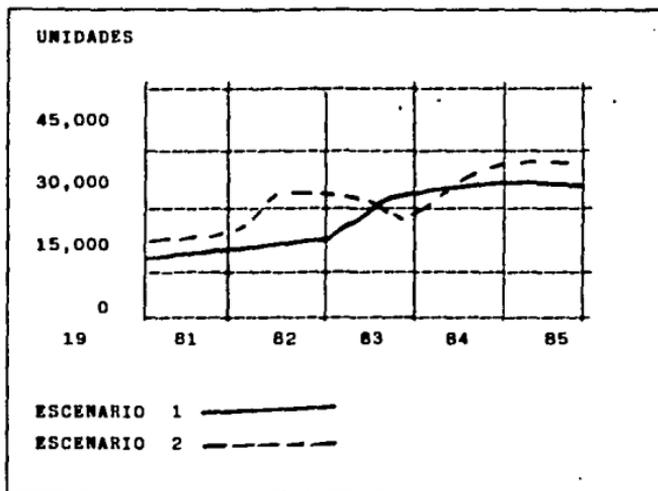
1981 - 1985 unidades			
AÑO	FLOTA	INCREMENTO	REPOSICION
1981	88,560	4540	10970
1982	92,900	4340	12550
1983	102,210	4430	17040
1985	105,530	5320	19810

El crecimiento que se dá a la flota es del 7 % en el período proyectado.

En el escenario 2 basado en las expectativas de crecimiento -- histórico del ferrocarril

1981 - 1985 unidades			
AÑO	FLOTA	INCREMENTO	REPOSICION
1981	89,340	5420	10970
1982	95,510	5400	12550
1983	100,770	7270	14630
1984	105,250	5600	17040
1985	112,280	6130	19810
Alcanzando un incremento de 12.9 % anual			

Estimación de la demanda total de vehículos generados por el -
autotransporte.



En el período de 1977 a 1981 la movilización de la carga general realizada por el autotransporte federal tuvo un incremento sostenido como puede apreciarse en el cuadro siguiente:

AÑO	TON. TRANSPORTADAS	INCREMENTO DE RELACION AL AÑO ANTERIOR
1977	189 millones	4.98 %
1978	201 millones	6.35 %
1979	227 millones	12.94 %
1980	253 millones	11.46 %
1981	276 millones	9.10 %
1982	297 millones	7.6 %

Cabe señalar que el lapso de enero de 1977 a marzo de 1981 fueron aprobados un total de 3071 dictámenes para el otorgamiento de 21,351 permisos de los cuales 12,944 fueron proporcionados a carga especializada alcanzando así los 103,000 permisos existentes, correspondiendo 73,000 a carga especializada, como se observa en el autotransporte se atienden las necesidades de traslado de mercancía tanto de zonas marginadas como de aquellas regiones donde se concentran las actividades económicas y los mercados más importantes.

Como dato estadístico diremos que la Flota de Autotransporte Público Federal de carga esta integrada por 153,850 unidades de las cuales 73,855 corresponden a carga regular y 79,995 a carga especializada.

Para prestar el servicio de Muebles y Mudanzas en general se expedieron 190 permisos en atención a 40 solicitudes.

La necesidad de evitar que el retraso de pago en los servicios prestados por los autotransportistas, afectará las posibilidades financieras de sus empresas, originó que en el presente -- programa se incluyeran acciones para la agilización de los --- sistemas de cobro.

De acuerdo a los pronósticos anteriores que comprenden el período de 1981 a 1985 se espera que el autotransporte crezca a la par de la tasa del P.I.B. Esto será con el fin de estar en condiciones de movilizar con oportunidad los volúmenes de carga que se generan en razón directa a la evolución esperada de la Economía Nacional.

Se pretende lograr lo anterior, racionalizando la operación de los servicios aumentando su eficiencia, reduciendo costos de -- operación, e impulsando la modernización de los sistemas de --

organización y administración. Se pretende fortalecer la Banca Múltiple de Autotransporte a fin de aumentar los créditos a este servicio para la aplicación de su infraestructura y la adquisición de nuevas unidades.

La ampliación y mejoramiento de carreteras, y la participación de la Industria Horizontal en una mejor calidad en la venta de productos de este servicio y en medida de lo posible, la reducción de precios tanto en equipo como en refacciones logrando con ésto medidas adecuadas al mantenimiento de los vehículos.

III.- ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MUDANZAS AMERICA S.A.

a) Análisis de la situación actual.

La empresa antes mencionada se encarga del traslado de mercancías del hogar así como de los enceres de un destino a otro - dentro de la República Mexicana.

Se encuentra ubicada en la calle de Margarita Masa de Juárez - dentro de la colonia Industrial Vallejo, al Norte del Distrito Federal.

En el marco del transporte de Muebles y Mudanzas ubicaremos a la empresa dentro de las más fuertes, con una gran capacidad de almacenamiento ya que cuenta con 500 m² aprovechables para todo tipo de mercancías. A su vez para el traslado de la misma se cuenta a la fecha con 95 camiones, la mayoría de ellos ----- Dina - Diesel, cada uno de estos camiones cuenta con una caja cerrada que le permite transportar en su interior 60 m³ de --- mercancía. .

Esta empresa cuenta con un edificio de 3 niveles anexo a la -- bodega que le permite realizar con toda fluidez las operaciones que sean requeridas para el buen funcionamiento de la misma.-- En los tres niveles que no han sido usados a toda su capacidad cuentan con los departamentos de Tráfico, Presupuestos, Contabilidad, Control e Informática.

A su vez se ha instalado un taller mecánico anexo a la bodega que pretende dar un mantenimiento preventivo más que correc-- tivo a todas las unidades, lo anterior se realiza mientras la unidad se encuentra en el andén cargado, el cuerpo técnico

del taller auxiliado por los mecánicos del mismo que revisan - las unidades y prestan servicios tan indispensables como lo son el engrasado del chasis y cambios de aceite a las unidades.

La transportista cuenta con dos servicios:

- Servicio de traslado Nacional
- Servicio de traslado Local

Dentro del Servicio Nacional se trabajan 2 modalidades:

- El servicio de transporte compartido
- El servicio de transporte especial

Para una mayor objetividad de los anteriores servicios trataremos de explicarlos brevemente:

SERVICIO DE TRANSPORTE NACIONAL:

Servicio Compartido:

El cliente llama a la compañía para solicitar el presupuesto por el --- traslado de su mercancía, se hace - notar que son pocos los muebles o equipo para el traslado y se le ofrece el servicio compartido.

Se le indica al cliente que la mercancía se le recogerá en el lugar - que éste indique y a la hora seña--lada, se procederá a llevar su mer--cancía a la bodega donde es descar--gada y almacenada convenientemente;

allí permanecerá por espacio de 8 - días mientras tanto la ruta se provee de más mercancías ya sea con --- destino similar al del cliente o --- cercano, una vez realizado lo anterior se carga el camión (mientras se realiza esta operación se le dá mantenimiento a la Unidad) y se procede a partir al destino, depositando la mercancía en el lugar que éste - haya indicado al contratar su servicio.

Servicio Especial:

El cliente llama a la compañía para solicitar el presupuesto por el --- traslado de su mercancía (generalmente un mensaje de casa) se hace - notar que la relación de muebles - que se mencionan ocuparán un camión completo y se ofrece el servicio especial.

La mercancía es recogida por la unidad en el domicilio del cliente, -- una vez cargado el camión se procede al traslado y entrega de la misma concluyendo en esta forma el viaje.

En ambos casos la descarga es realizada por personal de la región --- afiliado a sindicatos.

Servicio de traslado Local:

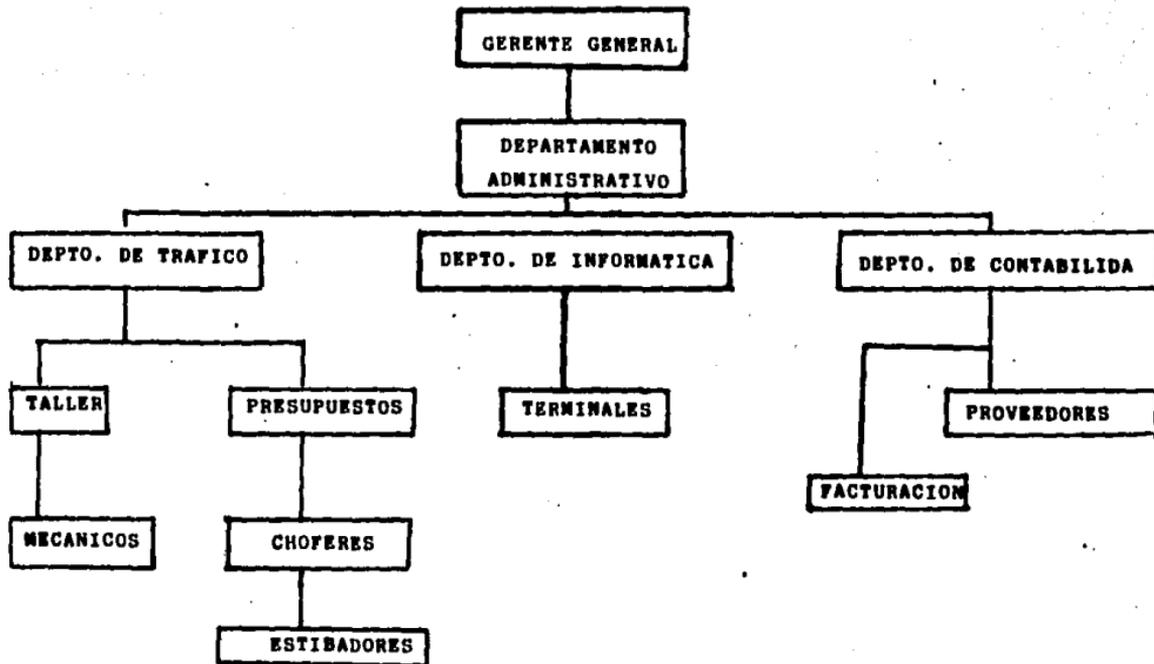
En este servicio el cliente contrata a la unidad completa para cualquier traslado dentro del área metropolitana sin importar la ocupación total o parcial de la unidad. Para efectuar la carga y descarga del mismo.

Es enviado personal de las oficinas altamente capacitado en el traslado de mercancía, así mismo puede solicitar personal adicional si considera que con el que lleva la unidad no se pueden cubrir las necesidades.

Dentro de los servicios antes mencionados el cliente puede solicitar el servicio de empaque, que consiste en poner dentro de cajas de cartón propias de la empresa, libros, cajillas, cuadros, o cualquier otro artículo que por su naturaleza deba viajar con precauciones adicionales.

Para continuar hablando sobre el manejo de una empresa de transporte y los problemas que enfrenta veamos su estructura y funciones mediante el siguiente organigrama:

O R G A N I G R A M A



31...

Gerencia General.- Se encarga de dictaminar el proceso administrativo por medio del cual habrá de regirse la empresa, así como las políticas y metas que habrá de realizarse.

Gerencia Administrativa.- Es la encargada de llevar a cabo los planes trazados por la Gerencia General, así mismo, la planeación del aspecto financiero y las políticas que conlleven a --- dichos logros.

Departamento de Informática: Se encarga de procesar toda la información que es captada de los diferentes departamentos; es el órgano consultivo y base de apoyo de los departamentos de Tráfico y presupuestos.

Departamento de presupuesto: Aquí se genera el trabajo de la -- empresa, el departamento se encarga de captar clientes ofreciendo para ello el mejor servicio posible, apoyándose en el Departamento de informática; esto se realiza cuando el cliente llama a la empresa para solicitar un servicio, inmediatamente se le -- requiere la relación de mercancía que enviará, el lugar de destino y la clase de servicio. Estos datos son capturados por medio de una terminal conectada directamente con la Base de Datos de un Sistema de computador 34 IBM, la información es procesada y en esta forma en pocos minutos el cliente, obtendrá la ---- orientación necesaria sobre la operación con tiempo y costo. -- Se hace referencia a lo anterior porque la empresa es una de las pioneras en la aplicación de Sistemas Computarizados dentro de este campo.

Departamento de Tráfico.- El Departamento de Tráfico es el órgano principal de control y servicio interno dentro de la empresa. Una vez que el cliente ha solicitado la presentación del servicio se procede a entregarle el Departamento de tráfico la orden de recepción, Tráfico se encarga de organizar las rutas de carga de las unidades, de la recepción de mercancía en bodega, de -

organizar y proyectar las rutas de destino como de compaginar -- los diferentes traslados para el mejor aprovechamiento a las -- unidades, de verificar que el taller preste el servicio de man-- tenimiento a los camiones mientras éstos esten cargando, de --- pagar al chofer gastos de viaje, de sincronizar las activida-- des dentro del personal de bodega y estibadores, así como de - proporcionar la información al departamento de informática.

Departamento de Taller.- Es el encargado de efectuar el manteni-- miento preventivo o correctivo de las unidades, este departa-- miento presta un servicio de gran valía pues es de considerarse el costo que representaría al tener una unidad descompuesta a 600 km, de su origen.

La compañía de transportes ha crecido debido al auge que tuvo el transporte en años anteriores, se pensó que siempre se podría - tener el mismo desarrollo lo que conllevó a una falta de planea-- ción, se dejó que los actos transcurrieran conforme se sucita-- ban, sin tratar de encausarlos adecuadamente.

No obstante al crecimiento de la empresa, es de observarse al-- guna deficiencia en la planeación, pues ella se desarrolló con-- forme a las necesidades inmediatas y sin contemplar las media-- tas; en consecuencia la administración, no estaba sólidamente - preparada como para salvar los obstaculos que podrían presen-- tarse en cuanto a la falta de trabajo y demanda de servicio no disponiendo de recursos, de los cuales se pudiera hechar mano para salvaguardar los intereses económicos de la compañía.

Entre los principales problemas que se presentan podemos citar los siguientes:

- Una muy considerable disminución en la demanda de servicio.

33...

- Los altos costos de equipo y refacciones de la unidades de inportación de algunas de ellas

- La falta de personal técnico calificado que pudiera hacerle frente a situaciones adversas tratando de lograr beneficios a corto o largo plazo.

- Los altos costos que alcanzaron la gasolina y autopistas.

- La carencia de una adecuada preparación financiera.

- La poca oportunidad de conseguir créditos oportunos.

- Por políticas mal encauzadas se dejó de prestar la adecuada atención a la compañías como Philips, Mabe, Sears que en un momento de poca demanda podían haber solucionado en parte la escases de servicio y producido divisas a la compañía.

- No se capacita al personal en forma adecuada para comprender la organización interna de la empresa, así como los problemas - que representaría la escases de servicios.

Para finalizar podemos asegurar en base a los planteamientos -- anteriores de la empresa Transportes América, S.A. ha crecido de una planeación adecuada si es que esta se ha llevado a -- cabo.

No se han fijado con claridad los objetivos y metas de la compañía, lo que la ha llevado a navegar sin un rumbo establecido.

Algunas de sus políticas han sido erróneas y mal desempeñadas por los departamentos encargados de llevarlas a cabo, esto ha ocasionado decremento en la obtención de servicios, no debiendo olvidar la falta de políticas adecuadas por las personas encargadas de la Dirección de la empresa que puede llevar a gran-

des empresas a la quiebra.

No se han creado sistemas de control adecuados al crecimiento de la empresa en este renglón, muy poco se ha logrado y falta mucho por hacerse, pues sin un sistema eficaz y al mismo tiempo fluido de control se puede llegar a perder de vista algún -- aspecto importante e irreversible en el proceso de su planeación.

La planeación de recursos no ha alcanzado, el grado de optimización que debería, aspecto al que se le ha prestado un nula -- atención, dejando que tomen caminos espontaneos y resolviendo de la misma manera.

IV.- PLANEACION DE LA EMPRESA

MUDANZAS AMERICA, S.A.

Dentro de toda organización se debe determinar los grados hasta donde se desea llegar, es decir, se puede pretender la ampliación del mercado o el aumento en otras áreas de la economía.

Los estados o resultados deseados del comportamiento son los -- objetivos, podemos tener dentro de la empresa objetivos idea -- les que tal vez sean inalcanzables pero a los que se puede ---- acercar indefinidamente.

La fase para formular objetivos deberá seguir un camino claro y preciso, por ejemplo formular los objetivos de la empresa y tra-- ducir estos en metas, lo que proporciona un programa de desarro-- llo que conseguirá llevar a la empresa al logro de los fines -- propuestos.

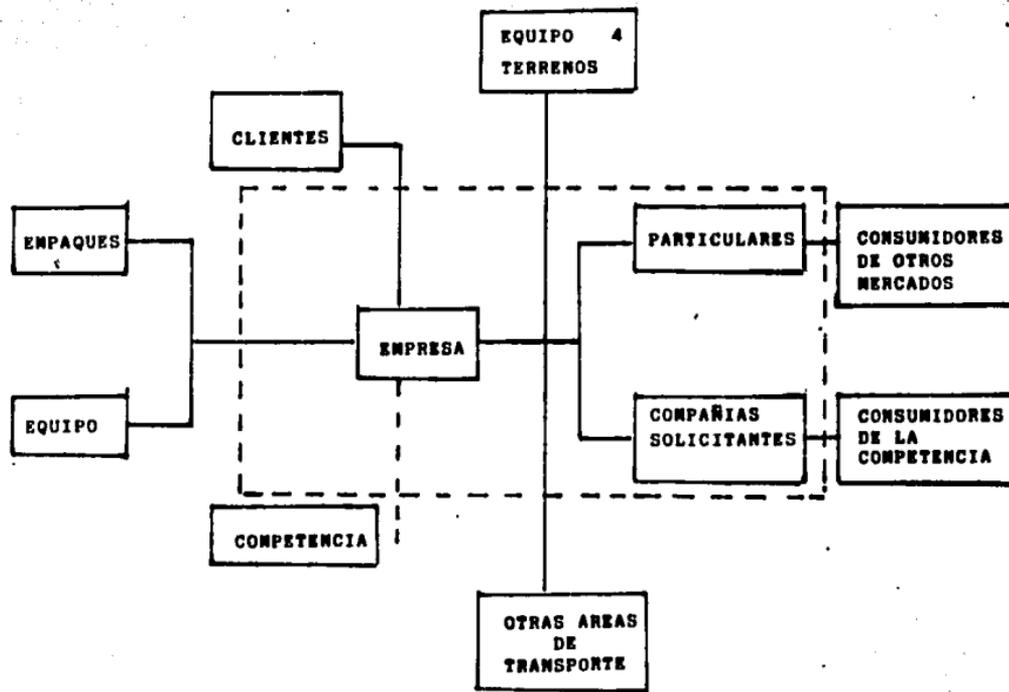
Podemos ir evaluando operacionalmente cada logro para llegar a la meta deseada, esto va a proporcionar una guía que ayudará a la empresa a conseguir en todo momento el estado de satisfacc-- ción o insatisfacción que producirá la persecución de la misma o el cambio en el plan para conseguirla.

Dentro de nuestra empresa tenemos objetivos muy generales que -- determinan en gran parte lo que se hará o dejará de hacer para esto tenemos que plantearnos la pregunta de - En que rama de la Industria queremos trabajar ?, la respuesta es dada las pocas -- posibilidades económicas con que se cuentan en el transporte de carga Especializada y más precisamente en la transportación de Muebles y Mudanzas

Para poder fijarnos un meta vamos a necesitar de un guión que

básicamente es una descripción de lo que podrá ser la organización en algún momento específico en el futuro, en forma más -- cualitativa que cuantitativa. Aquí vamos a plantear el lugar -- el que queremos llegar sin tocar los aspectos financieros o con tablea que sería una forma de medir el desarrollo.

DIAGRAMA " GUION "



La figura anterior representa el diagrama de flujo de los negocios que son susceptibles de ser estudiados como guisanes y que proporcionarían en algunos casos beneficios económicos muy --- grandes a la empresa.

- 1.- La empresa podría producir sus propios paquetes como las cajas de cartón y colchonetas, con lo anterior no solo se satisface, sino que proporciona un mejor abastecimiento a otras compañías.
- 2.- La empresa podría pasar a suministrarse su propio equipo -- de oficina creando para ello una fuente de abastecimiento que al mismo tiempo sirviera como empresa particular -- dando servicio a otras empresas.

En el renglón del equipo podemos decir que la misma podría rentar sus camiones con operación a otras empresas que no cuenten con la disponibilidad inmediata, lo anterior se podría llevar a cabo sobre todo en los Estados, que se carece de camiones --- grandes.

Dentro del mismo equipo podemos citar el mantenimiento agrandando las áreas de taller o proporcionándole un nuevo centro operativo, donde también puedan dar mantenimiento a otras líneas, lo anterior involucra la experiencia con que cuenta el personal de este tipo de servicio.

- 3.- Podemos también cambiar la línea de la empresa, ya que --- cuenta con bodegas de almacenamiento lo suficientemente -- grandes y equipo técnico; se pudiera pensar en comprar --- trailers y dar servicio de carga en general, o proporcionar servicio de almacenamiento prolongado a otras que no tengan disponibilidad para ello.

- 4.- La empresa en cuestión podría diversificar sus actividades participando en la compra de terrenos y equipos ampliando con esto su área de almacenamiento, simplemente participando el capital en los bienes raíces.
- 5.- Se podría pensar en atraer el mercado de la competencia ofreciendo mejor servicio, precios más justos o proporcionando algún tipo de incentivo, esto podría dar como consecuencia el monopolio del transporte cosa muy deseable para la compañía.
- 6.- Al hablar que la empresa podría dar pasos a otras áreas de la economía podemos pensar a futuro en adquirir los clientes de estos mercados con lo cual se logrará lo tratado en el punto 5.

Recordamos bien que conocer el origen y los antecedentes de los objetivos y clasificar, es el primer paso para dar en el proceso de su propia integración y elaboración y es lo que permite al mismo tiempo prever y evaluar las posibilidades futuras de la actividad productiva de que se trate.

Para poder pensar claramente en los objetivos de la empresa -- debemos tener presente que la formación de tales objetivos no debe realizarse a un nivel de generalización demasiado bajo -- pues esto puede ocasionar rechazo en partes del plan trazado.

Los objetivos de la empresa estan perfectamente definidos y han sido planteados adecuadamente, se han tomado en cuenta todas -- las posibilidades adversas y se considera que dado el momento económico que trasciende en la empresa es la solución más --- aceptable.

Podemos ahora definir una meta como un objetivo que se desea

alcanzar en un tiempo específico dentro del período que abarca el plan como lo podría ser aumentar la participación en el mercado en un 10% en 1986.

Vamos ahora a tomar en cuenta los objetivos de rendimiento de nuestra empresa como lo puede ser las relaciones laborales entre empleados y aunado a ella la productividad.

Por ejemplo:

Cuando mayor sea el grado de desgaste de los empleados, más bajo en su ambiente moral, esto es medible por el número de empleados que dejen la compañía cada año, que va a ocasionar esto mayor capacitación y separación. Esto lo podríamos tomar como una meta a futuro.

En cuanto mayor sea el ausentismo de los empleados más deprimida se encuentra su moral. Es medible por medio de los empleados ausentes diariamente. Lo que ocasiona esto en la producción pérdida y en la sustitución de personal. Se puede tomar como meta el reducir gradualmente el promedio de ausentismo proporcionando un mejor ambiente de trabajo.

Todos sabemos que las organizaciones persiguen metas múltiples por lo tanto necesitamos conocer toda la gama de las metas importantes, así que cuanto más elevado sea el nivel en que se formulen las metas, más probable será que abarquen más puntos.

En el proceso de planeación debemos tomar en cuenta muchísimos factores por ejemplo antes de explicar la consecución de una meta se debe evaluar las políticas y los objetivos. Por lo tanto, las metas podrán graduarse varias veces hasta que finalmente se fijen.

Una vez que se han fijado las metas, se podrán estimar las pérdidas y las ganancias, pongamos el ejemplo de consecución de -- objetivos de ampliación del mercado en un 10 % para 1987. Si no se alcanzó la cifra deseada, la diferencia entre lo deseado y lo real es la cantidad que se debe proveer de servicios. El -- guión que se haya establecido explica la naturaleza de los servicios que se deben considerar para el logro de dichas metas.

Dentro de las metas de la empresa podemos encontrar la reestructuración gradual y sólida de su sistema operativo, como sabemos la empresa ha nacido de un sistema de transportación pequeño y ha incrementado su servicio hasta llegar al lugar que actualmente ocupa, lo que ha ocasionado su desarmado crecimiento y la falta de una planeación óptima clara de la misma.

Es por ello necesaria la reestructuración de su sistema organizativo que trataremos con más detalle en el capítulo V.

La participación más activa en el mercado, es obra de las metas a corto plazo, se requiere proveer a dicho mercado servicio y tarifas de cobro más accesibles a la mermada economía popular. (Para lo anterior vamos a crear un proyecto dividido en las --- siguientes fases).

Para el mejor logro de los objetivos se requiere conocer perfectamente los recursos de que se dispone, en casi cualquier negocio los podemos definir en cuatro clases:

- | | |
|-----------------------------|------------|
| 1.- Dinero | } RECURSOS |
| 2.- Instalaciones y Equipos | |
| 3.- Materiales y Servicios | |
| 4.- Personal | |

En la planeación es necesario determinar la cantidad de cada uno de los recursos que requieren los cursos de acción y políticas

que se han seleccionado. Por lo tanto la primera fase de la -- planeación de los recursos requieren que se determine cuales -- serán las necesidades en cantidad y clase de cada recurso para cada año del período de planeación.

Por lo anterior podemos predecir las cantidades de recursos que se espera estén disponibles y la diferencia entre lo planeado y la necesidad nos permitirá saber que cantidad de recursos debemos adquirir y en que período de tiempo.

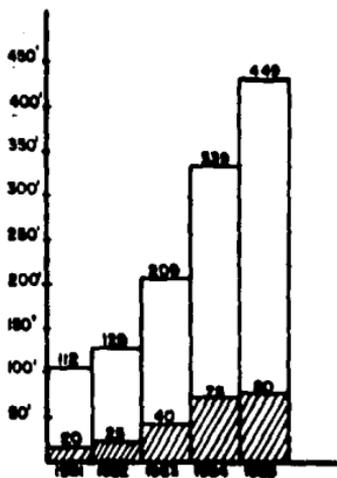
Para el caso de nuestro estudio en particular vamos a resumir en tres grupos a los recursos.

- a) Recursos Materiales
- b) Recursos Humanos
- c) Recursos Financieros

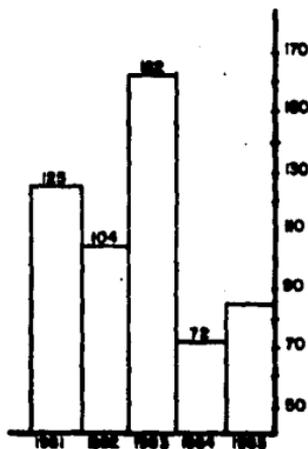
a) Recursos Materiales: Los definiremos como todos aquellos insumos necesarios para la operación de la compañía.

Pasemos ahora a analizar la planeación de los mismos. Si nos basamos en los datos estadísticos en que se cuenta tenemos que durante 5 años tenemos lo siguiente:

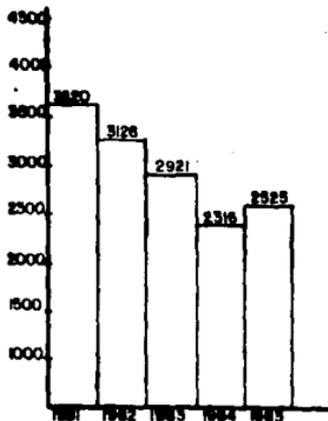
AÑOS	1981	1982	1983	1984	1985
VIAJES REALIZADOS	3520	3126	2921	2316	1525
FLETES COBRADOS	112'	128'	209'	339'	449'
COMISIONES OTORGADAS	20'	25'	40'	75'	80'



Camiones



Viajes Realizados



Con los datos anteriores se procedió a realizar la supervisión de los viajes que se realizarían para el período 1986-1987 que tendrían 7 años de planeación.

Se espera tener una recuperación creciente en el servicio por la descentralización administrativa decretada por el gobierno federal.

Se ha estimado que la compañía tendrá el siguiente ritmo de crecimiento.

AÑO	FLETES EN MILLONES
1986	618'
1987	773'
1988	1054'
1989	1317'
1990	1647'
1991	2144'
1992	2681'

La evaluación económica a futuro se obtuvo de los datos estadísticos proporcionados por la empresa de la demanda de servicios esperada, y de la experiencia con que se cuenta en el área de carga especializada.

Lo anterior conlleva a la adquisición de equipo así como al replazo del viejo, esto origina gastos a futuro que habrá que contemplar en nuestra planeación.

Si se sabe que el flete promedio de un camión es de 5'111 tenemos que para transportar la mercancía que se nos solicitará adquiriremos equipo de la siguiente forma:

Entre 1985 y 1988 compra de 9 camiones

Entre 1983 y 1990 compra de 9 camiones

Entre 1990 y 1992 compra de 4 camiones

Que en total harían 22 camiones nuevos que se tendrían por aumento en el volumen de ventas, aunado a lo anterior se presume que el equipo más antiguo se ira renovando a razón de:

1986	1 camión
1987	1 camión
1988	2 camión
1989	1 camión
1990	3 camiones
1991	1 camión
1992	2 camiones

Es por la política de remover equipo al cabo de años de trabajo que deberá sumarse a la adquisición del nuevo, tenemos un valor de rescate del equipo aproximadamente el 30% de su valor de adquisición.

Esto lleva a pensar en ampliar el área de almacenamiento de nuevas bodegas, ya que la mercancía esta en ella, por tiempo ---- variable, se estima una duración promedio de tres días hasta su traslado definitivo.

Si tenemos que el área de almacenamiento está en función del número de camiones en la bodega trabajando, tendremos la siguiente tabla:

No. de camiones	Area bodega necesaria
88	1,260 m2
97	1,820 m2
106	2,360 m2
110	2,600 m2

La bodega actualmente tiene una longitud de 110 m2 y de fondo 27 m2 lo que proporciona 2,970 m2 aprovechables, como se nota en ésta, sobra capacidad, lo que permite usar el área sobrante como almacenamiento de su pequeño taller de reparación de muebles.

Datos estadísticos proporcionados por la Empresa:

AÑOS	VENTAS	INCREMENTO	INCREMENTO PROMEDIO
1981	112'000,000.00	13.97%	
1982	127'645,889.39	63.85%	
1983	209'159,862.81	62.02%	43.14 %
1984	338'895,432.20	32.72%	
1985	449'800,300.00		

Si consideramos una tasa de crecimiento de la siguiente forma, en base a la experiencia de sus directivos.

1986	10%
1987	10%
1988	20%

1989	20%
1990	20%
1991	25%
1992	25 %

Con una tasa de interés $i=25\%$ obtendremos $F=p(1+i)^n$
 $\$ 112'000,000.00 (1+.25)^5 = \$ 341'796,875.00$ con un crecimiento del 31.60 %

La respuesta económica en los años de planeación será:

1986	440'800,300.00	$(1+0.25)^1 = 562'250,375.00$	$\times 1.10 = 618'475,412.50$
1987	449'800,300.00	$(1+0.25)^2 = 702'812,968.80$	$\times 1.10 = 773'094,265.70$
1988	449'800,300.00	$(1+0.25)^3 = 878'516,210.90$	$\times 1.20 = 1054'219,453.00$
1989	449'800,300.00	$(1+0.25)^4 = 1098'145,264.00$	$\times 1.20 = 1317'774,317.00$
1990	449'800,300.00	$(1+0.25)^5 = 1372'681,580.00$	$\times 1.20 = 1647'217,896.00$
1991	449'800,300.00	$(1+0.25)^6 = 1715'851,974.00$	$\times 1.25 = 2144'814,968.00$
1992	449'800,300.00	$(1+0.25)^7 = 2144,814,968.00$	$\times 1.25 = 2681'018,710.00$
		$2,681,018,710 (1 + 0.25)^7 = 562'250,375.00$	

Pasando esto a valor de 1985 tenemos: $\frac{562'250,375.00}{449'800,300.00} = 25 \%$

Si $\$ 449'800,30.00$ se movieron con 88 camiones, vamos a necesitar incrementar nuestra flota para dar servicio a $562'250,375$ en 110 camiones.

Lo anterior equivale a comprar 22 camiones más con un flete promedio anual por camión de $5'111,367$.

618'475,412.50	$(1+0.25)^1 = 494'780,330.0$
773'094,265.70	$(1+0.25)^2 = 494'780,330.0$
1,054'219,453.00	$(1+0.25)^3 = 539'760,360.00$
1,317'774,317.00	$(1+0.25)^4 = 539'760,360.00$
2,144'814,968.00	$(1+0.25)^5 = 562'250,373.00$

Por lo tanto:

$\frac{494'780,330}{449'800,300} = 10\%$	449' - 88
	447' - x = 97 - 9.0
$\frac{539'760,360}{449'800,300} = 20\%$	449' - 88
	539' - x = 106 - 9.0
$\frac{564'250,375}{449'800,300} = 25\%$	449' - 88
	562' - x = 110 - 4.0
	Total 22 camiones

Mismos que se distribuirán de la siguiente forma:

Entre 1986 y 1987 -	Compra 9 camiones
Entre 1988 y 1990 -	Compra 9 camiones
Entre 1991 y 1992 -	Compra 4 camiones

Teniendo 22 camiones en 7 años

b) Planeación de Recursos Humanos: En este renglón frecuentemente se fijan las metas de la organización antes de resolver definitivamente las necesidades de la planeación de personal y por ende, no se toman en cuenta estas exigencias al formular las metas.

El otro problema que se ha generalizado es el rescate paulatino de personal, esto supone que el personal que permanece deberá aumentar su productividad cosa que no es aceptable esto también ocasiona que se generen problemas en la contratación de personal (especialmente profesionales) así como la nueva capacitación de los mismos.

- Que pasa cuando tenemos un número relativamente grande de --- personas trabajando en la misma tarea ?, es necesario ampliar una función de respuestas del personal (ya sea explícitamente ó implícitamente) es decir una lista de la relación del personal asignado a esa tarea con la respuesta obtenida de la misma.

Para el caso de una compañía de transporte como Mudanzas América el manejo del personal de bodega y estibadores es de suma importancia.

Al personal encargado de la labor de bodega se le encomienda la organización de la misma, así como su mantenimiento es quién deberá organizar la mercancía de manera que se tenga fluidez en la misma.

La planeación de una compañía de transporte como la que nos -- ocupa es relativamente sencilla ya que su producción personal, áreas de almacenamiento y unidades, dependerá solamente de la demanda que tenga el servicio. esto no ocurre en otras áreas -- de la producción donde se tiene que tomar en cuenta factores tan determinantes como el nivel del productor, los posibles --

clientes a futuro el procedimiento de los insumos de la ubicación de la maquinaria para proporcionar el mejor aprovechamiento de la mano de obra, los cambios en el tipo de materia prima, etc.

La compañía de mudanzas puede decirse que vive del nivel de demanda y esto lo medimos en la cantidad de toneladas, kilómetros o metros cúbicos, kilómetros transportados anualmente, lo anterior lo podemos resumir de la siguiente manera:

Al aumentar la demanda de servicio, tendremos que aumentar nuestro personal, como ya lo mencionamos en áreas específicas esto es real, para 7 años de planeación, nuestra planta quedaría de la siguiente manera:

AREA O DEPTO.	No. DE PERSONAS NECESARIAS
Presupuesto	4
Tráfico	3
Bodega	3
Estibadores	40
Choferes	22
Mecánicos	5
Contabilidad	2
Informática	2
	<hr/>
	81

Esto es 81 personas que se deberán contratar a lo largo de 7 -- años de planeación, si se piensa en un aumento paulatino de los mismos, tendríamos 11.5 gentes por año, gasto poco representativo, pero que tendríamos que considerar en el flujo de efectivo.

Aún sin el aumento de personal la empresa podría seguir solo si aumentan el ritmo de trabajo.

c) Recursos Financieros.- Es el tipo de planeación con la que - más se está familiarizada en las empresas y que erróneamente se confunde con la planeación de la empresa.

Vamos a identificar el proceso económico que irá pasando nuestra propia empresa a lo largo de su planeación se comportará de --- acuerdo al siguiente diagrama de flujo. Según Figura No. 2.

Esto nos dá una idea clara del crecimiento que tendremos a lo largo de la planeación de 7 años, en el diagrama de flujo presentamos también los egresos que tendrá la compañía, considerando:

(Total = Cargos Fijos + Cagos Variables + Incremento de Personal + Compra de equipo).

La empresa actualmente cuenta con tres niveles de oficina con un total de 500 m2 que dan acceso a una mayor capacidad instalada en el futuro sin necesidad de adquirir mayor área de oficinas o sacrificar bodega en construcción de las mismas.

La compañía se cotiza en 950 millones de pesos, se tienen buenas relaciones bancarias con lo cual tenemos un crédito de --- 1,500 millones de pesos con eso tendremos una reserva económica a futuro bastante solvente para soportar cualquier incremento -- de necesidades.

En caso de que la compañía se viera comprometida a necesitar un cantidad mayor que la que puede adquirir tenemos las siguientes alternativas como enunciativas pero no limitativas.

- 1.- Venta de Camiones, la empresa puede vender sin perjudicar su ritmo de trabajo 6 camiones por año durante 3 años.
- 2.- Venta de Bodega y reubicación de la misma, esto supone la venta total del equipo e instalaciones e oficina con los camiones, lo anterior presupone una disminución en el ritmo de trabajo y pérdida de clientes por reubicación - por lo que esta opción quedará como solución última.
- 3.- Presentación de servicio a otras empresas: Si se tiene la capacidad suficiente para mantener el equipo ocioso este se puede alquilar o subcontratar a otras empresas sacrificando al máximo la utilidad.

Se hace especial atención que para realizar cualquier tipo de alternativas y no caer en un error el porcentaje de gastos que representa cada renglón de la empresa.

Dado que nuestra empresa es lo bastante solvente económicamente podríamos pensar en la diversificación de actividades o la creación de un monopolio en el ramo del transporte.

Esto origina que tengamos cubiertas nuestras necesidades primarias, la creación de guiones como ya vimos anteriormente y el aseguramiento de nuestra planeación futura.

V.- DISEÑO DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA DE MUDANZAS
AMERICA, S.A.

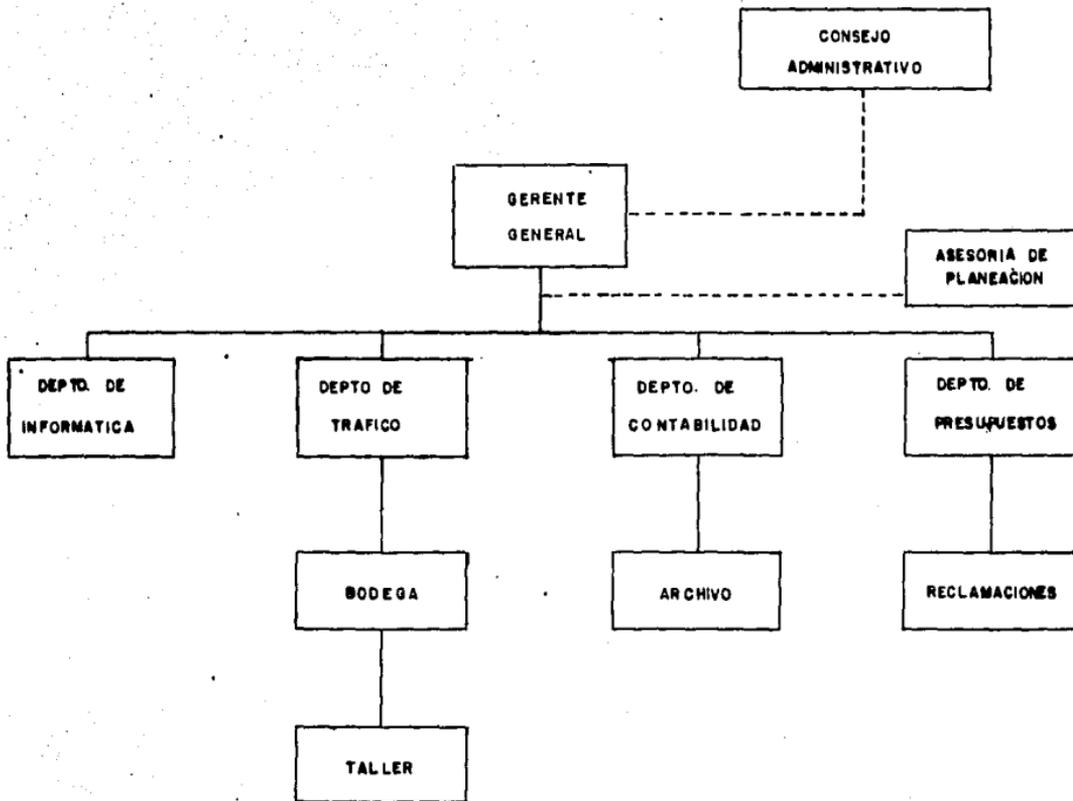
Dentro de cualquier compañía debemos de tener un sistema de organización que denote el camino de acceso a la misma, así como el procedimiento que se empleará para llevar a cabo dicho camino.

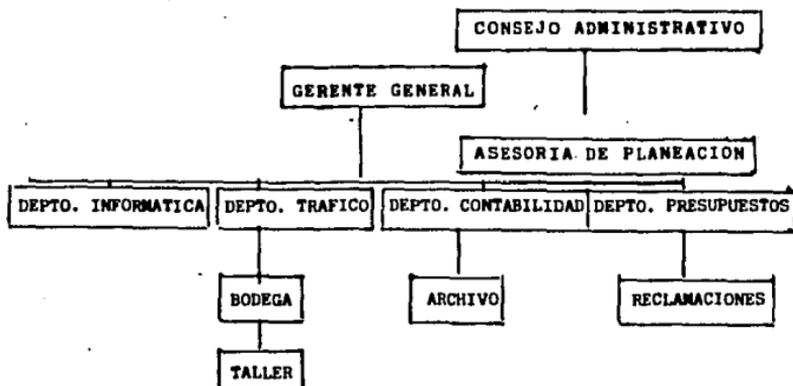
Ahora veamos mediante un diagrama de flujo el procedimiento usual que se sigue en cuanto al movimiento de mercancía en una empresa como la que nos ocupa.

Como podemos observar hay diferentes áreas de trabajo entre los principales tenemos presupuesto, tráfico, bodega, informática, taller, contabilidad y reclamaciones, que debemos organizar de manera adecuada para que cumplan con la función que fueron creados y así más fluido el tráfico de la mercancía desde su recepción hasta su entrega.

Debido a la capacidad económica de que dispondrá nuestra empresa a futuro vamos a definir un organigrama de trabajo que cumpla con los requisitos de funcionalidad, agilidad y versatilidad que cada departamento o área requiere para el mayor desempeño de sus actividades.

Pensando en función de una presentación de servicios más eficiente se creo el siguiente organigrama:

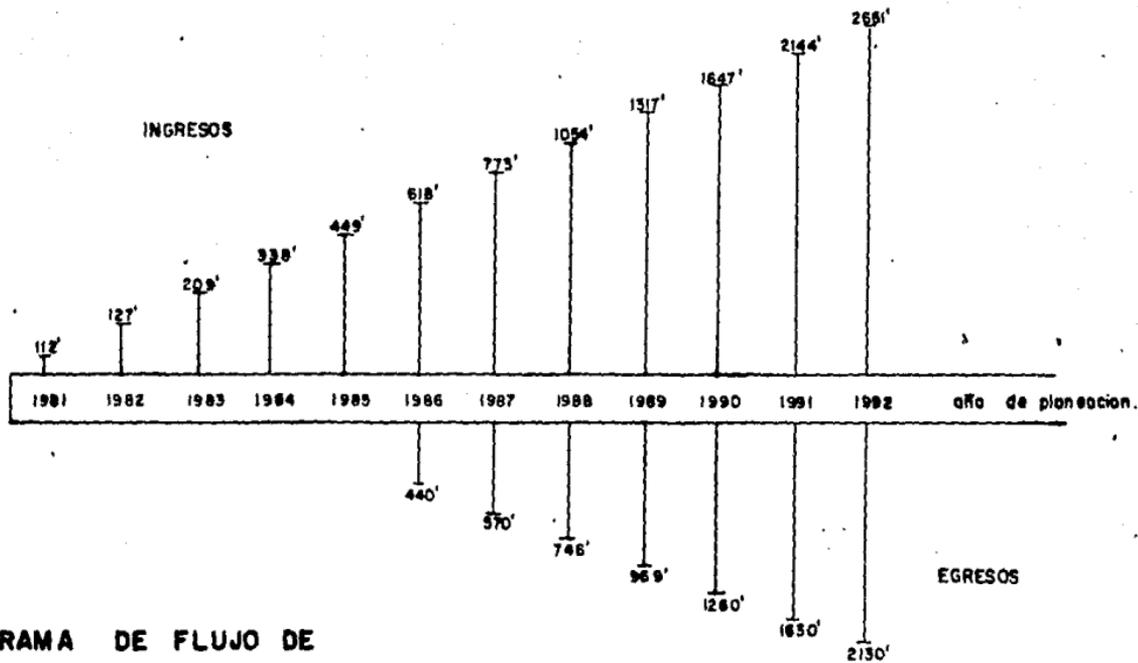




Vamos a tener en primer lugar un consejo administrativo que será el encargado de dictar las políticas de la empresa y los procedimientos para llevar a cabo los mismos, promoverá el servicio a escalas de la economía pública, tendrá una asesoría exterior que será la encargada de proporcionar a este la programación.

Para llevar a cabo eficientemente la planeación de la organización se debe proporcionar al personal responsable la información pertinente, los métodos apropiados de evaluación del rendimiento y la motivación para actuar a favor de los intereses de la compañía, para ello podemos utilizar el siguiente procedimiento de 5 fases.

- a) Análisis de flujo de decisiones
- b) Construcción de modelos
- c) Necesidades de información
- d) Decisiones y puestos
- e) Medidas y motivaciones



**DIAGRAMA DE FLUJO DE
CRECIMIENTO**

- a) En el organigrama anterior explicamos la forma en que los diferentes Departamentos se relacionan entre sí pero no como están o como deben estar las decisiones que toman

El objetivo del análisis de flujo de decisiones es el de identificar las decisiones administrativas que se requieren para operar el negocio y las relaciones que existen entre ellas.

parte integrante de esto es el diagrama de flujo que presentamos al inicio.

- b) Construcción de modelos

Los modelos nos permiten diseñar sistemas para la toma de decisión y determinar la información necesaria para apoyar dicho sistema.

Si podemos construir un modelo adecuado de una decisión y existe un procedimiento para obtener una solución óptima o aproximada, la decisión puede ser procesada en una computadora.

- c) Necesidades de información.

Los variables que aparecen en un modelo de decisión son pertinentes al mismo, si el modelo es correcto, no se -- deberá pasar información irrelevante a los ejecutivos. -- Es decir, se requiere información no sólo para estar al corriente en la necesidad de tomar una decisión, sino -- también para evaluarla una vez que se ha llevado a cabo.

- d) Tareas y Decisiones.

Ya que se ha especificado cual es la información necesaria para que la empresa opere, es posible agrupar las decisiones en forma que se minimice la cantidad total de -- información que necesitan quienes toman las decisiones -- con necesidades idénticas o similares de información en grupos que constituyen tareas.

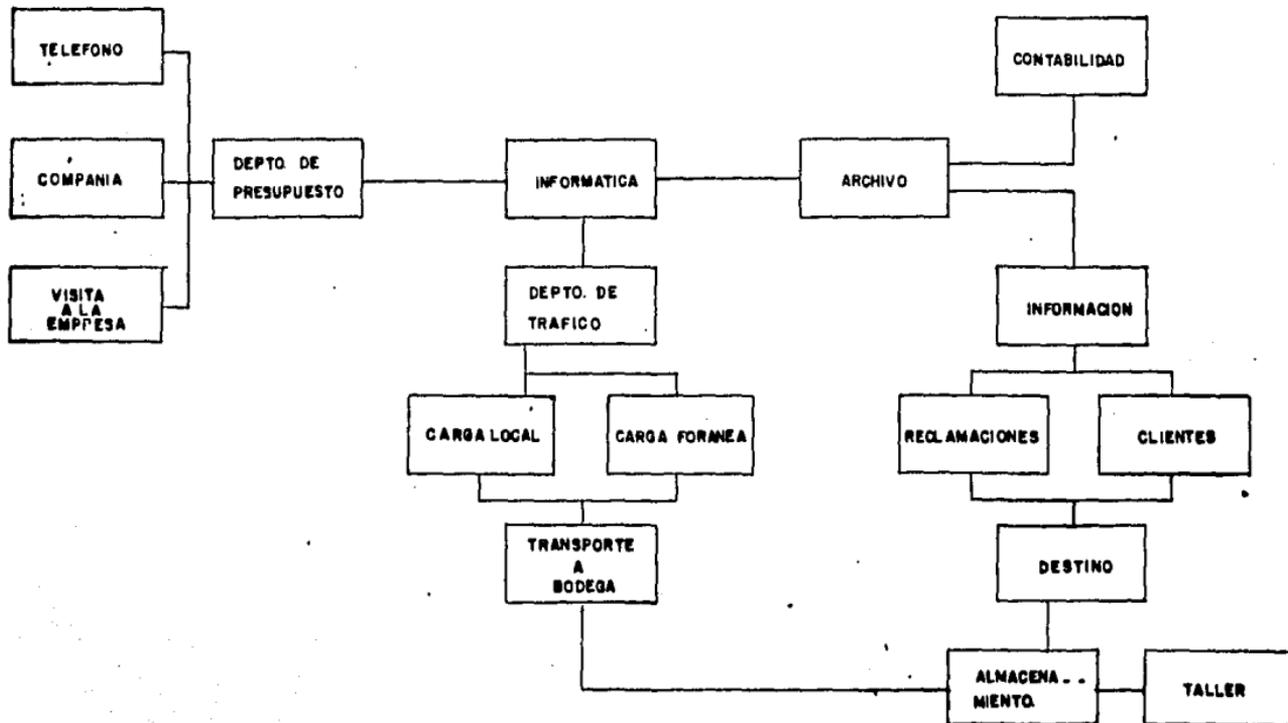
e) **Medidas y Motivación.**

La tarea de obtener un esquema óptimo de la estructura - de una organización es equivalente al fraccionamiento del modelo de la compañía en secciones, cada una con su propia medida de evaluación; Así pues, no se optimiza cada parte exacta o aproximadamente el desempeño óptimo de la empresa.

En el organigrama que se presentó como modelo de planeación se pretende dar a cada departamento la optimización y la libertad para el buen desempeño de sus funciones, creemos que la organización así planeada genera mayores dividendos a los ya estudiados.

CAPTACION DE MERCANCIA

CAPTACION DE INFORMACION



Cabe hacer notar que un Departamento nuevo, que es una herramienta invaluable es el de informática, la computadora es en sí una herramienta de cálculos incalculable y estará al servicio de todos los departamentos.

Esto no es siempre aceptable por los viejos empresarios mexicanos que ven en ello un aparato desconocido y creen que este pudiera llegar a desplazarlos, siendo esto una fuente de consulta inmediata y verídica.

Una vez mencionado lo anterior expresaremos a mejor detalle la función del diseño de cada departamento en el capítulo siguiente.

VI.- DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Pasemos a analizar el sistema que controlará a la empresa, si definimos al control como la evaluación de decisiones incluyendo la de no hacer nada, diremos que este proceso involucra 4 pasos.

- 1.- Pronosticar los resultados de las decisiones en la forma de medidas de rendimiento.
- 2.- Reunir la información sobre el rendimiento real.
- 3.- Comparar el rendimiento real con lo pronosticado.
- 4.- Cuando se detecta una decisión deficiente, corregir el procedimiento que la produjo y corregir sus consecuencias hasta - donde sea posible.

Si tomamos en cuenta que la mayoría de los sistemas de información administrativa y con la cual batallan los ejecutivos es la falta de información pertinente o la sobreabundancia de información no pertinente.

Tenemos que tomar en cuenta que las dos funciones más importantes de su sistema son el filtrado (o evaluación) y la consideración de la información.

Por ejemplo en algunas empresas hay informes diarios del estado de existencias en tamaño aproximado de 600 hojas de impresión de computadora en circulación diaria por los escritorios de distintos gerentes.

Para que un ejecutivo pueda saber cual es la información que necesita debe tener conciencia clara de cada tipo de decisión que debe tomar.

Esto es el ejecutivo que no entiende perfectamente el fenómeno que controla, juega "a lo seguro" y desea toda la información posible y si tenemos a una persona que diseña un sistema y -- comprende aún menos que el mismo ejecutivo el fenómeno en --- cuestión, trata de proporcionar más información de la necesaria. - Cual va a ser el resultado de esto ?.

Una sobrecarga de información, al que queda sujeta la administración.

Por lo tanto es necesario determinar que tan bien pueden usar la información necesaria los ejecutivos. Si no la pueden utilizar bien se les debe proporcionar reglas para tomar decisiones o retroalimentación sobre rendimiento de manera que puedan identificar y aprender de ellos.

Es muy importante que la estructura de la empresa y las medidas de rendimiento se corrijan antes de que se abran las puertas y se permita el flujo de información entre las partes de la compañía.

Nunca debe instalarse un sistema de información a la administración a menos que los ejecutivos que se sirven de él entiendan - como opera lo suficientemente bien como para poder evaluar su rendimiento.

Como hasta ahora hemos analizado el control es la evaluación de las decisiones después de que estas se han implementado, lo que impedirá pronosticar el resultado real y corregirlo donde haya bastante discrepancia.

En una empresa de transportes vamos a ejercer el control sobre áreas específicas que son las generadoras de bienes de capital.

ESTADO
DE
Cuentas

Tenemos pues que ejercer exacto control al departamento de presupuestos, tráfico, taller y bodega por considerar los de carácter relevante.

Departamento de presupuesto: Si tomamos en cuenta que este departamento genera la vida económica de la empresa, tendremos especial interés en adoptar medidas de rendimiento que sobrepasarán las condiciones actuales.

Sabemos que las ventas no se incrementarán en forma proporcional a las llamadas, pero si podemos lograr que de más llamadas, mayores ventas.

Para ello vamos a idear que desde el inicio de la toma del presupuesto sea grabado en la computadora ella misma integrará las cantidades de llamadas que se presentan por día, contra las ventas que se han llevado a cabo durante la semana, esto nos proporcionará gráficamente los resultados obtenidos, al mismo tiempo podemos obtener los meses en que nos bajan las ventas, esto servirá para otorgarle vacaciones al personal en dichos períodos así como para mandar los camiones a reparaciones mayores.

Al tener un control específico de cada presupuesto podemos ofrecerle al cliente una mejor atención personal, entre las medidas de rendimiento adoptadas en este departamento, tenemos la programación de llamadas semanales, es decir que tomará el presupuesto, el día lunes se pasará en días y la computadora se generará en presupuestos en pantalla con lo que podemos llamar a la semana al cliente y ofrecerle un descuento considerable.

Para ello vamos a crear la siguiente forma:

MUDANZAS AMERICA, S.A.

CONTROL DE PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO No. _____

CLIENTE _____ CROQUIS DE UBICACION _____

DOMICILIO _____ DESTINO _____

TELEFONO _____ FECHA _____

MOBILIARIO _____

COSTO: _____ FECHA DE CARGA _____ HORA _____

SEGURO: _____ DESCUENTOS _____ FLETE TOTAL _____

ELABORO: _____ TIPO DE SERVICIO _____

Con esta sencilla forma podemos obtener el costo aproximado de dinero que entra a la compañía, la persona que más presupuestos genera al mes, el monto perdido por presupuestos no -- realizados, y al mismo tiempo checamos si se está cobrando lo -- correcto en función a la competencia.

Si esta forma esta generada en la computadora la información será exacta, rápida y de fácil comprobación y captura, ya que el proceso se puede realizar simultaneamente con el telefonazo del cliente.

Si bien el Departamento de Presupuestos es la puerta de entrada a la compañía, el departamento de tráfico representa la carta de presentación ya que el cliente no conoce la empresa y al recoger su mercancía deberá estar seguro de que la empresa que contrató garantizará el correcto manejo de sus muebles con eficiencia y profesionalismo.

El Departamento de tráfico es el encargado de coordinar las actividades entre el departamento de presupuestos, taller y bodega, para que esto se realice adecuadamente tenemos el siguiente sistema:

MUDANZAS AMERICA S.A.

FORMA PARA CONTROL DE TRABAJO, DEPARTAMENTO DE TRAFICO

Pedido del Departamento de presupuestos No. _____

Recoger el día _____ a las _____ hrs.

Destino: _____

Camión asignado a su recepción: _____

Chofer: _____ Bodega almacenamiento zona _____

Camión designado a su envío: _____ Chofer: _____

MUDANZAS AMERICA, S.A.

FORMA PARA CONTROL DE CAMIONES

Camión NO. _____ Chofer: _____

Destino de la Mercancía _____

Viajes realizados _____ Kms.recorridos _____

Servicios efectuados:	Fecha	KM	Empleado
Lubricación General	_____	_____	_____
Cambio Aceite	_____	_____	_____
Eléctrico	_____	_____	_____
Afinación	_____	_____	_____
Mantenimiento mayor	_____	_____	_____
Llantas	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____

Observación Jefe de Taller: _____

MUDANZAS AMERICA S.A.

CONTROL DE MERCANCIA DENTRO DE BODEGA

Mercancia _____ No. de presupuesto _____

Destino: _____ Cliente: _____

Zona asignada _____

Descripción: _____

Control de la mercancía desde que se recibe hasta su entrega, es de suma importancia y el personal de tráfico debe tener la información necesaria, precisa, y a tiempo los controles que se enviarán, poniendolos dentro del computador de la empresa.

El departamento de taller es el que se encarga de mantener en buen estado las unidades de la empresa, podríamos imaginarnos lo que representaría tener parados a los camiones por falta de servicio, esto sería caótico, para ello el Departamento de taller deberá llevar a cabo mensualmente la revisión de algunas unidades, sacándolas de servicio, con lo cual se obtendrán reparaciones preventivas y no correctivas.

La forma de tráfico referente a los camiones será de la misma utilidad en el departamento de taller, para la programación de camiones a reparación, podemos emplear la política de que cada camión será revisado a los 25,000 kms o a los seis meses de servicio continuo, esto nos dará el estándar de dinero que --- debemos tener en caja por concepto de reparaciones mayores.

Al mismo tiempo permitirá tener una mayor economía en reparaciones, pues resulta que un camión tirado en la carretera -- cuesta mucho dinero.

Como hemos podido observar el diseño de los sistemas de control es de una importancia en cualquier área de la economía, la -- implantación de los mismos debe llevarse a cabo en cada departamento y revisarse conjuntamente evitando con ello la duplicidad de información o la sobrecarga de ella.

Un control exacto y sistematizado en cada área de producción de nuestra empresa permitirá el ahorro de información, la recuperación económica con la mayor rapidez posible, la vigilancia - estricta de las funciones correspondientes dando todo ello -- como resultado el mejoramiento de la empresa.

VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Como hemos podido observar la planeación de una empresa es de suma importancia, debemos tener especial cuidado en el acondicionamiento y la coordinación de todos los recursos de la misma como materiales y financieros.

El no tomar en consideración la planeación tanto a largo como a corto plazo puede llevarnos a la quiebra segura o simplemente a no maximizar las ganancias, lo cual de por sí es ya perjudicial para la empresa.

Frecuentemente encontramos que países completos adolecen la planeación de sus recursos, esto ha llevado en muchas ocasiones a situaciones de verdadero peligro tanto económico como social.

La planeación ofrece una diversidad de alternativas de soluciones favorables al mismo acontecimiento, esto no es en sí nada sencillo se requiere de la meditación entre lo que es verdaderamente importante en la toma de decisiones pero hay que estar consciente que planear varios acontecimientos seguramente nos lleva a la mejor solución de nuestro problema.

En la mayoría de las medianas empresas nacionales siempre se ha tomado en cuenta a la planeación como el arte de bien administrar el capital de la empresa, nuestros directores son gente que actúan de acuerdo a su intuición pero que generalmente no conoce como adecuar, ordenar y utilizar los recursos con que se cuenta. Por eso debemos pensar que la capacitación del ejecutivo deberá comprender el fenómeno de planear como parte sumamente importante de su preparación actual.

Podemos resumir así lo siguiente:

- a) La planeación adecuada llevará a nuestra empresa al lugar que nosotros anticipadamente queremos que llegue, y mediatemos los caminos por los cuales debemos caminar.

- b) Nos permitirá hacer ordenamiento a priori de todos los departamentos, así como de la documentación que deberá circular por cada uno de ellos, esto nos permitirá corregir la sobreabundancia de formas y papelería que muy a menudo se genera en las -- oficinas.

- c) Al tener el razonamiento lógico del flujo de información que cada departamento debe manejar, se pedirá la información necesaria y suficiente a la persona adecuada, esta no ocasionará que se pierda tiempo en la búsqueda, de información.

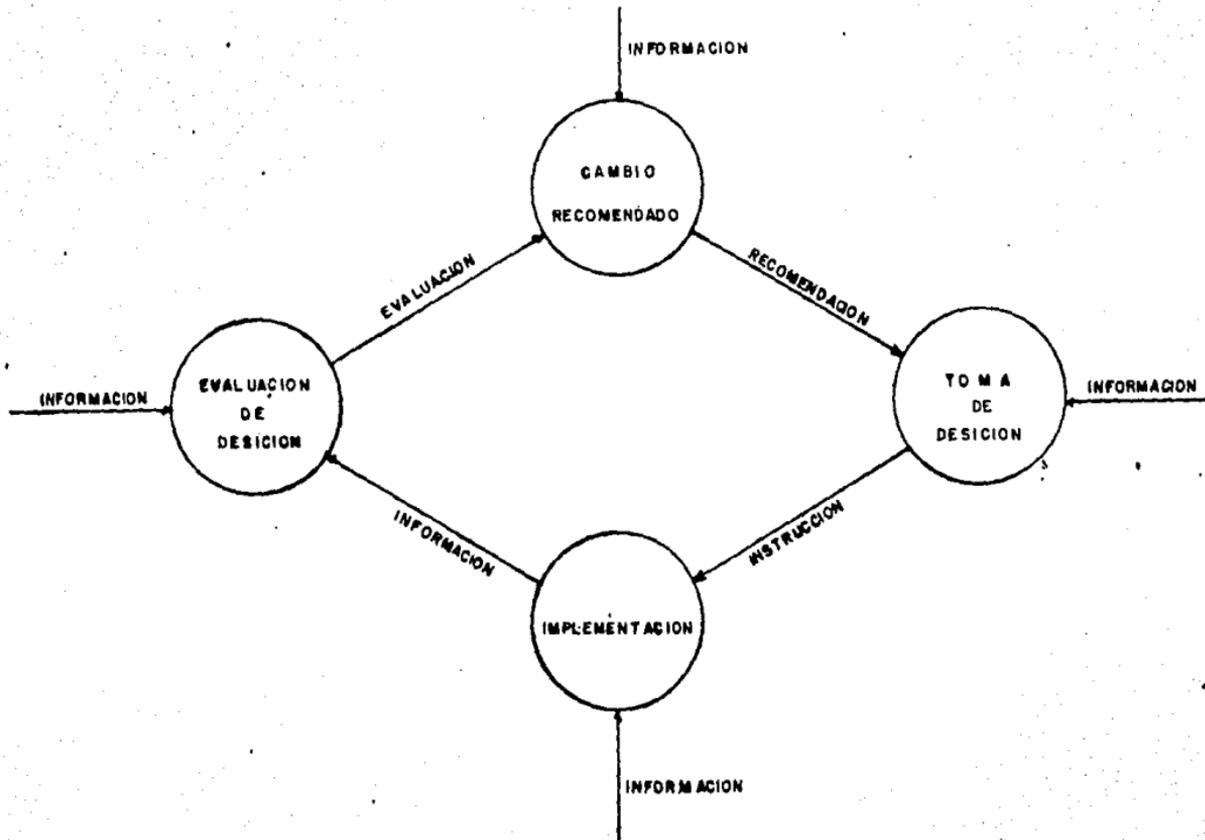
- d) Si tenemos plenamente identificadas las diferentes áreas de nuestra empresa, podemos sugerir las medidas de rendimiento -- adecuadas tanto general como personalmente, esto nos dá la -- opción de fijarnos metas a corto y largo plazo así como la posibilidad de corregirlas o adecuarlas.

- e) La planeación ofrece para un mismo problema una multitud de alternativas de solución que nos produzcan beneficios satisfactorios, esto es ya una gran ventaja si contamos que generalmente los empresarios adecúan las soluciones a los problemas que ya tienen encima.

- f) El proceso de Planeación ordena por si solo las actividades del Ejecutivo.

Como recomendación a las personas encargadas de la Dirección de

las empresas el uso de un buen libro de planeación no está nunca de más y si es de importancia, si aunado a esto damos uso a la computadora, gran herramienta actual, podemos jugar con diferentes modelos de planeación creados por nosotros mismos y - adecuados a nuestras necesidades con lo que lograremos un mejor panorama a futuro y una solución adecuada en caso de surgir -- cualquier imprevisto, al mismo tiempo optendremos la máxima -- ganancia en los recursos de que disponemos y por ello la rápida capacitación de la empresa.



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

- S.C.T. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
DIRECCION DE ESTADISTICA
- C.N.A.P.F. CAMARA NACIONAL DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL
NORMAS Y ESTATUTOS
- C.O.N.A.C.Y.T. BANCOS DE INFORMACION A NIVEL INTERNACIONAL
PLANEACION EN EL AUTOTRANSPORTE
PLANEACION DE COMPAÑIAS DE MUDANZAS
- BIBLIOTECA U.N.A.M. REVISION DE BIBLIOGRAFIA Y TESIS SOBRE PLANEACION
EN MEXICO DEL AUTOTRANSPORTE Y COMPAÑIAS DE ———
MUDANZAS
- PLANEACION DE EMPRESAS RUSELL L. ACROFF
- EVALUACION ECONOMICA LOPEZ LEAUTAUD