

113  
1ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

"MANUAL DE ORGANIZACION Y CONTROLES  
INTERNOS DE UNA EMPRESA DE  
AUTOTRANSPORTE DE CARGA FEDERAL"

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARTHA ALICIA GOMEZ DIAZ

ASESOR: C.P. GUSTAVO AGUIRRE NAVARRO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Manual de Organización y Controles Internos de una Empresa de Autotransporte de Carga Federal".

que presenta la pasante: Martha Alicia Gómez Díaz  
con número de cuenta: 8714972-4 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, se otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 20 de Mayo de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>
VOCAL	<u>C.P. Gustavo Arrieta Navarro</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Robles Aguillón</u>

SECRETARÍA DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN  
DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AUTÓNOMA DE  
 MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Manual de Organización y Controles Internos de una Empresa de Autotransporte de Carga Federal".

que presenta el pasante: José Luis Córdova

con número de cuentas: 8713486-7 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E -  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
 Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 20 de ENERO de 1997

PRESIDENTE	L.A. Cecilia Brito Barba
VOCAL	C.P. Gustavo Aguirre Navarro
SECRETARIO	L.A. Sandra Luz González López
PRIMER SUPLENTE	L.A. Félix Pérez Rivera
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sergio Robles Aguilón

U N A M.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES CUAUTITLAN

*[Handwritten signature and stamp]*  
 DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES  
*[Handwritten signature]*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Manual de Organización y Controles Internos de una Empresa de AutoTransporte de Carga Federal".

que presenta el pasante: Balbino López Ortega  
con número de cuentas: 8712719-5 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, se le otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Mex.. a 20 de Mayo de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>
VOCAL	<u>G.P. Gustavo Aguirre Navarro</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Robles Aguillón</u>

SECRETARÍA DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN  
EXAMENES PROFESIONALES  
*[Firma y Sello]*

## **A LOS PROFESORES**

Por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias que forman parte del pilar para nuestro desarrollo profesional, por hacer interesante su enseñanza, por exigir que el trabajo sea bien hecho, por su interés en nosotros como alumnos, por comprendernos, por despertar la confianza y respetar nuestras opiniones, por hacernos comprender que los sueños e ideales se forjan con disciplina, constancia y trabajo. Por la dedicación y el empeño para la mejor realización de este trabajo.

**Mil gracias.**

## **UNAM**

Por que el orgullo de  
America de tus cátedras  
se sostiene y vive en las  
almas y el espíritu de los  
jóvenes que forjas en  
hombres de provecho, en  
la tierra en que se  
encuentren desde allá te  
pertenecen.

## **FES-C**

La grandeza de nuestra  
alma mater te dio el  
momento y el espacio  
para nacer tan cerca del  
campo como fruto de la  
tierra de aquí nos llevaste  
por tus aulas lo logramos  
y de ti salimos al mundo  
con el mejor de tus  
legados nuestro éxito,  
que te conserve siempre.

**En memoria de mi padre  
José Luis y mis  
hermanos Luis Alberto y  
Juan Carlos...**

### **A MI MADRE**

**Cici, gracias por caminar  
a mi lado, por tu apoyo,  
confianza y amor, por tu  
ejemplo, primero fue la  
siembra y aquí esta tú  
cosecha.**

### **A MIS HERMANOS**

**Esperanza, Rodolfo,  
José Luis y Claudia  
gracias por el apoyo, la  
confianza, los buenos y  
malos momentos, cada  
uno de ustedes es  
especial para mí, los  
quiero.  
Claus gracias por el  
apoyo que me brindaste  
para realizar este  
trabajo, te admiro.**

En memoria de mi padre  
José Luis y mis  
hermanos Luis Alberto y  
Juan Carlos...

### **A MI MADRE**

Cici, gracias por caminar  
a mi lado, por tu apoyo,  
confianza y amor, por tu  
ejemplo, primero fue la  
siembra y aquí esta tú  
cosecha.

### **A MIS HERMANOS**

Esperanza, Rodolfo,  
José Luis y Claudia  
gracias por el apoyo, la  
confianza, los buenos y  
malos momentos, cada  
uno de ustedes es  
especial para mí, los  
quiero.

Claus gracias por el  
apoyo que me brindaste  
para realizar este  
trabajo, te admiro.

## **A MIS SOBRINOS**

En especial a Vero  
que tanto quiero.

## **A MIS AMIGOS**

Por compartir cada  
etapa de mi vida, por  
apoyarme, por las  
palabras de aliento,  
por hacerme feliz.

## **A JOSE LUIS C.**

Gracias por tu  
amistad, por el  
esfuerzo, dedicación,  
paciencia y amor para  
realizar este trabajo.

## **A BALBIS**

Gracias por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera y después de ella, gracias por creer en mí, por tu amistad, amor, por estar cerca en los momentos difíciles, por considerarme parte de tu vida.

**MARTHA A. GOMEZ DIAZ**

## **A MI TOÑO Y CARMEN**

Desde el cielo hasta  
aquí los he recibido  
siempre por ustedes lo  
conseguí y tan cerca  
de mí seguiré  
logrando...

## **A TI ENANITO**

Por el amor, por  
compartir conmigo tu  
vida, los anhelos de  
una meta y los pasos  
al mejor futuro.

## **A DAN**

Porque mis esfuerzos  
alcancen todo para ti y  
porque estoy feliz de  
que estés aquí.

## **A MARBAL**

**Por la confianza, la  
paciencia, la ayuda y  
por ser amigos.**

## **A FRAY ALEJO**

**Por su creer en mi, no  
vio detrás de mi y por  
la confianza hecha  
apoyo con que bien  
podré seguir.**

**JOSE LUIS CORDOVA.**

## **A MI FAMILIA**

Por haberme  
encaminado y  
permitirme gracias a  
su apoyo terminar esta  
etapa tan importante  
de mi vida.

## **A MI NOVIA.**

Por el apoyo  
incondicional y  
confianza que me  
brindo durante todo el  
trayecto de mi carrera  
profesional y haber  
logrado junto con ella  
este anhelo tan  
esperado.  
te amo.

## **A FLETES Y TRANSPORTES RUIZ**

Por la oportunidad y el  
apoyo brindado para  
alcanzar este objetivo.

## **A MIS AMIGOS**

Por todos los  
momentos que  
pasamos juntos dentro  
y fuera de las aulas y  
en especial a José Luis  
por el trabajo y  
esfuerzo desarrollado  
para alcanzar esta  
meta.

**BALBINO LOPEZ ORTEGA**

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pag.</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes del Autotransporte en México</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Nacimiento del Autotransporte</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Evolución</b>	<b>9</b>
<b>1.3 El Autotransporte de Carga en la Actualidad</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 2. Organización</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Los Manuales y su Importancia</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Por que se crean los Manuales</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Tipos de Manuales</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Objetivos de los Manuales</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Concepto de Organización</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Estructura</b>	<b>24</b>
<b>2.6.1 Organigrama</b>	<b>23</b>
<b>2.6.2 Funciones Departamentales</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 3. Controles Internos</b>	<b>70</b>
<b>3.1 Aspecto Contable</b>	<b>70</b>
<b>3.1.1 Catálogo de Cuentas</b>	<b>71</b>
<b>3.1.2 Control de Ingresos y Egresos</b>	<b>81</b>
<b>3.1.3 Control de Gastos de Operación</b>	<b>93</b>
<b>3.2 Aspecto Fiscal</b>	<b>96</b>
<b>3.2.1 Régimen Simplificado</b>	<b>96</b>

<b>Conclusiones</b>	<b>121</b>
<b>Anexo</b>	<b>124</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>133</b>

## INTRODUCCIÓN.

Para los autores del presente trabajo nos resulta altamente interesante analizar la organización de una empresa perteneciente a uno de los gremios más importantes en nuestro país, como el tráfico e intercambio de productos y materias primas para el desarrollo comercial y productivo de una sociedad cada vez más demandante de servicios y satisfactores que la provean de comodidades, y sobre todo contribuyan a su desarrollo personal y/o empresarial.

Cabe señalar que por lo general las empresas del gremio del Autotransporte de Carga son de tipo familiar lo que puede llegar a complicar la implantación de estrategias y controles en su organización, debido a que los puestos clave pueden llegar a ser ocupados por amigos e incluso familiares allegados al empresario, a los cuales muchas veces por la falta de preparación adecuada les cuesta más trabajo ajustarse y desenvolverse dentro de las mismas tácticas y controles que ellos deben vigilar se cumplan en la práctica, pudiendo caer ellos mismos en la omisión de éstos.

La empresa que tomamos como modelo para llevar a cabo el presente trabajo es típica del gremio del Autotransporte de Carga (familiar), la cual carece de una estructura organizacional definida, por lo cual no existe: Delimitación de funciones, políticas, procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades, organigrama, niveles jerárquicos, delegación de funciones, un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, un tabulador adecuado por medio del cual se asigne el sueldo correcto

de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, programas de capacitación y desarrollo del personal administrativo y operativo, ni controles adecuados para administrar los recursos materiales y el aprovechamiento de los mismos, así como la inexistencia de programas para el mantenimiento preventivo de las unidades.

La carencia de lo expuesto anteriormente trae como consecuencia lo siguiente:

- 1) Duplicidad de funciones lo que hace que una persona realice o tome responsabilidades que no le corresponden en áreas o departamentos distintos.
- 2) Como no hay líneas de autoridad definidas los mandos medios no reciben de forma clara y oportuna las instrucciones de una orden determinada, misma que no puede cumplirse adecuadamente ocasionado esto por instrucciones diferentes de más de dos jefes con criterios distintos.
- 3) Se recurre a la improvisación de los puestos ya sea por recomendación o imposición, es decir, no se busca cumplir con las carectísticas necesarias para cada puesto.
- 4) Los sueldos son asignados de manera inequitativa dándose los casos de ser otorgados por simpatías, recomendaciones y consideraciones ajenas al objetivo de la empresa.
- 5) No existe capacitación, motivación o incentivos lo cual repercute en que el personal administrativo y operativo ve nulas las

expectativas de desarrollo y progreso personal, por lo que la empresa deja de cumplir con su objetivo social.

6) No tiene control en las principales áreas, por lo que el rendimiento de la empresa se ve afectado por el mal manejo de los recursos, presentando una disminución en la generación de utilidades.

7) Por no tener un adecuado programa de mantenimiento, el rendimiento y/o vida útil de las unidades motrices no es el adecuado, ni se cubren las metas de productividad establecidas.

Lo anterior nos pone ante el reto de sugerir un tipo de organización que haga más profesional y eficaz la operación de una empresa mediana dedicada al Autotransporte de Carga Federal, de tal manera que conservando sus orígenes familiares ésta pueda administrarse de tal modo que le permita ser competitiva y ofrecer servicios de calidad en un ramo sumamente competido que día con día viene demandando actualizaciones y desarrollos tecnológicos, que no sólo son necesarios sino a los que está obligada a concurrir para su permanencia en el mercado, y sobre todo conservar su importancia y peso específico como generador de progreso y desarrollo en todo el contexto productivo e industrial de una Nación en vías de desarrollo.

La organización que como tal aquí sugerimos para una empresa mediana de Autotransporte de Carga Federal busca tener delimitaciones claras en cuanto a funciones, actividades, responsabilidades y límites de autoridad donde cada uno de los agentes que interactúan en su funcionamiento tengan todos los

elementos necesarios para desempeñar sus labores con estricto apego al objetivo general que se persigue y que esto mismo permita que la empresa pueda desenvolverse con solvencia dentro de los marcos jurídicos y legales que para el ramo estén establecidos.

La especialización de las funciones no pretenden de manera alguna romper con los patrones conocidos y presentes en una empresa mediana de este ramo, sino que por el contrario pretende proporcionar los medios adecuados para aprovechar de la mejor manera los medios y recursos empleados y generados para la prestación del servicio, principal elemento de su conformación empresarial. Tal especialización y división del trabajo arrojará definitivamente resultados a corto plazo claramente identificables tanto cuantitativa como cualitativamente, los cuales en el largo plazo se verán consolidados pudiendo ahora trabajar en su conservación y en la fijación de tácticas y estrategias mediante las cuales tales resultados puedan superarse e inclusive modificarse para una óptima operación que conduzca a un desarrollo constante.

Dicha propuesta de organización encaja plenamente dentro del Régimen al cual están sujetas las empresas del gremio autotransportista, para que éstas puedan cumplir con las obligaciones tributarias que les marca la Ley al respecto, y por otro lado se proponen controles en los renglones más importantes que en determinado momento van a servir en la toma de decisiones de manera acertada para la obtención de una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

## **1. ANTECEDENTES DEL AUTOTRANSPORTE EN MÉXICO.**

### **1.1 NACIMIENTO DEL AUTOTRANSPORTE.**

Antes de la llegada de los españoles, el medio de transporte eran los TAMEMES (Indígenas) que cargaban sobre su espalda los productos transportados sin importar la distancia. Con los españoles llegaron los caballos, que representaron el principal medio de transporte. Por estas mismas décadas llegaron las mulas de carga de las Antillas, impulsando la arriería. Debido a que en el México precortesiano no existían bestias de carga, cuando éstas llegaron a la Nueva España eran muy apreciadas y escasas, produciendo que los precios de los caballos, burros y mulas fueran muy elevados, se permutaban hasta veinte esclavos por un caballo; el precio de los animales se transfirió a los costos del transporte, alcanzando niveles que con frecuencia el valor del producto transportado era igual al del transporte, como los productos agrícolas. En vista de los pocos beneficios que con tales precios se podían obtener, la cría de estos animales y la arriería gozaron de gran auge; sólo en el comercio de Veracruz a México se utilizaban cerca de sesenta mil bestias de carga anualmente.

Por otro lado, utilizando la rueda, cuya función era conocida en Europa, Sebastián de Aparicio construyó la primera carreta en la Nueva España, y Miguel Casado produjo el primer carro, primeros

vehículos que fueron seguidos por una explosión de todo tipo de carros y carretas soportados por ruedas; tanto así que en el año de 1538, apenas dos años después de la construcción de los primeros vehículos, el cabildo de la Ciudad de México prohíbe la circulación de carretas que transportaran productos por la ciudad en días de fiesta, confiscando la carga a los transgresores.

La construcción y desarrollo de los caminos estimuló la producción de las bestias de carga y de los carros y carretas, medios de transporte cuyo auge, a su vez impulsó la construcción de caminos, tanto carreteros como de herradura.

A la llegada de los españoles las rutas principales en la región ya estaban trazadas. Estas comunicaban desde Tenochtitlán, a occidente hasta lo que ahora es Nayarit, enlazando la comunicación con la zona purepecha en Michoacán, al norte hasta la Quemada y las huastecas. Las sierras y las costas del golfo también estaban comunicadas, hacia el sur las veredas conducían hasta Tultepec y en el pacífico de la costa de Guerrero hasta Oaxaca y el Soconusco.

Dentro de las principales acciones de los colonizadores españoles fué la de ampliar las veredas convirtiéndolas en caminos de herradura, por donde se pudiera transitar con las bestias de carga, y posteriormente con carros y carretas con la apertura de vías de interés económico.

"Con esto, durante los tres siglos de dominación española, se trazaron aproximadamente 26,000 kms. de vías transitables en el país, siendo las principales:"<sup>1</sup>

- 1) De México a Guatemala, pasando por Oaxaca.
- 2) De México a Santa Fé, en Nuevo México pasando por Durango.
- 3) De México a Veracruz, pasando por Orizaba.
- 4) De México a Veracruz, pasando por Jalapa.
- 5) De México a Acapulco, pasando por Cuernavaca y Chilpancingo.
- 6) De Zacatecas a Nueva Santander (Tamaulipas).
- 7) De Guadalajara a San Blas.
- 8) De Valladolid a Colima.
- 9) De Durango a Mazatlán.

Una vez consumada la Independencia, los rubros de avería y peaje se utilizaban para la reparación de los caminos, sobre la idea de que los usuarios deberían pagar su compostura.

"Los caminos estaban a cargo de la Secretaría de Relaciones Exteriores desde Octubre de 1824. En 1853 fue creado el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, al cual se encomendaron las obras públicas y principalmente los caminos. Pero fue hasta el 13 de Mayo de 1891 cuando se creó la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

En el año de 1857 el ministro del ramo, Manuel Siliceo encomienda a los ingenieros José de Jesús Alvarez y Rafael Durán publicar los

---

<sup>1</sup> Subsecretaría de Transporte, D.G.A.F. Estadísticas Básicas del Auto transporte 1995,--- México S.C.T. 1996 ---p. 21.

itinerarios y derroteros de la República Mexicana, que en la categoría de carreteras generales quedaron como sigue:<sup>2</sup>

- 1) México-Puebla.
- 2) México-Veracruz (por Orizaba y Jalapa).
- 3) México-Acapulco.
- 4) México-Morelia.
- 5) México-Guadalajara (por Querétaro y Morelia).
- 6) México-Tepic (por Guadalajara).
- 7) México-Oaxaca.
- 8) México-Tehuantepec (por Oaxaca).
- 9) México-Tapachula (por Tehuantepec).
- 10) México-Cd. Victoria (por Querétaro y San Luis Potosí).
- 11) México-Zacatecas (por Aguascalientes).
- 12) México-Monterrey (por Querétaro y San Luis Potosí).
- 13) México-Durango (por Zacatecas).
- 14) México-Chihuahua (por Zacatecas y Durango).
- 15) México-Hermosillo (por Guadalajara y Tepic).

“La lucha armada de la revolución provocó la destrucción parcial del equipo ferroviario y las vías. Después de ésta y hasta 1924 los caminos de México seguían siendo los que catalogaron Alvarez y Durán en 1857.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Subsecretaría de Transporte, D.G.A.F. *Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995*, --- México S.C.T. 1996 ---p. 22.

<sup>3</sup> Subsecretaría de Transporte, D.G.A.F. *Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995*, --- México S.C.T. 1996 ---p. 25.

## 1.2 EVOLUCIÓN.

Es difícil establecer con precisión el surgimiento del Autotransporte, tanto de personas como de mercancías en nuestro país. Su establecimiento no fue resultado de estudios y proyectos globales por parte del gobierno y prestadores de servicio, sino que surge espontáneamente de manera individual y dispersa, con cuya proliferación se integra y organiza.

En julio de 1943 en un artículo publicado por El Informador Camionero se le atribuye al mecánico Rene Rosell la introducción al servicio de cuatro camiones con carrocerías hechas por él mismo para llevar pasaje y carga de la Ciudad de México a la Villa estableciendo sus terminales en la estación de Peralvillo.

Durante la Segunda Guerra Mundial, fueron habilitadas las primeras unidades consistentes en tractor y caja cerrada, adquiridas en su mayoría por Líneas Unidas del Norte.

"En el período comprendido de 1959 a 1964, fueron invertidos siete mil trescientos dieciséis millones de pesos en construcción, conservación y ampliación de carreteras, totalizándose una red de carreteras de 56,237 kms."<sup>4</sup>

Para el año de 1965 se realizó un estudio que determinó las necesidades de contar con terminales y paraderos, por lo que a

---

<sup>4</sup> S.C.T. *Memorias S.C.T. 1988-1994*.— México S.C.T. 1995. — p. 3.

partir de 1966 se formuló el programa de construcción de terminales para pasaje y carga. En el año de 1970 fué inaugurada la terminal central de Autotransporte Federal de Carga del Norte de la Ciudad de México.

“En 1971 al realizar el inventario nacional del Autotransporte de carga con objeto de conocer su situación legal, datos técnicos, de tráfico y de operación de las unidades que prestaban el servicio, fueron detectadas más de 70,000 unidades operando al margen de la Ley, protegidas por suspensiones en juicios de amparo.

Para la regularización del servicio de Autotransporte de carga, fué promovida la creación de sociedades de concesionarios de cada camino o carretera nacional y se le dió a los prestadores que se encontraban en situación ilegal permisos provisionales para operar, siempre y cuando demostraran su trabajo en las rutas autorizadas. De esta forma se constituyeron mil trescientas agrupaciones.

En este mismo año el gobierno inicia un programa para normalizar la situación del Autotransporte de carga sobre dos principales líneas de acción:

- 1.- Regularizar jurídicamente el Autotransporte Público Federal de Carga, promover su organización, dotarlo de los servicios conexos fundamentales y coordinar su operación con otros modos de transporte.
- 2.- Fortalecer su personalidad jurídica, reduciendo su autonomía.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> S.C.T. *El Transporte Terrestre y la Descentralización*. --- México S.C.T. 1992. --- p. 4.

El desarrollo del Autotransporte ocurrió en la medida que fué extendiéndose la cobertura de la red carretera. De una situación dominada por el ferrocarril, a principio de la década de los treinta, la expansión de la red carretera fué propiciando la mayor penetración del transporte carretero , tanto de carga como de pasajeros y el gradual desplazamiento del ferrocarril. Así, la cobertura del servicio se dió primero en las grandes rutas troncales, que comunicaban a la capital del país con la de los estados, y con los principales puertos marítimos y fronterizos; después, con el desarrollo de caminos que enlazaban capitales estatales entre sí, así como el de caminos alimentadores de gran importancia regional; la posibilidad de extender los servicios aumentó hasta que el Autotransporte adquirió la preponderancia que hoy mantiene en el mercado de transporte nacional.

El esquema bajo el que funciona el Autotransporte Público Federal Mexicano está fuertemente reglamentado en lo concerniente a propiedad, entrada a la industria, tarifas y accesos a la carga entre otros factores. Los orígenes del esquema reglamentario vigente se remonta a principios de la década de los setentas, en que la prestación de servicios se regularizó para eliminar situaciones irregulares, proteger a los transportistas organizados y permitirles su evolución como industria moderna al servicio del país, sobre la base de algunas concesiones importantes, entre las que destaca la exención fiscal.

### **1.3 EL AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN LA ACTUALIDAD.**

Ante la situación actual de la globalización de las economías, el transporte debe ser visto como un sistema integral que forma parte de las cadenas productivas y no como un sector aislado. Por lo tanto, el transporte se considera como un factor vital para el desarrollo del País.

En la actualidad, el sector transporte es un servicio de apoyo a los sectores económicos y sociales, por lo que se hace necesario desarrollar un sistema integral de transporte para llevar de manera eficiente el traslado de bienes y personas al ámbito nacional, con calidad, comodidad, seguridad y precios competitivos. Por lo anterior, es necesario continuar con la modernización del transporte y su infraestructura, que permita complementar y apoyar una estrategia de integración comercial. En este sentido, el Autotransporte Federal es un factor estratégico para el desarrollo económico, ya que sustenta fundamentalmente su alto grado de encadenamiento con el funcionamiento económico general proporcionando servicios a todos los sectores productivos y demandando insumos de ellos.

El Autotransporte ha evolucionado en forma constante, ya que las series históricas en los rubros de flota vehicular, toneladas movilizadas y número de empresas, muestran una tendencia ascendente desde 1980.

Para 1995 el Autotransporte Federal de Carga registró una flota vehicular que asciende a 300,755 unidades, de las cuales 204,117 son unidades motrices y 96,638 de arrastre.

En relación con las unidades motrices 89,869 son tractocamiones de tres ejes los cuales representan el 44% del total de las unidades motrices. Así mismo, se tienen registrados 55,996 semirremolques de dos ejes, los cuales son los más representativos de las unidades de arrastre (Ver Anexo, Cuadro 1).

El Autotransporte del Servicio Público Federal de Carga se divide en carga general y especializada, las cuales registraron 269,217 y 31,538 unidades respectivamente (Ver Anexo, Cuadros 2 y 2-1).

En relación a la flota vehicular registrada por entidad federativa, tenemos que los estados más representativos son: el Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México, los cuales muestran el 22.9%, 10% y 6.7% respectivamente (Ver Anexo, Cuadro 3).

De acuerdo con la composición de las unidades de carga por modelo, registran en promedio una edad de 14 años para las unidades motrices y 13 años para las unidades de arrastre (Ver Anexo, Cuadro 4).

La oferta de servicios del Autotransporte Federal de Carga a nivel nacional en 1995 estuvo representada por 6,449 empresas, de las cuales el 81.8% corresponden a carga general y el 18.2% a carga especializada (Ver Anexo, Cuadro 5).

**En lo que respecta a la productividad del Autotransporte Público Federal de Carga para 1995, se estima que movilizó 366.7 millones de toneladas, mostrando mayor participación los tractocamiones de tres ejes con el 60.1% del total de la carga movilizada; ésto debido a sus características tecnológicas que permiten combinarse con diferentes unidades de arrastre y maximizar de esta forma su capacidad de carga (Ver Anexo, Cuadro 6).**

El cálculo de toneladas transportadas y toneladas-kilometro se llevó a través de la aplicación de los parámetros de productividad de la flota vehicular (capacidad utilizada, viajes por semana, semanas al año y recorrido por viaje), debido a la imposibilidad de cuantificar el movimiento de toneladas transportadas reales, ya que la flota se encuentra distribuida en todo el territorio nacional (censos).

Según datos tomados del primer informe de Gobierno (1995) el Autotransporte de carga presentó gran dinamismo ya que movilizó el 59.76% del total nacional de carga (Ver Anexo, Cuadro 7).

A continuación se presenta un pronóstico sobre las variables básicas del Autotransporte Federal de Carga hasta el año 2000 tomado de estadísticas básicas del Autotransporte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (Ver Anexo, Cuadro 8).

Es importante mencionar, que en la actualidad el Autotransporte Federal de Carga ha sido afectado negativamente por la situación que atraviesa nuestro país; como ejemplo mencionaremos algunos aspectos:

- Se han creado nuevos negocios, al abrir rutas e incrementar el parque vehicular, pero a disminuido la producción del país y la demanda del servicio de Transporte de carga.
- La desregulación inicial del transporte no ha terminado, no está clara, y no funciona debido a que las autoridades se detuvieron.
- La misma situación del país ha provocado altos índices de asaltos y robos de vehículos, y de la carga, los primeros son usados por narcotraficantes y contrabandistas, y han llegado hasta el asesinato de operadores, sin que las acciones del Gobierno sean suficientes para evitarlo.
- Se emiten leyes y reglamentos pero la autoridad no hace que se cumplan. Algunas empresas las cumplen pero otras no, teniendo así ventajas en costos provocando competencias desleales.
- Las cuotas de peaje son muy altas, sobre todo en carreteras concesionadas, lo cual hace que el kilometro se pague alto.
- La infraestructura formal de carreteras se ha quedado rezagada a diferencia de la red concesionada.

A consideración nuestra es sumamente importante, se creen programas de apoyo para los autotransportistas para que éstos puedan renovar sus unidades y adquirir tecnología que les permita optimizar sus recursos para poder producir, crear fuentes de empleo y lo más importante lograr su desarrollo integral de cada parte que lo conforma.

## **2.- ORGANIZACIÓN.**

### **2.1 LOS MANUALES Y SU IMPORTANCIA.**

Los manuales son compilaciones de fácil lectura y manejo, que ofrecen información completa sobre diversos aspectos, tales como la manera en que se compone la organización y distribución de funciones, descripción de puestos y sus relaciones, objetivos, políticas; de carácter ilustrativo o introductorio para nuevos miembros de la institución; estímulos, calificación de méritos. Pueden ser generales y departamentales. Son instrumentos de comunicación muy útiles, si consideramos su necesidad constante de actualización y sus limitaciones pues no pueden consignar todo cuanto se refiere a la estructura formal de la organización, ni contemplar relaciones complejas, que suelen simplificar, ni la existencia de grupos o líneas informales de comunicación.

También podemos decir que un manual es el documento que contiene información de inmediato interés para el personal involucrado con las actividades administrativas y operativas de la empresa. Además, los manuales tienen una discusión autorizada y condensada de estos asuntos, no solo es valiosa para el empleado si no que la gerencia puede también llegar a la familia de los empleados a través de este medio, incrementando así su comprensión y apreciación para la empresa. Todos deben estar

dispuestos mediante carpetas de argollas para ser fácilmente manejados y actualizados.

## **2.2 POR QUE SE CREAN LOS MANUALES.**

Los manuales nacieron de la practica principalmente para dar por escrito todas las indicaciones, instrucciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de una organización, eliminando así los inconvenientes y perjuicios que trae consigo el dejar las cosas a la memoria, criterio o buen juicio personal.

Representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos principalmente.

No debemos perder de vista que los manuales en nuestro país, aparecen principalmente por influencias extranjeras, es decir, que ante la expansión de empresas transnacionales especialmente las estadounidense con su llegada a nuestra industria buscan normar y conducir adecuadamente su operatividad y administración, lo que acarrea en su aplicación algunas contrariedades debido a estar muy alejadas sus formas de administrar y operar de las nuestras; de la idiosincrasia, educación y además de no haber sido pensados para un país en vías de desarrollo.

Lo anterior hace despertar la motivación de mejorar respecto a nuestra comunicación formal, de tal forma que ya no seamos tan dependientes de toda clase de mandatos administrativos discordantes.

En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios; se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener interiorizado, informado y conceptualizado al personal clave de los cambios, modificaciones y actualizaciones de la dirección formalmente establecidos y sancionados por la organización formal de la empresa representando los medios oficialmente reconocidos y aprobados.

## **2.3 TIPOS DE MANUALES.**

La concepción de lo que es un manual resulta de cierta forma fácil de concebir, ya que este puede pensarse como un folleto, libro o carpeta, en el cual de manera fácil se concentra sistemáticamente una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano dentro de la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales de los cuales mencionaremos los más comunes de uso general, no sin antes mencionar que la creación o implementación de estos, corresponderá directamente a las necesidades que cada empresa presente en función de su tamaño, división y complejidad administrativa y operacional:

a) Manual de bienvenida. Su objetivo es dar a conocer al personal de nuevo ingreso, los beneficios a que tiene derecho como empleado de la empresa, así como de la primera descripción formal de como es la organización.

b) Manual de objetivos y políticas. Es el instrumento que reúne un grupo de objetivos propios de la empresa clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y de igual manera dejar ver algunas reglas muy generales que ayuden a la aplicación adecuada de las políticas.

c) Manuales departamentales. Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, procedimientos, etc., aplicables en cada departamento.

d) Manual de organización. Es el instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones legales, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, los grados de responsabilidad y autoridad y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución.

## **2.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.**

Los manuales tienen como propósito fundamental establecer en forma ordenada y sistematizada la información referente a la dirección, legislación, atribuciones, estructura orgánica, políticas, funciones y procedimientos, para el óptimo desarrollo de las tareas administrativas.

Los manuales cumplen con los siguientes objetivos principales:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones de cada unidad orgánica, deslindando responsabilidades, limitando omisiones y evitando duplicidad de funciones.
- c) Contribuyen a la correcta ejecución de las labores del personal propiciando uniformidad en el trabajo.
- d) Ayudan al ahorro de tiempo y esfuerzo en ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilita el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientan al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la organización.

- g) Conducen para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y de los sistemas.

## 2.5 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

La palabra Organización se deriva del vocablo organismo, el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo. Se busca la organización porque el trabajo por hacer, requiere los esfuerzos de más de una persona.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que requiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

“Organizar, es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo. (GEORGE R. TERRY).”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Terry, George R. Principios de Administración.---México C.E.C.S.A. 1990--- p. 304.

“Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar. (FERNÁNDEZ ARENAS).”<sup>7</sup>

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de las autoridades y responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. ( F. TAYLOR).”<sup>8</sup>

“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. ( A. REYES PONCE).”<sup>9</sup>

Tomando en cuenta los conceptos antes mencionados definimos la Organización como: " Sistema de interacción de funciones encaminadas a la óptima operación de un organismo social ".

Al hablar de organización, se deben conocer los objetivos que se pretenden alcanzar y son los siguientes:

**OBJETIVO DE SERVICIO:** Satisfacción de las necesidades de los clientes, ofreciendo buenos servicios en las condiciones apropiadas.

---

<sup>7</sup> Fernandez Arenas, José Antonio Proceso Administrativo, ---México Diana 1981--- p. 136.

<sup>8</sup> Taylor, Frederick W. Principios de la Administración Científica. ---México Herreró Hermanos 1976--- p. 200.

<sup>9</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, ---México Limusa 1994---p. 212.

**OBJETIVO SOCIAL:** Como premisa debe procurar la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la organización, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de unas buenas relaciones humanas y unas ordenadas relaciones públicas.

**OBJETIVO ECONÓMICO:** Se debe procurar la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus accionistas y acreedores, logrando la satisfacción de éstos por medio de una sana generación de riqueza.

Para lograr que el servicio público sea prestado regularmente, las empresas de transporte deben estar organizadas de tal manera, que su funcionamiento permita proporcionar un servicio de acuerdo con las necesidades existentes, ya que de no ser así, su funcionamiento será irregular y la satisfacción de la necesidad colectiva será inadecuada y no se cumplirá con su verdadero propósito.

Por las mismas necesidades de servicio, éste debe ser prestado sin ninguna interrupción, de manera que no cause trastornos a los usuarios, ya que por la exigencia del interés social debe ser ininterrumpido para no quebrantar la vida de la colectividad.

## **2.6 ESTRUCTURA.**

La estructura organizacional puede considerarse como el marco en el cual se desempeñan las tareas gerenciales. Una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de organización y tiene alta prioridad en la administración efectiva. El marco puede ser cualquiera de las muchas distintas configuraciones, dependiendo de lo que se quiera lograr, de las preferencias de la alta gerencia y de la atención y esfuerzo que se pongan al organizar.

En cualquier estructura organizacional se busca incluir un número adecuado de unidades organizacionales, relacionadas de tal manera que se logre el máximo de cooperación, eficiencia, eficacia y satisfacción de los esfuerzos del trabajo personal, que se verán reflejados en el alcance de los objetivos y metas pronosticados por la alta gerencia.

### **2.6.1 ORGANIGRAMA.**

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

**Estos útiles instrumentos de organización nos revelan :**

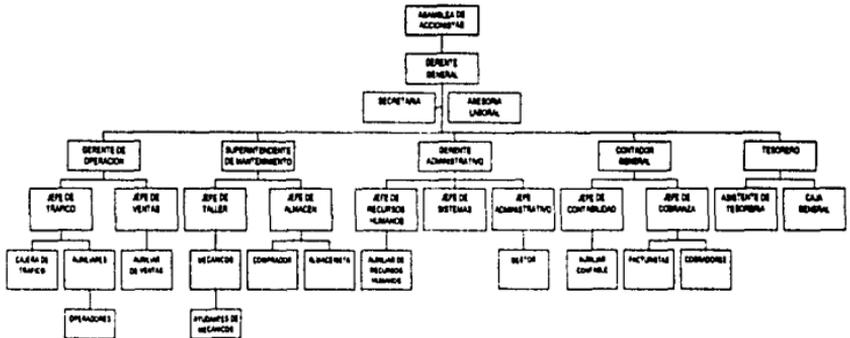
- 1.- La división de funciones.**
- 2.- Los niveles jerárquicos.**
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad.**
- 4.- Los canales formales de comunicación.**
- 5.- La naturaleza lineal o staff del departamento.**
- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.**
- 7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.**

## **2.6.2 FUNCIONES DEPARTAMENTALES**

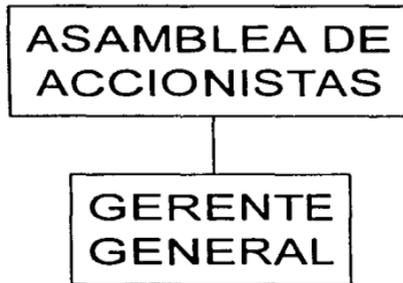
Las funciones departamentales y funciones de trabajo, constituyen la columna vertebral de cualquier empresa, ya que son el eje de su organización, pues cumplen con un importante objetivo, que es el de coordinar las principales actividades departamentales de la empresa. Las funciones y procedimientos de trabajo son el único medio que tenemos para :

- a) Conocer a través de sus instructivos y con el grado máximo de detalle la secuencia de principio a fin, de cualquier tipo de operación que por su importancia debe estar bajo control.
- b) Tener una clara y precisa idea, de nuestra relación con los demás, como participantes de la operación.
- c) Conocer en qué departamento nace la actividad y quién la realizó, además de cómo se vincula con otros departamentos.
- d) Saber qué debemos hacer, cómo, dónde, cuándo y con qué; en resumen el importante "porqué" de nuestra función.
- e) Coordinar las actividades entre personas y departamentos, motivando la fluidez de las mismas.
- f) Observar y hacer observar sus instrucciones, con objeto de poder evaluar su funcionamiento.
- g) Recomendar cuando las necesidades lo requieran, aquellos cambios o mejoras necesarios para mantenernos al día.
- h) Inducir más rápidamente al personal de nuevo ingreso.
- i) Disminuirle al ejecutivo y jefe de departamento, el tiempo que debe dedicar al entrenamiento de su personal.
- j) Controlar la función de cada ejecutante, evitando la fuga de responsabilidad individual, de equipo o grupo.

# ORGANIGRAMA GENERAL



# **ORGANIGRAMA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS**



## **ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.**

La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo dentro de la organización, la cual podrá acordar o ratificar todos los actos y operaciones de ésta, y sus resoluciones serán cumplidas por las personas que ella misma designe.

### **A QUIÉN SUPERVISA : GERENCIA GENERAL.**

#### **FUNCIONES :**

- Discutir, aprobar o modificar el informe del gerente general y tomar las medidas que juzgue oportunas.
- Acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad.
- En su caso nombrar al gerente general.
- Prorrogar la duración de la sociedad, así como disolver anticipadamente la misma.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Cambiar el objeto de la sociedad, transformarla o fusionarla.
- Realizar cualquier otra modificación del contrato social y demás asuntos para los que la ley o contrato social exija un trato especial.

# ORGANIGRAMA GERENCIA GENERAL



## **GERENTE GENERAL**

**REPORTA A : ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.**

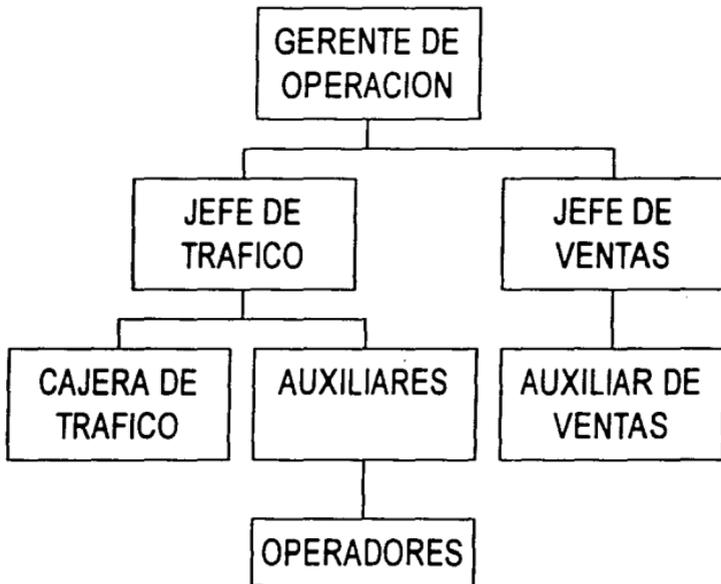
**SUPERVISA A : GERENTE DE OPERACIÓN,  
SUPERINTENDENTE DE MANTENIMIENTO, GERENTE  
ADMINISTRATIVO, CONTADOR GENERAL Y  
TESORERO.**

### **FUNCIONES :**

- Planear y establecer los objetivos anuales de la empresa.
- Dirigir la política de la empresa.
- Establecer las metas y objetivos de la empresa por área conjuntamente con los gerentes a su cargo.
- Evaluar mensualmente el avance en el logro de los objetivos, por cada área.
- Pronosticar las utilidades anuales de acuerdo a las condiciones del mercado y clientes, así como las condiciones sociopolíticas del país.
- Inducir en las gerencias el sentido de calidad y servicio que se debe brindar al cliente.
- Tendrá la autoridad completa, tanto en lo operacional como en lo administrativo.

- Bajo su responsabilidad queda el designar al personal que estará a su cargo (gerentes).
- Autorizar la creación de nuevas plazas que le soliciten las gerencias por incremento en las funciones operativas.
- Verificar los estados de cuenta bancarios y los flujos de efectivo, para la toma de decisiones en la inversión de capitales de la empresa.
- Verificar mensualmente la rotación de crédito y cobranza, checando que se encuentre en los niveles adecuados, para aplicar en su caso las medidas correctivas en las políticas.
- Analizar los estados financieros trimestralmente para la toma de decisiones.
- Autorizar los programas de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo y operativo de la empresa.
- Convocar por lo menos una vez al mes a junta general con las gerencias, para evaluar parcialmente los objetivos fijados en el plan anual, así como juntas extraordinarias cuando éstas se requieran.
- Reportar de inmediato a la asamblea de accionistas cualquier contingencia extraordinaria, que pudiera afectar a la organización, tanto económica, administrativa y operativamente.
- Proveerse de asesoría externa en los casos que juzgue necesario.
- Atender a clientes importantes que soliciten entrevista personal.

# ORGANIGRAMA GERENCIA DE OPERACION



## **GERENTE DE OPERACIÓN.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : JEFE DE TRÁFICO Y JEFE DE VENTAS.**

### **FUNCIONES :**

- Establecer su plan anual de trabajo.
- Coordinar la operación de la flota vehicular en base a los requerimientos diarios de viajes .
- Establecer los tabuladores de gastos en base a kilómetros recorridos y rendimiento de unidades.
- Formular y clasificar las tarifas adecuadas para la prestación del servicio.
- Supervisar la distribución de las tarifas a través de la empresa, incluyendo consejos e instrucciones que faciliten al personal su comprensión.
- Procurar mantener las tarifas en orden y actualizadas, de manera que se pueda cotizar rápidamente a los clientes.
- Establecer y supervisar la asignación de unidades con mayor rendimiento, a las rutas más lejanas y las de menor rendimiento a rutas locales.
- Desarrollar programas de valuación de riesgos.

- Llevar los costos de operación y analizar las desviaciones.
- Coordinarse con el departamento staff de gestoría para efecto de siniestros.
- Elaboración mensual de estadísticas por servicios prestados a las diferentes instituciones.
- Vigilar que se efectúen los servicios con seguridad y eficiencia.
- Asignar los viajes especiales.

#### **JEFE DE TRÁFICO**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE DE OPERACION**

**A QUIÉN SUPERVISA : AUXILIARES DE TRÁFICO, CAJA DE TRÁFICO Y OPERADORES.**

#### **FUNCIONES :**

- Elaborar el rol de unidades disponibles, de manera que se puedan cubrir las necesidades en forma más eficiente.
- Controlar la eficiencia de los operadores en las unidades de transporte.
- Formular las liquidaciones de las relaciones de las cartas de porte (informes), para que los operadores liquiden en caja.

- Custodiar y proporcionar las pólizas de seguros de las unidades, proporcionando éstas al gestor o al auxiliar de tráfico según sea el caso.
- Formular los reportes de movimientos de camiones, para proporcionar información acerca de dónde se encuentra la carga en caso de cualquier reclamación, o para rendir un dato informativo de inmediato.
- Controlar que las unidades den el rendimiento adecuado en coordinación con mantenimiento.
- Autorizar el reporte de cada unidad por fallas mecánicas para su reparación.
- Revisar bitácora de viajes para cubrir los requerimientos de los clientes con las mejores unidades disponibles.
- Reportar los siniestros de las unidades en tránsito, considerados graves (consignados judicialmente)
- Resolver los siniestros de las unidades en tránsito, considerados como no graves (sin consignación alguna), a través de sus auxiliares.
- Elaborar reporte mensual de viajes realizados por cada unidad.
- Evaluar el rendimiento de los operadores.
- Establecer extremo control en los viajes críticos, para llegar a tiempo con la carga del cliente.
- Atender quejas de los clientes en cuanto al servicio.

## **CAJERA DE TRÁFICO.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE TRÁFICO.**

### **FUNCIONES :**

- Recibe y administra los recursos únicamente para la operación.
- Proporciona los anticipos de viaje a los operadores, de acuerdo con las tarifas establecidas en tráfico.
- Revisa los anticipos de gastos que le comprueban, checando se encuentren de acuerdo al viaje y con requisitos fiscales.
- Realizar el pago de liquidación semanal de viajes al operador, de acuerdo a lo tabulado para cada viaje por el gerente de operaciones, y realizar descuentos de ISPT e IMSS, conforme a las instrucciones del gerente administrativo.
- Soportar el reembolso del fondo fijo, con documentos originales y los entrega a la caja general para que a su vez ésta los entregue a contabilidad.
- Llevar estricto control de anticipos a operadores.
- Anotar los viajes realizados en su hoja de liquidación.
- Elaborar y presentar balance diario de flujo de caja.
- Actualizar tabulador de anticipos a operadores de acuerdo a lo proporcionado por tráfico.
- Recibir y checar las cartas de porte de los viajes y turnarlas a tráfico.

## **AUXILIARES DE TRÁFICO.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE TRÁFICO.**

**A QUIÉN SUPERVISA : OPERADORES.**

### **FUNCIONES :**

- Elaborar bitácora de viajes para el control de las unidades.
- Revisar que las cartas de porte vengan firmadas por el destinatario.
- Distribuir las unidades para cubrir los requerimientos de los clientes.
- Establecer comunicación de seguimiento, en plantas determinadas para carga y descarga.
- Atender vía telefónica las solicitudes de unidades por parte de los clientes.
- Checar los tiempos de carga, descarga y tránsito de las unidades.
- Elaborar reporte de fallas mecánicas de las unidades y reportarlo a mantenimiento.
- Hacer seguimiento de los viajes críticos.
- Atender los siniestros no graves de las unidades.
- Designar a los operadores que realizarán el servicio, verificando que estén disponibles y se encuentren en óptimas condiciones.

- Emitir autorización para el anticipo de viajes de los operadores, verificando que sean los correspondientes según el recorrido que se trate.
- Controlar el estado físico de las unidades cuando sean asignadas a los operadores, así como al momento en que el operador hace entrega de las mismas.
- Elaborar las cartas de porte para que el operador realice los viajes solicitados, checando que él mismo no tenga en su poder cartas de porte de viajes anteriores.
- Entregar relacionadas las cartas de porte con acuse de recibo, a la brevedad posible, al área de cobranzas para la gestión de su cobro.
- Controlar estrictamente las llegadas de los operadores a patios del cliente y/o empresa.
- Reportar al jefe de tráfico cualquier anomalía o problema con los operadores o clientes a los que se les presta el servicio.

## **OPERADORES.**

### **A QUIÉN REPORTA : AUXILIARES DE TRÁFICO.**

### **FUNCIONES :**

- Revisar la unidad que se le asigne, checando que se encuentre en óptimas condiciones para operar.

- Revisar que le sean entregados los documentos necesarios para circular y entregar la carga transportada.
- Reportar su llegada a las diferentes plantas, así como cualquier problema que se presente con el cliente.
- Reportar oportunamente cualquier accidente o falla mecánica de la unidad.
- Checar que le sean selladas y firmadas las cartas porte, al entregar la carga transportada.
- Checar que le sea entregada la documentación que sea necesaria para el cobro de los talones.
- Realizar talachas en el camino siempre y cuando sean autorizadas por el área de tráfico.
- Mantener en perfectas condiciones físicas y mecánicas su unidad.

#### **JEFE DE VENTAS.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE DE TRÁFICO.**

**A QUIÉN SUPERVISA : AUXILIAR DE VENTAS.**

#### **FUNCIONES :**

- Efectuar investigaciones tendientes a conocer clientes potenciales de nuestros servicios.

- Promover nuestros servicios a los clientes potenciales.
- Atender adecuadamente a los nuevos clientes que soliciten nuestros servicios.
- Colocar en el mercado el equipo que esté en condiciones de ser vendido.
- Realizar la negociación de contratos y/o convenios con clientes potenciales, así como atender asuntos específicos que surjan con los mismos.
- Establecer buenas relaciones con las principales firmas procurando interesarlas en los servicios que la empresa ofrece.
- Promover y establecer mecanismos de comercialización que permitan ofrecer ventajas en comparación con la competencia.
- Planear y proyectar las ventas anuales.

## **AUXILIAR DE VENTAS.**

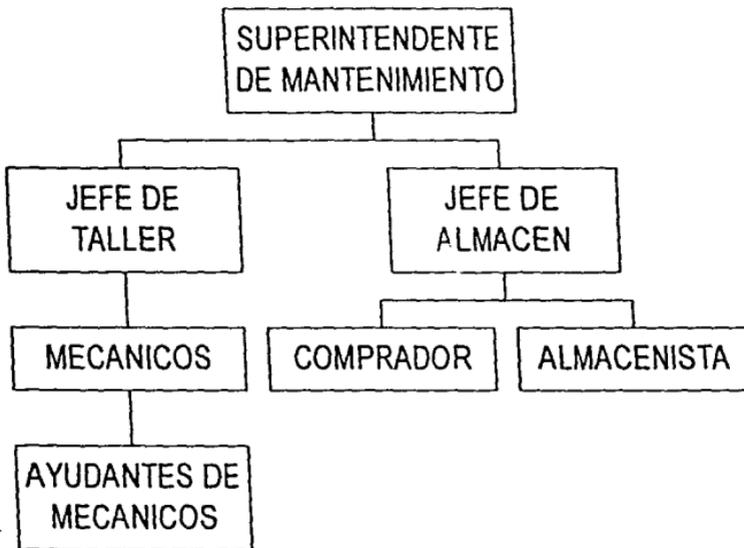
**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE VENTAS.**

### **FUNCIONES :**

- Auxiliar en cualquier duda al área de tráfico en cuanto a la negociación del servicio, y al área de ventas en el seguimiento de la carga.

- Enviar y recibir información de los clientes referente a instrucciones, modificaciones y/o especificaciones especiales relacionadas con la carga.
- Distribuir las tarifas integradas por el gerente de operación, a las diversas áreas que soliciten la información.
- Mantener actualizadas las tarifas de costos de los servicios que sean determinados por la gerencia de operación.
- Presentar ofertas a las licitaciones de concursos en los que se decida participar.
- Mantener buena comunicación con el departamento de tráfico para evitar alteración de información con los clientes.

# ORGANIGRAMA SUPERINTENDENCIA DE MANTENIMIENTO



## **SUPERINTENDENTE DE MANTENIMIENTO.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : JEFE DE TALLER Y JEFE DE ALMACÉN.**

### **FUNCIONES :**

- Elaborar y presentar el plan anual de trabajo de su área.
- Coordinar los programas de mantenimiento correctivo y preventivo de las unidades.
- Autorizar las ordenes de reparación de daños físicos y mecánicos mayores de las unidades.
- Coordinar y vigilar que se lleve a cabo el programa de mantenimiento en coordinación con el área de tráfico.
- Elaborar el proyecto de compra y vida útil de llantas nuevas y renovadas, así como vigilar el estricto cumplimiento de éste.
- Autorizar la compra de refacciones en reparaciones mayores, así como determinar si es responsabilidad del operador por mala operación o por desgaste natural de la unidad.
- Elaborar el programa de cambio de aceite de las unidades en coordinación con el área de tráfico.
- Revisar periódicamente con el jefe de almacén las cotizaciones de los proveedores.

- Revisar periódicamente el inventario de refacciones.
- Controlar la elaboración y validación de reporte de daños con cargo a operadores.

#### **JEFE DE TALLER.**

**A QUIÉN REPORTA : SUPERINTENDENTE DE MANTENIMIENTO.**

**A QUIÉN SUPERVISA : MECÁNICOS.**

#### **FUNCIONES :**

- Elaborar la orden de reparación de las unidades.
- Elaborar el reporte diario de las unidades en reparación y avance de los mismos.
- Llevar a cabo el programa de cambio de aceites.
- Reportar el estado de llantas y cambios, así como talachas realizadas a cada unidad en cada una de sus llantas.
- Llevar a cabo el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades.
- Asegurarse de que las refacciones nuevas realmente sustituyan a las anteriores por parte del mecánico, y en la unidad para la que fueron solicitadas.

- Controlar la periodicidad en cambios de lubricantes y anticongelantes, para prevenir probables fallas.
- Controlar las ordenes de reparación por cada unidad.
- Elaborar mensualmente la estadística de las unidades reparadas en taller.
- Controlar el proceso de las unidades en taller entradas - procesos -salidas.
- Asignar al personal mecánico o eléctrico que efectuará las reparaciones.

## **MECÁNICOS.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE TALLER.**

**A QUIÉN SUPERVISA : AYUDANTES DE MECÁNICOS.**

### **FUNCIONES :**

- Llevar a cabo las ordenes de reparación de acuerdo como lo indique el jefe de taller.
- Revisar cualquier falla mecánica y/o eléctrica de las unidades.
- Reportar al jefe de taller la posible mala operación del operador.
- Realizar todas las actividades inherentes al puesto.

## **AYUDANTE DE MECÁNICO.**

**A QUIÉN REPORTA : MECÁNICO.**

### **FUNCIONES :**

- Asistir al mecánico en todo tipo de reparaciones, donde se solicite su colaboración.

## **JEFE DE ALMACÉN.**

**A QUIÉN REPORTA : SUPERINTENDENTE DE MANTENIMIENTO.**

**A QUIÉN SUPERVISA : ALMACENISTA Y COMPRADOR.**

### **FUNCIONES :**

- Recibir las solicitudes diarias de requerimientos tanto del jefe de taller como de los demás departamentos.
- Supervisar los controles del almacenista.

- Supervisar y controlar todas las operaciones tanto,de salida como de entrada en el almacén.
- Supervisar y colaborar en el levantamiento del inventario anual del almacén.
- Brindar asesoría y capacitación técnica al personal de nuevo ingreso.
- Reportar las necesidades de material de operación para el desempeño adecuado de las actividades del almacén.
- Elaborar el reporte semanal de piezas, tomando como base el stock que se tiene de éstas, así como el movimiento de salida de cada pieza.
- Informar al gerente de operación sobre la cantidad de stock de inventario con que cuenta el almacén.
- Mantener informado al gerente de operación del movimiento de rotación de las piezas y de las variaciones que se presenten comparando con lo planeado.
- Verificar las compras que se requieran para el funcionamiento de las unidades ya autorizadas por el gerente de operación.

## **COMPRADOR.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE ALMACÉN.**

### **FUNCIONES :**

- Recibir los requerimientos de refacciones, papelería y artículos en general, debidamente autorizados para su compra.
- Realizar por lo menos tres cotizaciones con las mismas especificaciones para conseguir el mejor precio y el mejor plazo de pago.
- Realizar su orden de pedido asignando un número, que el almacenista al recibir anotará en la factura, para que al momento de su pago se haga referencia a ese número.
- Solicitar el reembolso de su fondo a la caja general y comprobar máximo al día siguiente.
- Comprar de contado sólo cuando sea necesario en refacciones de alto costo.
- Supervisar que cada una de las refacciones o artículos que él compre sea debidamente registrada su entrada al almacén.
- Realizar cualquier otra función que se le asigne inherente al puesto.

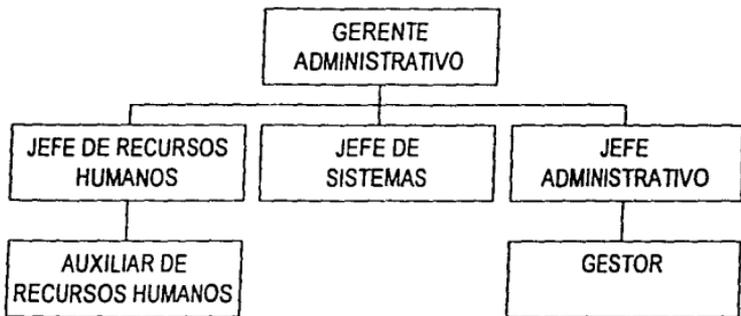
## **ALMACENISTA.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE TALLER.**

### **FUNCIONES :**

- Registrar la entrada y salida de cada una de las refacciones, papelería y artículos en general que lleguen a la empresa.
- Revisar que el precio del pedido sea el mismo que el de la factura de entrega, y de estar correcto firmarla y sellarla de recibido.
- Verificar que las piezas que nos envía el proveedor facturadas, cheque contra lo que se envía físicamente, y de estar correcto firma y sella de recibido.
- Verificar que las piezas y refacciones vengan en buen estado.
- Llenar una forma de reclamación de piezas cuando se nos envíen partes o refacciones dañadas o en mal estado, o cuando exista una diferencia entre lo facturado y lo que envía el proveedor.
- Colocar cada pieza de acuerdo a cada espacio físico asignado.
- Clasificar las piezas para asignarles un espacio físico.
- Entregar las refacciones y/o accesorios al personal que lo solicite, presentando su autorización.
- Participar en los inventarios físicos cada vez que éstos se lleven a cabo.

# ORGANIGRAMA GERENCIA DE ADMINISTRACION



## **GERENTE ADMINISTRATIVO.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : JEFE DE RECURSOS HUMANOS,  
JEFE DE SISTEMAS Y JEFE ADMINISTRATIVO.**

### **FUNCIONES :**

- Realizar y presentar su plan de trabajo anual.
- Elaborar el programa de reclutamiento y selección del personal.
- Elaborar el programa de capacitación y desarrollo del personal.
- Realizar programas de previsión para el retiro de empleados, ya sea por despido o por jubilación.
- Realizar programas para la provisión de impuestos ISPT, IMSS, INFONAVIT, etc.
- Coordinar y supervisar el cálculo de impuestos de la empresa y trabajadores, y que se cumplan con los plazos establecidos por la ley.
- Supervisar que las políticas de la empresa se cumplan conforme a lo establecido.
- Negociar las condiciones de los contratos colectivos de trabajo.
- Supervisar que las liquidaciones y finiquitos se elaboren de acuerdo a lo establecido por la ley.

- Tramitar el convenio con el seguro social para los trabajadores, cada año.
- Supervisar que el seguro social se pague de acuerdo al porcentaje que corresponda a la empresa.
- Planear los egresos que tendrá la empresa por concepto de vacaciones, aguinaldos y gratificaciones.
- Cuidar la escala de salarios del personal de un nivel a otro.
- Negociar con el personal todo tipo de prestaciones presentes y futuras.

#### **JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE ADMINISTRATIVO.**

**A QUIÉN SUPERVISA : AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **FUNCIONES :**

- Entrevistar a los aspirantes a ocupar las vacantes, hasta mandos medios.
- Realizar los anuncios para el reclutamiento del personal.
- Cubrir cada vacante, buscando al mejor candidato con el perfil adecuado para determinado puesto.

- Llevar a cabo los programas de capacitación.
- Preparar la nómina con los debidos descuentos de IMSS, 2% sobre nómina, ISPT, aportaciones y solicitar el cheque para pago a tesorería.
- Supervisar las altas, bajas y modificaciones de los trabajadores ante el IMSS.
- Checar que los datos de los aspirantes a los puestos sean verídicos.
- Inducir al personal de nuevo ingreso y dar a conocer las políticas y prestaciones con que cuenta la empresa.
- Estar al tanto de cualquier conflicto interno y de ser necesario reportarlo al gerente, y en especial con los operadores.
- Integrar el expediente del trabajador en caso de demanda laboral.
- Establecer los parámetros para los estímulos que otorgue la empresa.

## **AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

### **FUNCIONES :**

- Recibir la documentación requerida para la contratación del personal, y en el caso de los operadores revisar la vigencia y el tipo de licencia de manejo.

- Elaborar el contrato del SAR del personal de nuevo ingreso.
- Presentar los pagos del SAR, IMSS, INFONAVIT y 2% sobre nóminas ante el banco.
- Revisar que los comprobantes del SAR concuerden con la persona y cantidad que se aportó.
- Realizar el pago de sueldos.

## **JEFE DE SISTEMAS.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE ADMINISTRATIVO.**

### **FUNCIONES :**

- Implantar los programas y sistemas necesarios por departamento.
- Realizar y actualizar el inventario del equipo de computo.
- Actualizar y administrar los programas y paqueterías.
- Sugerir y en su caso adquirir los equipos de computo por departamento.
- Asistir al personal que lo solicite en dudas para el buen funcionamiento del equipo.
- Elaborar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de computo.
- Hacer válidas las garantías del equipo de computo existentes.

## **JEFE ADMINISTRATIVO.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE ADMINISTRATIVO.**

**A QUIÉN SUPERVISA : GESTOR.**

### **FUNCIONES.**

- Custodiar los documentos de las unidades.
- Llevar un control del equipo de transporte por unidad e inventario del mismo.
- Elaborar reporte de accidentes.
- Solucionar los accidentes no graves, en coordinación con el gestor, proporcionándole la documentación necesaria.
- Proporcionar al gestor la documentación que sea necesaria para la obtención de los permisos de circulación oficial y legal de las unidades (altas, bajas cambios de vehículos).
- Renovar las pólizas de seguros del equipo de transporte.

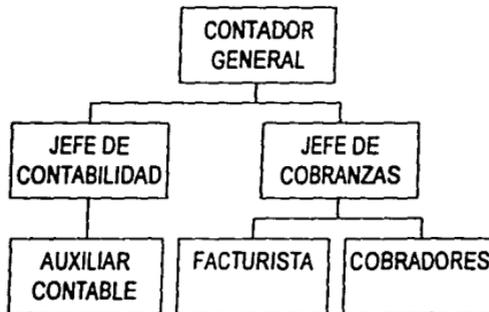
## **GESTOR.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE ADMINISTRATIVO.**

### **FUNCIONES :**

- Atender los siniestros graves de las unidades en tránsito.
- Dar servicio de asesoría jurídica directa a las gerencias.
- En caso de siniestro graves con daños a terceros, efectuar los trámites correspondientes a posibles indemnizaciones y reparación de daños.
- Todas la funciones que le sean requeridas en materia jurídica y que se deriven de sus servicios.

# ORGANIGRAMA GERENCIA DE CONTABILIDAD



## **CONTADOR GENERAL.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : JEFE DE CONTABILIDAD Y JEFE DE COBRANZA.**

### **FUNCIONES :**

- Elaborar y presentar el plan de trabajo anual de su área.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de impuestos y presentarlas a la SHCP.
- Verificar que se lleve a cabo el registro contable de las cuentas de crédito y cobranza, así como el pago de facturas a proveedores.
- Elaborar el método para llevar el control de los registros contables, así como de los órganos que lo respaldan.
- Mantener actualizado el sistema contable.
- Vigilar que las operaciones se registren bajo el sistema establecido a tiempo y bajo los principios de contabilidad.
- Elaborar y actualizar relación de bienes y deudas de la empresa.
- Supervisar que se encuentre bien registrado el cuaderno de entradas y salidas en régimen simplificado.
- Elaborar el proyecto de las declaraciones provisionales y anual de la empresa.

- Elaborar programa de obligaciones fiscales y vigilar su debido cumplimiento.
- Coordinar que se apliquen adecuadamente las facilidades administrativas que otorga el régimen simplificado.

## **JEFE DE CONTABILIDAD.**

**A QUIÉN REPORTA : CONTADOR GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : AUXILAR CONTABLE.**

### **FUNCIONES :**

- Verificar que todos los comprobantes contengan los requisitos fiscales.
- Verificar que todos los comprobantes se encuentren aritméticamente correctos.
- Verificar que los estados de cuenta se encuentren correctos de acuerdo a lo reportado por cobranzas y tesorería.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Verificar que los anticipos de los operadores sean los autorizados.
- Verificar que concuerde el consecutivo de las pólizas de cheque con sus comprobantes.

- Verificar que el reporte de bancos contenga todas las fichas de depósito, debidamente selladas.
- Codificar las pólizas de acuerdo con el catálogo de cuentas.
- Verificar las notas de la caja general en original.
- Aplicar el cálculo de maniobras y refacciones como lo marca la ley.
- Elaborar cuaderno de entradas y salidas del régimen simplificado.
- Revisar que las liquidaciones de los operadores se encuentren correctas.
- Revisar las relaciones de cartas de porte proporcionadas por cobranza para verificar que se deposite exactamente lo cobrado.
- Revisar que se encuentre correcto el consecutivo de las cartas de porte para uso fiscal.
- Llevar los auxiliares de clientes, proveedores, bancos, etc.
- Revisar que todas las facturas pagadas a proveedores estén autorizadas.

## **AUXILIAR CONTABLE.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE CONTABILIDAD.**

### **FUNCIONES :**

- Recibir las pólizas de cheques que se expiden diariamente e ir las ordenando.
- Recibir el reporte de bancos e ir ordenando en numeración ascendente.
- Recibir toda la correspondencia y turnarla a quien corresponda y archivarla después de que haya sido utilizada.
- Recibir las liquidaciones de los operadores y ordenarlas en numeración ascendente.
- Mantener cualquier documento que corresponda al departamento debidamente clasificado y en su lugar.
- Relacionar cualquier póliza de cheque o comprobante de ingresos que no se le entregue, para su debido seguimiento.
- Ordenar todas las cartas de porte en forma ascendente y relacionar las que falten.

## **JEFE DE COBRANZA.**

**A QUIÉN REPORTA : CONTADOR GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : FACTURISTA Y COBRADORES.**

### **FUNCIONES :**

- Llevar control de lo facturado, cobrado y pendiente de cobrar.
- Entregar reporte semanal de lo proyectado a cobrar a la tesorería.
- Tener relación directa con los clientes para verificar los pagos e ir descartando pagos que no se vayan a efectuar para reportarlo.
- Coordinar a los cobradores asignándoles ruta diaria, para llevar a revisión y recibir pagos.
- Controlar consecutivo de cartas de porte sellando de pagado las que estén cubiertas.
- Entregar reporte de cobranza semanal al departamento de tesorería y al departamento de contabilidad.
- Llevar auxiliares por cliente de los servicios que se le hayan prestado, lo que ha pagado y lo pendiente de cobro.
- Entregar a tesorería los cheques que se hayan cobrado para que sean depositados.
- Realizar cobranza a clientes fuera del horario normal de la empresa.

- Mantener contacto vía telefónica con los cobradores para saber qué situación guarda la cobranza y si se ha realizado algún depósito.
- Revisar que el facturista esté aplicando correctamente las tarifas en las cartas de porte de acuerdo con lo acordado con los clientes.
- Revisar que se cobren las casetas que hayan sido autorizadas en las cartas de porte.
- Llevar control de los días de revisión de cada cliente y días de pago.
- Entregar a tesorería los depósitos que se hayan realizado diariamente.

## **FACTURISTA.**

**A QUIÉN REPORTA : JEFE DE COBRANZA.**

### **FUNCIONES :**

- Recibir la relación de cartas de porte por parte del área de tráfico, checando que se encuentren todas las relacionadas.
- Aplicar en cada carta de porte la tarifa proporcionada por tráfico y que corresponda al cliente y al viaje realizado.
- Aplicar en cada carta de porte el cobro de casetas cuando corresponda.

- Reportar cualquier anomalía en tarifas o viajes al jefe de cobranza.
- Llevar un consecutivo de cartas de porte anotando las faltantes.
- Organizar la glosa de cartas de porte para llevar a revisión checando cumplan los requisitos para cada cliente.

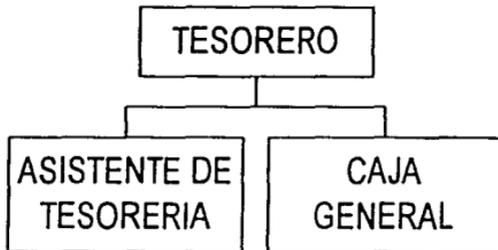
## **COBRADORES.**

**A QUIÉN REPORTAN : JEFE DE COBRANZA.**

### **FUNCIONES :**

- Llevar a revisión las cartas de porte.
- Depositar los cheques en cuanto los reciba y reportarlo de inmediato al jefe de cobranza.
- Entregar diariamente los cheques que por motivo de ruta no alcance a depositar.
- Llegar a tiempo a revisión y a cobro de acuerdo con lo establecido con cada cliente.
- Reportar de inmediato cualquier problema en cobros ya confirmados al jefe de cobranza.
- Entregar los depósitos sellados por el banco al jefe de cobranza.
- Entregar reporte diario de lo cobrado, y lo que no se pudo cobrar.

# ORGANIGRAMA GERENCIA DE TESORERIA



## **TESORERO.**

**A QUIÉN REPORTA : GERENTE GENERAL.**

**A QUIÉN SUPERVISA : ASISTENTE DE TESORERÍA Y CAJA GENERAL.**

### **FUNCIONES :**

- Desarrollar y presentar el plan anual de trabajo de su área.
- Recibir y administrar los recursos de la empresa.
- Custodiar los valores de la empresa, ésto es cualquier tipo de documento a nombre de la misma.
- Optimizar los recursos y realizar inversiones cuando lo crea necesario previa autorización.
- Coordinar y supervisar el plan de pago a proveedores.
- Reportar al gerente general las inversiones y situación económica que guarde la empresa.
- Atender cualquier solicitud de referencias crediticias de la empresa.
- Supervisar los ingresos y egresos diarios de la empresa para la toma de decisiones.
- Autorizar cualquier pago de contado extraordinario.

## **ASISTENTE DE TESORERIA.**

### **A QUIÉN REPORTA : TESORERO.**

#### **FUNCIONES :**

- Entregar documentación de bancos al departamento de contabilidad, es decir, depósitos que le fueron entregados por cada cliente y de qué lugar, vía departamento de cobranza.
- Proporcionar cotización diaria del dólar y tasas de interés bancarias.
- Llevar control de vencimiento de proveedores, para realizar pago sin contrarecibo.
- Reportar saldo bancario con el que se dispone para trabajar diariamente.
- Checar reporte de cobranzas contra lo que físicamente se tiene e investigar diferencias.
- Llevar expedientes de los pagos más significativos que se realicen.
- Solicitar reembolso de caja general y nómina al banco.
- Realizar transferencias y ordenes de pago que le soliciten, previamente autorizadas.

## **CAJA GENERAL.**

### **A QUIÉN REPORTA : TESORERO**

#### **FUNCIONES :**

- Elaborar y presentar balance diario del flujo de caja.
- Recibe y administra el efectivo para reponer fondos fijos.
- Realiza reporte con documentos originales pagados y sobrante, para solicitar su reembolso.
- Realiza el reporte de bancos con todos los ingresos diarios y los cheques expedidos, que entrega a contabilidad.
- Realiza póliza de diario de los egresos de la caja para fondos fijos y en general con soporte y entrega a contabilidad.
- Recibe a revisión a proveedores, vía contrarecibo.
- Realiza cheques y paga a proveedores.
- Entrega a caja de tráfico fondo fijo para la operación.
- Llevar estados de cuenta por proveedor, por factura, por lo pagado y lo pendiente de pagar.
- Revisar aritméticamente las facturas que recibe, que estén autorizadas con su número de pedido u orden de compra.

### **3. CONTROLES INTERNOS**

#### **3.1 ASPECTO CONTABLE**

**CONTABILIDAD:** Es el registro ordenado, metódico y analítico de las operaciones que se realizan en una entidad, con la finalidad de obtener información financiera, que a su vez se vea plasmada en los estados financieros los cuales nos dan elementos para tomar decisiones adecuadas con respecto a la entidad.

La organización contable se podría definir como la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para registrar todas las operaciones de una entidad.

La organización contable tiene como elementos :

- Catálogo de cuentas a través del cual se establece la codificación de los hechos.
- Documentos contabilizadores para el registro, en este caso las pólizas de diario, de ingreso y egreso, que son los medios para el registro.
- Los auxiliares de detalle de algunas operaciones a través de los cuales se efectúen los análisis, para tomar decisiones en algunos renglones.

El artículo 33 del Código de Comercio establece que el comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y

procesamiento que mejor se acomoden a las necesidades de la empresa.

Por lo cual, el sistema de registro computarizado en la empresa transportista es el más adecuado y sencillo que nos permite conocer los datos que sean importantes para la toma de decisiones.

En toda implantación de un sistema se busca tener el control de todas las operaciones que se realizan en una empresa, de acuerdo a las reglas establecidas y las instrucciones expedidas.

### **3.1.1 CATÁLOGO DE CUENTAS**

101-000-000 Fondos Fijos de Caja.

101-001-001 Fondos Caja General.

101-001-002 Fondo Tráfico.

101-001-003 Fondo Compras.

101-001-004 Fondo Gestoría.

102-000-000 Bancos.

102-001-000 Bancomer.

102-001-001 Bancomer cuenta No.

102-002-000 Banamex.

102-002-001 Banamex cuenta No.

103-000-000 Inversiones en Valores.

104-000-000 Anticipos a Operadores.

104-001-000 Pantaco.

104-001-001 Luciano García.  
104-000-002 Javier Santos.  
104-002-000 Toluca.  
104-002-001 Javier Huerta.  
104-002-002 Daniel Vega.  
104-003-000 Querétaro.  
104-003-001 José Luis Córdova.  
104-003-002 Balbino López.  
104-004-000 Celaya.  
104-004-001 Ulises Mijangos.  
104-004-002 Javier Ortiz.  
104-005-000 Saltillo.  
104-005-001 Abel Cruz.  
104-005-002 Pablo López.  
104-006-000 Locales.  
104-006-001 Leonardo Chávez.  
104-006-002 Pedro Aguirre.

105-000-000 Clientes.  
105-001-000 Crysler.  
105-002-000 Ejes Tractivos.  
105-003-000 Cardanes.  
105-004-000 Velcon.

106-000-000 IVA cobrado.  
106-001-000 IVA Crysler.  
106-002-000 IVA cobrado Ejes.  
106-003-000 IVA cobrado Cardanes.  
106-004-000 IVA cobrado Velcon.

- 107-000-000 Cobranza recuperada.
- 108-000-000 Provisión para cuentas de cobro dudoso.
- 109-000-000 Deudores diversos.
- 109-001-000 Personal administrativo.
- 109-002-000 Personal operativo.
- 110-000-000 Depósitos en garantía.
- 111-000-000 IVA acreditable provisión.
- 112-000-000 IVA acreditable.
- 113-000-000 Crédito al salario.
- 114-000-000 Almacenes.
- 115-000-000 Inversiones en acciones.
- 116-000-000 Terrenos.
- 117-000-000 Equipo de transporte.
- 117-001-000 Camionetas.
- 117-002-000 Rabones.
- 117-003-000 Torton.
- 117-004-000 Tractores.
- 117-005-000 Remolques.
- 117-006-000 Dollyes.
- 117-007-000 Vehículos de servicio.

- 118-000-000 Dep. acum. de eq. de transporte.
- 118-001-000 Dep. acum. de camionetas.
- 118-002-000 Dep. acum. de rabones.
- 118-003-000 Dep. acum. de Torton.
- 118-004-000 Dep. acum. de tractores.
- 118-005-000 Dep. acum. de remolques.
- 118-006-000 Dep. acum. de dollyes.
- 118-007-000 Dep. acum. de vehiculos de servicio.
  
- 119-000-000 Actualización de equipo de transporte.
- 119-001-000 Actualización de camionetas.
- 119-002-000 Actualización de rabones.
- 119-003-000 Actualización de torton.
- 119-004-000 Actualización de tractores.
- 119-005-000 Actualización de remolques.
- 119-006-000 Actualización de dollyes.
- 119-007-000 Actualización de vehículos de servicio.
  
- 120-000-000 Mobiliario y equipo de oficina.
  
- 121-000-000 Dep. acum. de Mobiliario y equipo de oficina.
  
- 122-000-000 Actualización de mobiliario y equipo de oficina.
  
- 123-000-000 Equipo de cómputo.
  
- 124-000-000 Dep. acum. de equipo de cómputo.
  
- 125-000-000 Actualización de equipo de cómputo.

- 126-000-000 Equipo de taller.**
- 127-000-000 Dep. Acum. de equipo de taller.**
- 128-000-000 Actualización de equipo de taller.**
- 129-000-000 Pagos anticipados.**
- 130-000-000 Primas por seg. pagos por anticipado.**
- 201-000-000 Sueldos por pagar.**
- 202-000-000 Proveedores.**
- 203-000-000 Acreedores diversos.**
  - 203-001-000 Sueldos.**
    - 203-001-001 ISPT**
    - 203-001-002 IMSS.**
    - 203-001-003 INFONAVIT.**
    - 203-001-004 Crédito al salario.**
- 204-000-000 Impuestos por pagar.**
  - 204-001-000 ISR.**
  - 204-002-000 IMPAC.**
  - 204-003-000 ISPT Retenido.**
  - 204-004-000 IMSS.**
  - 204-005-000 2% sobre nómina.**
  - 204-006-000 INFONAVIT-SAR.**
- 205-000-000 IVA trasladado provisión.**

- 206-000-000 IVA por pagar.
- 207-000-000 Intereses de préstamos.
- 208-000-000 Créditos bancarios.
- 209-000-000 Facturación no cobrada.
- 301-000-000 Capital Social.
- 302-000-000 Resultado del Ejercicio Anterior.
- 303-000-000 Resultado del Ejercicio.
- 401-000-000 Facturación.
- 401-001-000 Facturación de Crysler.
- 401-002-000 Facturación de Ejes.
- 401-003-000 Facturación de Cardanes.
- 401-004-000 Facturación de Velcon.
- 402-000-000 Ingreso por cobranza.
- 403-000-000 Facturación cobranza.
- 404-000-000 Gastos primarios.
- 501-000-000 Gastos de operación.
- 502-000-000 Gastos de administración y ventas.

**503-000-000 Gastos y productos financieros.**

**504-000-000 Otros gastos y productos.**

**505-000-000 Utilidad o pérdida.**

**DIRECTORIO DEPARTAMENTAL.**

**ADMINISTRACIÓN.**

**001 GERENCIA GENERAL.**

**002 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

**003 GERENCIA DE CONTABILIDAD.**

**004 GERENCIA DE TESORERÍA.**

**VENTAS.**

**005 GERENCIA DE OPERACIÓN.**

**MANTENIMIENTO.**

**006 SUPERINTENDENCIA DE MANTENIMIENTO.**

**CATÁLOGO DE GASTOS DE OPERACIÓN.**

- 001 SUELDOS
- 002 SALARIOS
- 003 I.S.P.T. DESCONTADO EN NÓMINA
- 004 CRÉDITO AL SALARIO
- 005 VACACIONES
- 006 PRIMA VACACIONAL
- 007 COMPENSACIONES
- 008 GRATIFICACIONES
- 009 PREMIOS
- 010 VIÁTICOS
- 011 AGUINALDO
- 012 PRIMAS DE ANTIGÜEDAD
- 013 FINIQUITOS
- 014 2 % SOBRE NÓMINAS
- 015 S.A.R.
- 016 5 % INFONAVIT
- 017 CUOTA IMSS PATRONAL
- 018 TELÉFONO
- 019 LUZ
- 020 PASAJES Y TAXIS
- 021 UNIFORMES Y ZAPATOS

022 GASOLINAS  
023 DIESEL  
024 PEAJES  
025 RENTA DE RADIOS  
026 MANIOBRAS  
027 CASSETAS  
028 REPARACIONES MAYORES  
029 REFACCIONES  
030 TALACHAS  
031 ACEITES Y LUBRICANTES  
032 LLANTAS NUEVAS  
033 LLANTAS RENOVADAS  
034 ALINEACIÓN Y BALANCEO  
035 REPARACIÓN DE FRENOS  
036 LAVADO Y ENGRASADO  
037 VERIFICACIONES  
038 REPARACIONES MENORES  
039 SEGURO DE EQUIPO DE TRANSPORTE  
040 SEGURO A OPERADORES  
041 PAGO DE DEDUCIBLE DE EQUIPO DE TRANSPORTE  
042 PAGO DE DEDUCIBLE DE OPERADORES  
043 TRÁMITES DE GESTORÍA SCT  
044 HERRAMIENTAS  
045 DÁDIVAS  
046 DEMORAS  
047 FIANZAS  
048 EQUIPO DE AMARRE  
049 TENENCIAS  
050 DEPRECIACIÓN DE CAMIONETAS  
051 DEPRECIACIÓN DE RABONES

052 DEPRECIACIÓN DE TORTON  
053 DEPRECIACIÓN DE TRACTOCAMIONES  
054 DEPRECIACIÓN DE REMOLQUES  
055 DEPRECIACIÓN DE DOLLYES  
056 DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE TALLER  
057 DERECHOS DE AGUA  
058 PREDIO  
059 CUOTAS Y SUSCRIPCIONES  
060 MULTAS Y RECARGOS  
061 HONORARIOS  
062 CAPACITACIÓN  
063 ESTACIONAMIENTOS  
064 GASTOS DE VIAJE  
065 GASTOS DE REPRESENTACIÓN  
066 PROPAGANDA Y PUBLICIDAD  
067 PAQUETERÍA Y CORREOS  
068 RENTAS  
069 PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE OFICINA  
070 BOTIQUIN Y GASTOS MÉDICOS  
071 GAS  
072 ARTÍCULOS DE ASEO  
073 MANTENIMIENTO DE OFICINAS  
074 NO DEDUCIBLES  
075 CARGA DE EXTINGUIDORES  
076 RENTA DE CELULARES  
077 COMISIONES DIVERSAS  
078 SOFTWARE  
079 HARWARE  
080 MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE CÓMPUTO  
081 SEGURIDAD Y VIGILANCIA

082 COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS  
083 INTERESES POR FINANCIAMIENTO  
084 PÉRDIDA EN CAMBIOS  
085 RENDIMIENTOS BANCARIOS  
086 PAGO DE SISTEMAS BANCARIOS  
087 DEDUCIBLE CIEGO  
088 DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA  
089 DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO

### **3.1.2 CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS.**

#### **CONTROL.**

Es un conjunto de sistemas que nos permite medir y comparar resultados pasados y presentes con los esperados para establecer mejoras en los mismos.

#### **INGRESO.**

La idea básica del ingreso es la de un retorno : La empresa invierte recursos, posteriormente esa inversión regresa (incrementada por una utilidad). Lo que retorna, sea lo que fuere es el ingreso.

## **EGRESO.**

Es una disminución del patrimonio en virtud de gastos que surgen normalmente de la compra de bienes y servicios ó de pérdidas.

## **CHEQUE.**

Los cheques que se reciban o expidan deben cumplir con los requisitos que marca la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito según lo siguiente :

ART. 175.- El cheque sólo puede ser expedido a cargo de una institución de crédito. El cheque sólo puede ser expedido por quién teniendo fondos disponibles en una institución de crédito, sea autorizado por ésta para librar cheques a su cargo.

La autorización se entenderá concedida por el hecho de que la institución de crédito proporcione al librador (empresa), esqueletos especiales para la expedición de cheques, o le acredite la suma disponible, en cuenta de depósito a la vista.

ART. 176.- El cheque debe contener :

- I.- La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento.
- II.- El lugar y fecha en que se expide.

III.- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

IV.- El nombre del librado.

V.- El lugar del pago, y

VI.- La firma del librador (ejecutivo autorizado para firmar).

ART. 178.- El cheque será siempre pagadero a la vista. El cheque presentado al pago antes del día indicado como fecha de expedición, es pagadero el día de la presentación.

ART. 179.- El cheque puede ser nominativo o al portador. El cheque expedido por cantidades superiores a cinco millones de pesos, siempre deberá ser nominativo. El cheque expedido o endosado a favor del librado no será negociable.

ART. 181.- Los cheques deberán de presentarse para su pago :

I.- Dentro de los quince días naturales que sigan al de su fecha, si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición;

II.- Dentro de un mes, si fueren expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional;

III.- Dentro de tres meses, si fueren expedidos en el extranjero y/o pagaderos en territorio nacional, y

**IV.- Dentro de tres meses, si fueren expedidos dentro del territorio nacional para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar de presentación.**

**ART. 190.- El cheque presentado en tiempo y no pagado por el librador, debe protestarse a más tardar el segundo día hábil que siga al plazo de su presentación.**

**ART. 193.- El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado, por causa imputable al propio librador, éste resarcirá los daños y perjuicios que con ello le ocasione.**

**En ningún caso la indemnización será menor del veinte por ciento del valor del cheque.**

**ART. 197.- El cheque que el librador cruce con dos líneas paralelas trazadas en el anverso, sólo podrá ser cobrado por una institución de crédito.**

**ART. 198.- El librador puede prohibir que un cheque sea pagado en efectivo mediante la inserción en el documento de la expresión "para abono en cuenta", en cuyo caso el cheque sólo se podrá depositar en cualquier institución de crédito, la cual sólo podrá abonar el importe del mismo a la cuenta que lleve o abra a favor del beneficiario.**

**ART. 199.- El librador puede exigir la certificación de cheque declarando que existen en su poder fondos suficientes para pagarlo.**

**El cheque certificado no es negociable.**

**Para el reclamo jurídico del pago de un cheque, éste prescribe en seis meses.**

**Los comprobantes que se reciban para su pago y que se deseen deducir o acreditar deben contener los requisitos que nos marca el C.F.F. en sus artículos 29 y 29A.**

**Los comprobantes deberán ser impresos en los establecimientos que autorice la SHCP.**

**Para poder deducir o acreditar fiscalmente con base a los comprobantes, nos debemos cerciorar que el nombre, denominación o razón social de la persona que los expida sean los correctos, y deberán contener los siguientes requisitos :**

**I.- Contener impreso el nombre, razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien lo expida.**

**II.- Contener impreso el número de folio.**

**III.- Lugar y fecha de expedición.**

**IV.- Clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.**

**V.- Cantidad y clase de mercancía que se adquiere.**

**VI.- Valor unitario consignado en número e importe total en número y letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse.**

## **CONTROL DE INGRESOS.**

I.- Al prestar el servicio el transportista genera una carta de porte, la cual debe contener los requisitos fiscales que marca la ley y conforme al machote publicado en los Diarios Oficiales de la Federación del día 29 de octubre y 2 de noviembre de 1992, y que tiene la función de factura, mediante la cual se realiza el cobro, siendo sumamente importante el control que lleve de ellas:

- El control de las cartas de porte se debe llevar desde el momento en que se entregan al operador, debiéndose registrar en el sistema el número o números de cartas de porte que se entreguen al operador y el nombre del mismo, para que cuando él regrese a liquidar sus viajes el responsable de recibirle esté enterado de las cartas de porte que el operador posee y se las requiera.
- Se deberá llevar un archivo del consecutivo de las cartas de porte incluyendo las canceladas, teniendo cuidado de que no falte una sola.
- Las cartas de porte se deberán presentar a cobro en los días y horarios establecidos por los clientes; relacionando el número, origen y destino, fecha del viaje y costo.
- Al recibir el pago de las cartas de porte se deberá registrar en el sistema, capturando No. de cheque, fecha y cliente.
- Se deberá revisar la base de datos cada semana para detectar las cartas de porte que no hayan sido pagadas por el cliente, chequeando con el cliente el motivo por el que no se pagaron, y en caso de error por parte nuestra corregirlo de inmediato.

- En caso de extravío de cartas de porte se levantará un acta de barandilla ante el Ministerio Público correspondiente, para que en caso de una revisión por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se ampare la falta de ellas. Y en caso de que se extravíe con viaje realizado se sustituirá con otra carta de porte consiguiendo los requisitos para su cobro (sello y firma del cliente).

II.- En el caso de venta de mobiliario y equipo de transporte usado, se llevará el control con facturas distintas a las cartas de porte, llevando también el consecutivo de facturas que amparen la venta, registrando en el sistema la baja del bien.

III.- En cuanto a la recuperación de siniestros por vehículos accidentados y bonificación por cancelación de pólizas, se pedirá al seguro, cheque a nombre de la empresa con la leyenda " no negociable" o " para abono en cuenta del beneficiario", dando de baja en el sistema el bien anotando recuperación, No. de cheque, banco y fecha del pago.

En todos los casos antes mencionados se deberá tener como soporte la ficha de depósito o referencias por pago en transferencias, debiendo checar el abono en el estado de cuenta bancario por medio del sistema que se utilice.

El encargado de recibir los cheques para depósito o las fichas de depósito ya selladas por el banco, deberá entregar un recibo de caja el cual contendrá el número de cheque, la cantidad y el nombre del cliente del cual se recibe el ingreso y se lo deberá entregar al departamento de cobranza.

## **CONTROL DE EGRESOS**

### **I.- FONDOS FIJOS**

**FONDOS.-** El término fondo significa una suma restringida (destinada), a un propósito específico. Los fondos generalmente se integran con efectivo, pero pueden también incluir valores negociables. Se establecen fondos fijos de caja chica con el objeto de tener efectivo disponible para erogaciones menores de la empresa, que no sería práctico pagar con cheque.

Se requiere una contabilización y un control eficaces del dinero en efectivo, lo que se logra con el sistema de fondo fijo, cuyo funcionamiento implica que se establezca una cantidad específica para el fondo y se ponga bajo la custodia de un encargado de caja, quien debe responsabilizarse por esa suma exacta y que, en un momento dado, estuviera integrada por los comprobantes pagados con el dinero del fondo y el efectivo remanente. El importe que se asigne al fondo lo determinan las demandas de que este sea objeto y, por lo general en este caso se realiza diariamente.

En la empresa existen fondos en la caja general, que es la que reembolsa el fondo de tráfico, el fondo de compras y el fondo de gestoría, por lo tanto el único reembolso que se realiza diariamente es el de la caja general.

Los fondos fijos se ven respaldados por un pagaré que es firmado por los responsables de cada uno de ellos, y a nuestro parecer todas

las personas que manejen efectivo deben estar afianzadas para garantizar el buen uso del mismo.

### **CONTROL DE FONDO FIJO.**

- Para solicitar el reembolso se deberá requerir mediante una solicitud numerada donde se especifique el departamento que se trate, y se clasifican los gastos que se realizaron.
- La solicitud deberá contener la firma del responsable del fondo y firma de autorización del departamento de contabilidad (ejecutivo autorizado).
- Se entregará a la cajera general quien deberá revisar los datos antes mencionados, además de checar que los comprobantes cumplan con los requisitos fiscales y se encuentren correctos aritméticamente.
- Pondrá el sello de pagado con el día en que esté efectuando el pago para cancelar los documentos y no puedan cobrarlos nuevamente.
- Al final del día la cajera realizará su corte y solicitará su reembolso para el día siguiente entregando su reporte (de bancos), anexando a él todos los documentos que respalden la operación del día, para que el departamento de contabilidad registre y revise la documentación.

## **2.- CHEQUES.**

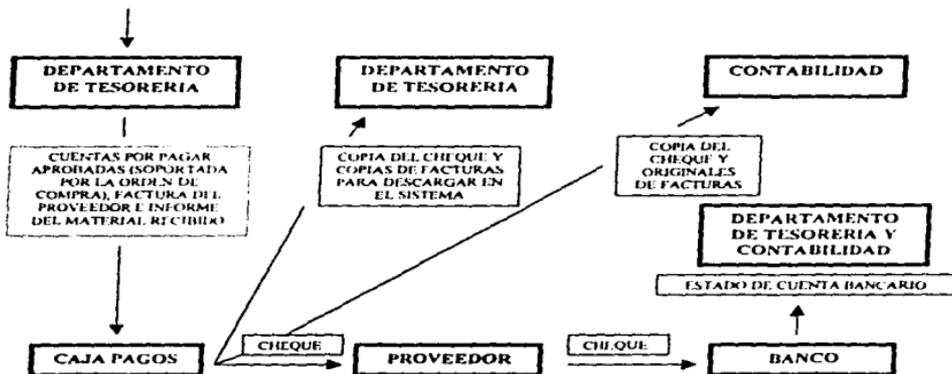
Para el control interno es importante el uso de documentos prenumerados lo cual constituye un dispositivo excelente para este fin.

- Se deberá llevar un registro general, por número de cheque, en el cual deben anotarse incluso los cancelados, y cualquier cheque faltante será investigado inmediatamente.
- Cada desembolso efectuado por cheque se verificará contra su factura, la cual deberá contener el número de orden de compra del almacén, la firma de recibido de la mercancía, o la firma del ejecutivo que autoriza la compra del bien o servicio que hayan prestado a la compañía.
- Para expedir los cheques se deberá realizar la solicitud por escrito al departamento de tesorería, anotando la fecha de la solicitud, fecha en que se requiere el cheque, a nombre del beneficiario, el concepto, y el importe; la solicitud debe ir autorizada.
- Para pago por medio de cheque a proveedores y acreedores diversos se deberá expedir un contrarecibo el cual debe de ir numerado y que ampare las facturas que se reciben a revisión.
- En el periodo intermedio en que se recibe a revisión y se realiza el pago, el responsable del área correspondiente deberá checar que las facturas recibidas cumplan con los requisitos fiscales, estén correctas aritméticamente y que contengan el número de requisición del almacén y esté la firma del almacenista que haya recibido el material.

- La documentación que se pague vía cheque deberá ser enviada en el reporte de bancos al departamento de contabilidad diariamente.
- El departamento de contabilidad deberá registrar cada una de las operaciones y cuando lo juzgue conveniente realizará compulsas con el almacén.
- A todas las facturas se debe poner el sello de pagado y, se deberán dejar fuera del alcance de la cajera para que no puedan utilizarse para soportar supuestos desembolsos.
- Se deberá alimentar el sistema para controlar proveedores descargando todas las facturas que se reciban a revisión y cada vez que se realicen pagos se deberá descargar el número de cheque y fecha de pago, para cuando se requiera información se pueda saber cuánto y a quién se le debe.
- Al finalizar el periodo, por lo regular cada mes, recibimos los estados de cuenta con los cuales realizaremos nuestra conciliación bancaria; el saldo del estado de cuenta del banco por lo regular no concuerda con el saldo de la cuenta auxiliar de la empresa; las dos causas básicas de la diferencia, son la discrepancia de tiempo de corte de ambos registros y los errores. En el flujo normal de los datos, algunas partidas habrán sido registradas ya sea por el banco o por la compañía sin haber alcanzado a registrarse en los libros de la contraparte, lo que origina una diferencia por desfaseamiento cronológico. Entre las causas de las diferencias se incluyen, los cheques en circulación (que son cheques anotados en el registro de la empresa pero no recibidos aún por el banco), depósitos efectuados justo antes de la fecha del corte y que aún no aparecen y transacciones, como son cargos por servicio, sobregiros que no han sido registrados por la compañía, por los que se deberán realizar los ajustes.

El control de los ingresos y egresos persigue:

1. - Promover la eficiencia en todas las operaciones del negocio.
2. - Ayudar a la exactitud de los datos y a la corrección oportuna de errores.
3. - Prevenir el fraude y permitir su oportuna detección.



### **3.1.3 CONTROL DE GASTOS DE OPERACIÓN.**

#### **DIESEL**

En el autotrasporte uno de los rubros más importantes y representativo es el del diesel el cual puede controlarse de la siguiente manera :

1).- A todas las unidades se les dará una reserva de  $\frac{1}{4}$  de tanque el cual se revisará periódicamente, llevándose un estricto control cuando se realicen cambios de operadores en las unidades, verificando que la reserva siempre se encuentre al nivel, de no ser así, el operador responsable deberá pagar la cantidad de diesel que falte.

2).- Se realizará un tabulador de los diferentes viajes, el cual se determinará de acuerdo al rendimiento de cada vehículo y conforme al kilometraje recorrido por cada viaje.

3).- Para realizar cada viaje el operador pasará a la caja de tráfico, donde se le proporcionará un "vale de combustible" por la cantidad que vaya a consumir durante el trayecto del mismo.

4).- La caja de tráfico llevará el control numérico de los "vales de diesel" expedidos, para que al regreso el operador entregue su carta porte y se cancelen los "vales de diesel" a su favor.

5).- La caja de tráfico pasará una relación de los vales de diesel expedidos al departamento de tesorería para que se verifiquen los pagos que se realizarán a la gasolinera.

6).- El jefe de tráfico es el responsable de validar los "vales de diesel".

#### **LLANTAS NUEVAS.**

1).- Se llevará un inventario de todas las llantas nuevas que se compren.

#### **CASETAS.**

1).- Se controlara a través del sistema IAVE, el cual consiste en pegar una tarjeta IAVE en el parabrisas de cada vehículo, en virtud de que es un sistema electrónico de cobro automático de peajes que ofrece Caminos y Puentes Federales, proporcionando información exacta y auditable de las transacciones electrónicas generadas al momento en que un vehículo con tarjeta IAVE pase por el carril que cuenta con el sistema.

Los beneficios que se obtienen al utilizar este sistema son los siguientes :

A).- Agiliza el paso del vehículo por las casetas.

**B).- Se evita la impresión y manejo de boletos o comprobantes de pago.**

**C).- Se elimina la falsificación de boletos.**

**D).- Se evita entregar y controlar dinero o boletos al operador.**

**E).- Reduce el riesgo de que las unidades evadan las autopistas.**

**F).- Se cuenta con una facturación decenal, con información desglosada por delegación y caseta de manera consolidada.**

**2).- En casetas de peaje concesionadas, previa autorización, se entregará al operador el importe justo de cada caseta, el cual deberá comprobar al regreso de cada viaje. Se deberá solicitar a la empresa concesionada la actualización de las tarifas periódicamente.**

## **3.2 ASPECTO FISCAL**

### **3.2.1 REGIMEN SIMPLIFICADO**

#### **CAPÍTULO DÉCIMO PRIMERO (D.O.F. 30 de Marzo de 1996 y 14 de Marzo 1997)**

1a.- Las personas físicas y morales dedicadas al Autotransporte de Carga Federal, podrán cumplir con sus obligaciones fiscales en el régimen simplificado, conforme a lo dispuesto en este Capítulo, por las actividades de Autotransporte a que se refiere esta regla.

Los contribuyentes dedicados al Autotransporte de Carga, que presten servicios locales o servicios públicos de grúas, podrán optar por cumplir con sus obligaciones fiscales conforme al Capítulo Sexto de esta Resolución, en lugar de aplicar lo dispuesto en este Capítulo cuando cuenten con permisos y placas de servicio público federal.

Asimismo, tratándose de las personas físicas a que se refieren los párrafos anteriores que hayan obtenido ingresos en 1996 de \$ 884,596.00, podrán optar por tributar conforme al Capítulo Sexto de esta Resolución, en lugar de aplicar lo dispuesto en este Capítulo, siempre que reúnan los demás requisitos establecidos en

el Capítulo Sexto antes citado, y por los servicios que presten estarán obligados a expedir y conservar comprobantes de sus operaciones, en cuyo caso las cartas de porte que emitan tendrán efectos fiscales siempre que reúnan los requisitos que establece el Código Fiscal de la Federación, inclusive el de estar impresos en establecimientos autorizados.

## **IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

2a.- La diferencia que se obtenga de restarle al total de las entradas el total de las salidas, será la base del impuesto para los efectos de este Capítulo.

## **ENTRADAS**

3a.- Para los efectos de la regla anterior se entiende por entradas cualquier cantidad obtenida en efectivo, en bienes o en servicios; entre otras, se considerarán las siguientes :

- I.- Los ingresos propios de la actividad.
- II.- Los préstamos obtenidos.
- III.- Los intereses cobrados, sin reducción alguna.

**IV.-** Los recursos provenientes de la venta de títulos de crédito distintos de las acciones. Se considerarán entradas los recursos que provengan de la enajenación de acciones de las sociedades de inversión de renta fija y comunes, y de las demás personas morales a que se refiere la fracción VII de la regla 4a. de este Capítulo.

**V.-** Los retiros de cuentas bancarias.

**VI.-** Los recursos que se obtengan por la venta de los bienes que utilicen en el desarrollo de su actividad.

**VII.-** Las cantidades devueltas por otros impuestos.

**VIII.-** Las aportaciones de capital que efectúe el contribuyente. Para estos efectos se consideran aportaciones de capital los recursos que el contribuyente afecte a la actividad empresarial y que no provengan de la misma.

**IX.-** Los impuestos trasladados por el contribuyente.

**X.-** La recuperación por concepto de préstamos otorgados a trabajadores en los términos de la fracción II de la regla 4a. de este Capítulo.

**XI.-** Los ingresos derivados de servicios conexos y complementarios del Autotransporte de carga hasta por el 10% del total de ingresos propios del contribuyente.

**XII.-** Las aportaciones que realice toda persona moral o coordinado del Autotransporte Federal de Carga, en otra persona moral o

coordinado de esta misma actividad empresarial; recursos que sólo podrán destinarse a inversiones productivas y creación de infraestructura para la actividad empresarial. Dichas aportaciones no podrán considerarse para los efectos señalados en la fracción XIV de la regla 4a. de este Capítulo.

## **OPERACIONES DE CRÉDITO.**

Cuando se obtengan ingresos en crédito, se considerarán como entradas hasta que se cobren en efectivo, en bienes o en servicios.

## **SALIDAS.**

4a.- Se considerarán salidas las cantidades en efectivo, en bienes o en servicios que a continuación se señalan :

I.- Las devoluciones que se reciban, así como los descuentos y las bonificaciones que se hagan con posteridad a la fecha de cobro.

II.- Los préstamos a trabajadores, siempre que se otorguen conforme al contrato colectivo o condiciones generales de trabajo correspondientes, y cuando se trate de empleados de confianza, siempre que sean bajo las mismas condiciones y siguiendo los mismos criterios referentes a años de servicio, características del trabajo, montos de salario u otros, que hayan sido establecidos de

**manera general para otorgar dichos préstamos a los demás trabajadores.**

**III.- Los anticipos a proveedores, y al personal de la empresa.**

**IV.- Las adquisiciones de bienes que se utilicen en la actividad, disminuidas con las devoluciones que se hagan, así como con los descuentos o bonificaciones que se obtengan.**

**V.- Los gastos.**

**VI.- Las adquisiciones de bienes, inclusive las efectuadas al contado o mediante arrendamiento financiero. Tratándose de terrenos únicamente se considerará salida su adquisición cuando éstos se destinen a la actividad empresarial del contribuyente.**

**VII.- La adquisición, a nombre del contribuyente, de títulos de crédito distintos de las acciones. Se considera salida la adquisición de acciones de las sociedades de inversión de renta fija y comunes, así como la adquisición de las siguientes :**

**a) Acciones de sociedades cuyos fondos se destinen a la construcción de paraderos de servicios para socios autotransportistas, siempre que dichas sociedades no inviertan a su vez en acciones de otras sociedades.**

**b) Acciones de personas morales que destinen su capital a terminales, talleres y oficinas, siempre que se utilicen en la misma actividad a que se refiere este Capítulo, y que dichas personas morales no inviertan a su vez en acciones de otra sociedad.**

**c) Acciones de Uniones de Crédito, siempre que los bienes que se adquieran por conducto de tales uniones reúnan los requisitos a que se refiere esta regla para poder considerarse salida.**

**VIII.- Los depósitos e inversiones en cuentas bancarias del contribuyente.**

**IX.- El pago de préstamos concedidos al contribuyente.**

**X.- Los intereses pagados, sin reducción alguna.**

**XI.- El pago de contribuciones a cargo del contribuyente, excepto el impuesto sobre la renta. Tratándose de las aportaciones al IMSS, sólo serán salidas las cuotas obreras pagadas por los patrones correspondientes a trabajadores de salario mínimo general para una o varias áreas geográficas.**

**XII.- Los impuestos que le trasladen al contribuyente.**

**XIII.- El entero de contribuciones a cargo de terceros que retenga el contribuyente.**

**XIV.- El reembolso de las aportaciones de capital, en los siguientes casos :**

**a) Cuando se trate de una cantidad igual o inferior al capital aportado en el mismo ejercicio.**

**b) Cuando se dejen de realizar las actividades a que se refiere este Capítulo.**

No podrán considerarse salidas los reembolsos por aportaciones realizadas en los términos previstos en los incisos a, b y c de la fracción VII de esta regla.

XV.- Los pagos de cuotas de administración, tratándose de permisionarios personas físicas o morales que tributen en lo individual.

XVI.- Las aportaciones que realice toda persona moral, o coordinado del Autotransporte Federal de Carga, en otra persona moral o coordinado de esta misma actividad empresarial, cuando se trate de recursos que se destinen exclusivamente a inversiones productivas y creación en general de la infraestructura requerida para operar en dicha actividad empresarial, siempre y cuando la empresa que realice la aportación y aquella que la reciba estén integrados por permisionarios comunes.

Las aportaciones a que se refiere esta fracción no podrán considerarse para los efectos señalados en la fracción XIV de esta regla.

XVII.- La entrega de remanentes que realice la empresa, por concepto de liquidaciones de viajes a permisionarios.

XVIII.- Las cantidades efectivamente entregadas a los trabajadores por concepto de diferencias a su favor derivadas del crédito al salario.

**XIX.-** Las cantidades que tengan el carácter de participación en la utilidad del contribuyente que serían deducibles en términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Las cooperativas del transporte podrán considerar como salidas, además de las señaladas en las fracciones anteriores, los anticipos y rendimientos pagados a sus miembros, así como las cantidades que se aporten para constitución de los fondos sociales, de conformidad con la Ley de Sociedades Cooperativas.

### **OPERACIONES DE CRÉDITO.**

Cuando se efectúen erogaciones en crédito se considerarán como salidas hasta que sean efectivamente pagadas.

### **REDUCCIÓN POR DISMINUCIÓN DE CAPITAL.**

5a.- Por disminuciones o pérdidas de capital, los contribuyentes podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto que se calculará como sigue :

I.- Restarán el monto de las deudas del valor de los bienes señalados en la relación de bienes y deudas al final del ejercicio. El resultado será el capital final.

**II.-** A su capital inicial a la fecha en que se inicie el ejercicio en que se comience a pagar el impuesto conforme al régimen simplificado, sumarán las aportaciones posteriores y restarán los retiros de capital. El resultado será el saldo de la cuenta de capital de aportación.

**III.-** Compararán el capital final con el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio de que se trate.

Cuando el capital final sea mayor que el saldo de la cuenta de aportación al inicio del ejercicio, no se tendrá derecho a esta disminución.

**IV.-** En los casos en que el capital final sea menor que el saldo de la cuenta de capital de aportación al inicio del ejercicio, se entenderá que existe una disminución de capital y se estará a lo siguiente :

a) Cuando la disminución de capital sea mayor que la base del impuesto, no habrá impuesto a pagar.

b) En los casos en que sea menor, se pagará impuesto únicamente por la diferencia entre ambos conceptos.

Los contribuyentes podrán actualizar por inflación el capital final y el registro de las aportaciones de capital.

Lo dispuesto en esta regla podrá realizarse en forma trimestral, para efectos de calcular el impuesto que corresponda a dicho período.

## **CÁLCULO DEL IMPUESTO DEL EJERCICIO.**

Tratándose de personas morales se aplicará la tasa del 34%, o bien podrán calcular este impuesto aplicando la tasa del 34% a la cantidad que se obtenga de multiplicar la base del impuesto por el factor de 1.515; quienes ejerzan esta opción podrán considerar como salida el impuesto pagado.

## **OBLIGACIONES.**

**7A.-** Los contribuyentes que tributen conforme a este capítulo, tendrán las siguientes obligaciones :

**I.-** Estar inscritos en el registro federal de contribuyentes.

Quienes inicien operaciones en el régimen simplificado, deberán anexar a su solicitud de inscripción su relación de bienes y deudas, referida a la fecha de inicio. Dicha relación deberá presentarse en el formato HRS-1.

**II.-** Elaborar relación de bienes y deudas al 31 de Diciembre de cada año, debiendo presentarla en el mismo formato de su declaración anual.

**III.-** Registrar sus operaciones de entradas y salidas, sin necesidad de llevar libros de contabilidad, en un cuaderno empastado y numerado.

**Este cuaderno no necesitará presentarse para su sellado. Tratándose de retiros y depósitos en cuentas bancarias, podrán optar por registrar la variación del saldo que aparece en el estado de cuenta; en estos casos, deberán considerar como entrada o salida respectivamente, la disminución o el aumento que muestre el saldo del mes en relación con el del mes anterior, conforme al estado de cuenta que proporcione la institución del sistema financiero de que se trate. Los intereses que se abonen en el período se anotarán como entrada.**

Cuando los contribuyentes cuenten con ayudas de cómputo para llevar su cuaderno, las hojas computarizadas que se impriman para estos efectos podrán hacer las veces de cuaderno de entradas y salidas, debiendo empastar dichas hojas durante el período de Enero a Marzo del ejercicio siguiente a aquel por el que se registren dichas operaciones.

**IV.- Llevar un registro de las aportaciones de capital, el cual podrá anotarse en su cuaderno de entradas y salidas, debiendo registrar esta información por separado. El registro mencionado, se constituirá con el capital inicial del ejercicio, adicionado con las aportaciones de capital realizadas y se disminuirá con las reducciones de capital que se efectúen.**

El saldo de la cuenta prevista en el párrafo anterior que se tenga al día de cierre de cada ejercicio de que se trate. Si se realizan aportaciones o reducciones posteriores a la actualización señalada, el saldo que se tenga a esa fecha se actualizará por el período comprendido desde el mes en que se realizó la última actualización

hasta el mes en que se efectúe la aportación o se dé la reducción, según corresponda.

V.- Expedir y conservar comprobantes de sus servicios con los requisitos que señala el Código Fiscal de la Federación, los cuales deberán contener, además la leyenda " Contribuyente de Régimen Simplificado".

Dichos comprobantes deberán estar impresos por establecimientos autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin cuyo requisito, además de lo otros establecidos en el Código Fiscal de la Federación, no podrán ser deducibles o considerarse como salidas, por parte de los usuarios del servicio.

VI.- Solicitar y conservar los comprobantes con los requisitos formales que señala el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, respecto de las salidas.

VII.- Presentar pagos provisionales trimestrales de este impuesto, incluyendo retenciones.

Las personas físicas deberán presentar esta declaración el día cuyo número sea igual al del día de su nacimiento y en el mes que corresponda de acuerdo a la primera letra del registro federal de contribuyentes, conforme a lo siguiente :

a) Letras A a la G, durante los meses de Mayo, Agosto, Noviembre y Febrero.

**b) Letras H a la O, durante los meses de Junio, Septiembre, Diciembre y Marzo.**

**c) Letras P a la Z, durante los meses de Julio, Octubre, Enero y Abril.**

Quando el día de su nacimiento haya sido el 29, 30 ó 31 y el mes en que tenga que efectuar el pago no contenga dicho día, deberá pagar el último día hábil del mes.

Las personas morales deberán presentar esta declaración el día 17 del segundo mes siguiente al trimestre al que corresponda el pago.

VIII.- Enterar en los plazos señalados en la fracción VII de esta regla, el 7% por concepto de retenciones del impuesto sobre productos del trabajo, correspondientes a operadores, macheteros y maniobristas. Dichos porcentos se determinarán sobre las cantidades pagadas en base a los convenios con el IMSS; en estos casos no será aplicable lo previsto en la fracción XI de esta regla.

IX.- Presentar declaración anual ante las instituciones bancarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, durante el período comprendido de Febrero a Abril del siguiente ejercicio si es persona física y de Enero a Marzo tratándose de personas morales. En caso de no existir instituciones bancarias autorizadas en la localidad, las declaraciones podrán enviarse por correo en pieza certificada a la Administración Local de Recaudación que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.

**X.-** Para que proceda como salida la inversión de los automóviles que se destinen a la actividad, deberán tener todas las unidades el mismo color distintivo y ostentar en ambas puertas delanteras el emblema o logotipo del contribuyente, o en su caso la leyenda Automóvil Utilitario, en un espacio mínimo de 40 por 40 cm., y abajo deberá ir la leyenda propiedad de:, seguido del nombre, denominación o razón social del contribuyente, con las letras de 10 cm. de altura. El emblema, logotipo o leyenda así como los demás datos señalados, deberán ser de color contrastante y distinto al color del automóvil. El contribuyente podrá optar por utilizar el automóvil para su uso personal y en ese caso no será obligatorio que se guarde en un lugar específico fuera del horario de labores del negocio, asimismo, lo podrá asignar para que lo use determinada persona. Los contribuyentes que adopten esta opción, sólo podrán considerar como salida el 50% del valor del automóvil. El límite máximo para considerar como salida la inversión en automóviles en ningún caso podrá exceder a un monto equivalente a \$ 150,000.00. Los automóviles de más de 10 pasajeros y aquellos cuya capacidad de carga sea superior a los 3100 Kg., no estarán sujetos al cumplimiento de los requisitos que se señalan en esta fracción.

**XI.-** Para que procedan como salida las erogaciones por concepto de salarios, los contribuyentes a que se refiere este Capítulo deberán :

a) Efectuar la retención y el entero por concepto del impuesto sobre la renta de sus trabajadores, conforme a las disposiciones previstas en la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento, y entregar en efectivo a aquellos que corresponda, las diferencias a su favor con motivo del crédito al salario previsto en la ley de la materia.

**b) Llevar y conservar nómina en forma individualizada por cada trabajador en la que se registren los pagos de sueldos y salarios, el impuesto que en su caso se haya retenido, y las diferencias que resulten a favor del trabajador con motivo del crédito al salario.**

**c) Calcular el impuesto anual de las personas que les hayan prestado servicios subordinados.**

**d) Presentar a través de buzón fiscal en el mes de Febrero de cada año, declaración proporcionando información de las personas a quienes hayan entregado cantidades en efectivo, por concepto de diferencias a su favor derivadas del crédito al salario en el año de calendario anterior, utilizando el formato 26.**

**e) Inscribir a sus trabajadores para efectos del SAR.**

**XII.- Los contribuyentes podrán disminuir de los impuestos federales a su cargo o de los retenidos a terceros, las cantidades que entreguen a sus trabajadores por concepto de crédito al salario, siempre que hayan cumplido con lo dispuesto en la fracción XI de esta regla.**

**XIII.- Expedir constancias en las que asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México y, en su caso, el impuesto retenido al residente en el extranjero de que se trate, haciendo uso del formato 28.**

**XIV.- Tratándose de pagos de préstamos otorgados por residentes en el extranjero, sólo se podrán considerar como salida, siempre que el contribuyente presente en los meses de Enero y Julio de cada año**

anta las oficinas autorizadas, declaración en la que proporcione la información siguiente :

a) El saldo insoluto al 31 de Diciembre del año anterior o al 30 de Junio del año de que se trate, respectivamente, de los préstamos que le hayan sido otorgados o garantizados por residentes en el extranjero; y

b) El tipo de financiamiento, nombre del beneficiario efectivo de los intereses, tipo de moneda, la tasa de interés aplicable y las fechas de exigibilidad del principal y accesorios, de cada una de las operaciones de financiamiento a que se refiere el inciso anterior.

Sólo procederá la entrega a los trabajadores de las diferencias a su favor derivadas del crédito al salario, en los casos en que se dé cumplimiento a los requisitos previstos en la fracción XI de esta regla.

#### **FACILIDADES DE COMPROBACION.**

8a.- Los contribuyentes podrán deducir los gastos por conceptos que se señalan en las siguientes fracciones, hasta las cantidades que se indican, con el único requisito de registrarlas en su cuaderno de entradas y salidas y de que hayan sido efectivamente erogadas en el ejercicio de que se trate :

I.- Maniobras, \$ 56.86 por tonelada en carga, y \$ 94.80 por tonelada en paquetería; \$ 227.55 por tonelada en objetos voluminosos y/o de

**gran peso; \$ 56.85 por cada 400 kilogramos por metro cúbico en carga ligera y \$ 56.85 por cada 600 kilogramos por metro cúbico en transporte de muebles y mudanzas.**

**II.- Viáticos de la tripulación, \$ 142.20 por día.**

**Tratándose del transporte de objetos voluminosos y/o de gran peso, \$ 284.27 por día, por cada uno de los miembros de la tripulación.**

**III.- Refacciones y reparaciones menores, \$ 0.75 por kilómetro recorrido.**

#### **SALIDA ADICIONAL.**

**Los contribuyentes a los que se refiere este Capítulo, podrán considerar salida el 10% de los ingresos propios, sin requisito alguno.**

**Los conceptos a que se refieren las fracciones y párrafo anteriores podrán ser considerados en forma global dentro de cada trimestre.**

**Tratándose de cuentas maestras dinámicas o empresariales que se utilicen en empresas constituidas por permisionarios personas físicas, dichas cuentas podrán abrirse a nombre de cualquiera de estos últimos, debiendo coincidir los movimientos efectuados con los realizados en el cuaderno de entradas y salidas de la persona moral o de los permisionarios según corresponda.**

## **CONCEPTO DE COORDINADO.**

10.- "COORDINADO" es aquel convenio o empresa que autoriza la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para la coordinación e intercambio de equipo para prestar el servicio público federal de Autotransporte de Carga, que representa en forma común a una o más personas morales y físicas de esta actividad, con los siguientes propósitos :

I.- Coordinar y convenir los servicios que se presten en forma conjunta, con intercambio de equipo mediante sistemas que para el caso se establezcan, tales como el conocido como rol.

II.- Cumplir con las obligaciones en materia de los impuestos a que se refiere este Capítulo, por cuenta de sus representados, los que podrán optar por cumplir en lo individual, sin que dicha opción pueda ser modificada en el ejercicio.

III.- Llevar a cabo la coordinación por parte de las personas físicas o morales que la integran para cubrir los gastos generales de administración que origine la coordinación del servicio en forma proporcional al número de vehículos con que cada uno de ellos cuente.

IV.- Establecer la coordinación para que las partes que lo suscriben utilicen las mismas terminales, oficinas y cromática a efecto de prestar el servicio.

Los integrantes de un coordinado podrán utilizar un mismo contrato tipo factura como comprobante de los servicios prestados, mismo

que debe expedirse y conservarse con los requisitos que señala el Código Fiscal de la Federación, los cuales deberán, contener la leyenda "Contribuyente de Régimen Simplificado". Respecto de los datos impresos que debe contener dicho comprobante, éstos corresponderán a la empresa cuyo nombre o razón social identifique al coordinado, además de los datos correspondientes al nombre, denominación o razón social, el domicilio fiscal y la clave de registro federal de contribuyentes del resto de los integrantes del Coordinado.

En materia de retenciones los representados podrán optar por cumplir directamente en las instituciones bancarias autorizadas en cuya localidad se encuentre su domicilio fiscal.

#### **PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.**

12.- La participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, se calculará aplicando a la base del impuesto, el 10%. El resultado será la cantidad a repartir, debiéndose efectuar la retención correspondiente, aplicando las disposiciones vigentes.

Si conforme a los convenios colectivos de trabajo se establecen cantidades adicionales al concepto señalado en el párrafo anterior, éstas se considerarán salario y por tanto salida deducible.

La retención correspondiente a operadores, macheteros y maniobristas por concepto de participación de utilidades, será del 7%.

## **OBLIGACIONES DE LAS QUE SE ENCUENTRAN RELEVADOS.**

**13.- Los contribuyentes no tendrán que cumplir las siguientes obligaciones :**

**I.- Emitir cheques nominativos para abono en cuenta respecto de las compras y gastos que realicen. En cuanto a sus servicios, quienes los contraten, podrán pagar dichos servicios en efectivo al operador del vehículo hasta por el 50% de la contraprestación, debiendo pagar el resto con cheque nominativo para abono en cuenta.**

**II.- Elaborar estados financieros y dictaminarlos por contador público autorizado.**

**III.- Elaborar nómina respecto del personal de tripulación, macheteros y maniobristas.**

**IV.- Presentar declaración con la información de sus 50 principales clientes y proveedores.**

**V.- Llevar un registro de control a base de tarjetas por cada vehículo, a fin de efectuar la deducción para los efectos del impuesto sobre la renta y el acreditamiento para el impuesto al valor agregado, respecto de los gastos incurridos por concepto de combustibles y lubricantes, siempre y cuando se cumpla con lo establecido en la regla 20 de este Capítulo.**

## **GASTOS COMÚNES.**

14.- En el supuesto de que los transportistas se agruparan con el objeto de realizar gastos en forma conjunta necesarios para el desarrollo de las actividades de Autotransporte a que se refiere este Capítulo, éstos podrán hacer deducible la parte proporcional del gasto en forma individual, aún cuando los comprobantes correspondientes estén a nombre de alguno de ellos.

## **IMPUESTO AL ACTIVO.**

### **CÁLCULO.**

16.- Para determinar el valor del activo en el ejercicio se sumarán los promedios de los activos financieros, de los activos fijos, gastos y cargos diferidos y terrenos, y de los inventarios. Al valor del activo en el ejercicio se le aplicará la tasa del 1.8%.

Los contribuyentes de este Capítulo para efectos de determinar el valor de su activo podrán optar por considerar el valor de los bienes que manifiesten en la relación de bienes y deudas que elaboren al final del ejercicio, sin deducción alguna.

Cuando el impuesto se calcule conforme a lo dispuesto en el primer párrafo de esta regla, del valor del activo en el ejercicio los contribuyentes podrán deducir las deudas contratadas con empresas

**residentes en el país o con establecimientos permanentes ubicados en México de residentes en el extranjero, siempre que se trate de deudas no negociables. No serán deducibles las deudas contratadas con el sistema financiero o con su intermediación.**

**Tratándose de coordinados, podrán deducir las deudas que correspondan al coordinado y a las personas físicas o morales coordinadas que cumplan por su conducto.**

**Los contribuyentes de este Capítulo podrán optar por determinar este impuesto considerando el que resulte de actualizar el que les hubiera correspondido en el cuarto ejercicio inmediato anterior, de haber estado obligados a su pago en dicho ejercicio. Una vez ejercida esta opción, los contribuyentes deberán pagar el impuesto con base en la misma por los ejercicios subsecuentes.**

#### **ACREDITAMIENTO.**

**Contra dicho impuesto se podrá acreditar el impuesto sobre la renta a su cargo. Tratándose de cooperativas, podrán acreditar además, el impuesto efectivamente retenido a sus miembros por concepto de anticipos y rendimientos.**

## **IMPUESTO AL ACTIVO PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

Se exime totalmente del pago del impuesto al activo que se cause durante el ejercicio de 1997 a los contribuyentes de este impuesto cuyos ingresos para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta en el ejercicio de 1996, no excedieron de \$8'900,000.00

## **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.**

18.- Los contribuyentes a que se refiere este Capitulo deberán trasladar este impuesto aplicando la tasa del 15%. Considerando como impuesto trasladado y acreditable el que corresponda a los actos o actividades que hayan considerado como entradas o salidas para efectos del impuesto sobre la renta, es decir, en el momento en que se cobre o se pague en efectivo, en bienes o en servicios.

## **OBLIGACIONES.**

19.- En materia del impuesto al valor agregado los contribuyentes deberán cumplir con las siguientes obligaciones :

1.- Presentar pagos provisionales trimestrales, conjuntamente con los del impuesto sobre la renta e impuesto al activo, en los mismos plazos y formatos.

**II.- Presentar declaración anual conjuntamente con la del impuesto sobre la renta y del impuesto al activo, en los mismos plazos y formatos.**

En los casos en que se efectúen descuentos unilaterales por parte de los usuarios sobre el importe documentado en la carta de porte, el impuesto al valor agregado se pagará sobre el valor neto cobrado, para lo cual deberá expedirse una nota de crédito en la que la cancelación del citado impuesto trasladado y registrarse la operación en el cuaderno de entradas y salidas.

## **EROGACIONES DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.**

20.- Para que proceda el acreditamiento del impuesto trasladado al contribuyente en las erogaciones por concepto de consumo de combustibles y lubricantes, en sustitución de los comprobantes que no reúnan requisitos fiscales, deberá llevarse un registro de control en el cuaderno de entradas y salidas, por cada vehículo, que contenga los siguientes datos :

I.- Número económico del vehículo.

II.- El consumo de combustible y lubricantes en litros, así como su importe.

III.- Los kilómetros recorridos.

Dichos registros deberán coincidir con las liquidaciones de viajes de cada vehículo u operador.

El acreditamiento correspondiente a los gastos señalados, se determinará dividiendo el precio total de los combustibles o lubricantes entre 1.15. El resultado obtenido se restará al monto de la operación y la diferencia será el impuesto.

## CONCLUSIONES

Toda empresa en su estricta conformación requiere para su operación y funcionamiento de dirección, organización y control, sobre todo aquellas en el que el elemento humano se convierte en la fuerza motriz principal para el desarrollo de su actividad, tal es el caso de las empresas del gremio del autotransporte, que en su mayoría son de tipo familiar, por lo que se encuentran limitadas en su organización, debido a que los puestos principales de dirección son ocupados por los dueños, los cuales se preocupan por obtener altos ingresos sin una adecuada vigilancia de las operaciones internas; en consecuencia el gremio del autotransporte cubre sólo lo necesario para operar y no para competir.

La escasez de profesionales en las estructuras de estas empresas repercute directamente en su eficiencia, lo que hace necesario una estructura orgánica que haga más funcional sus actividades, como la que se propone en el presente trabajo, en la que se busca que la delimitación de las funciones quede bastante clara para que las asignaciones se cubran conforme a las necesidades específicas del tipo de trabajo a desarrollar conjuntamente con todas las normas y especificaciones jurídicas y legales que regulan a este tipo de empresas, poniendo al completo beneficio y desarrollo de la empresa todos los elementos humanos, técnicos y especiales disponibles que interrelacionados adecuadamente darán los mejores resultados como producto de una eficaz labor de conjunto.

En lo que corresponde al equipo de transporte está demostrado que el tipo de mantenimiento que se realice determina en forma definitiva su vida útil, lo que nos pone ante la necesidad de implementar planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo debidamente estructurados, que como consecuencia de un conocimiento amplio de estado y condiciones operacionales que permita a la vez poner en marcha programas de capacitación que complementen el mantenimiento del equipo de transporte; es muy importante hacer notar que la capacitación como elemento intangible de mejoramiento se recomienda aplicar de arriba hacia abajo haciendo énfasis en el operador.

El control en la empresa del autotransporte se vuelve necesario debido a que éste nos va a permitir conocer en detalle cada una de las operaciones que se realicen en la entidad; uno de los principales controles que se deben establecer es el sistema contable, que deberá ser el más adecuado para cumplir con el régimen fiscal al que está sujeto la empresa y que a su vez permita a los directivos tomar las decisiones más acertadas basándose en la información que les sea presentada en los reportes tradicionales o especiales que se generen o requieran, los cuales quedarán sustentados en un específico manejo del catálogo de cuentas, perfectamente definidos para las tres áreas fundamentales sobre las cuales girará toda la función de la empresa y son la administrativa, la operativa y la de mantenimiento.

Cabe señalar que en la actualidad el régimen fiscal en el que se sitúan las empresas del gremio del autotransporte es el Régimen Simplificado con facilidades de comprobación, el cual permite deducir gastos sin comprobantes que respalden la operación; esto

permite cubrir los gastos erogados por dádivas. El Régimen Simplificado no es un régimen que aplique restricciones, sino por el contrario, es maniobrable ya que permite un manejo más versátil de los gastos de la entidad, que como tal implica tener un control en cierta forma menos riguroso y específico.

Por último, evidentemente se hace necesario que el ramo del autotransporte tenga en su estructura operativa el respaldo de la mano de obra calificada, cuyo aporte en el terreno profesional podrá realizar cambios y mejoras que conduzcan a estas empresas por caminos de una competitividad acorde a las necesidades actuales de desarrollo y comunicación, que nos sitúe como sociedad entre las más productivas del mundo a las cuales estamos obligados a pertenecer.

# ANEXO

**CUADRO I**

<b>VEHICULO</b>	<b>CLASE</b>	<b>TOTAL NACIONAL</b>
<b>UNIDADES MOTRICES</b>		<b>204,207</b>
CAMIONES DE DOS EJES	C-2	60,626
CAMIONES DE TRES EJES	C-3	51,859
CAMIONES DE CUATRO EJES	C-4	305
TRACTOCAMION DOS EJES	T-2	1,548
TRACTOCAMION TRES EJES	T-3	89,869
<b>UNIDADES DE ARRASTRE</b>		<b>96,638</b>
SEMIREMOLQUE UN EJE	S-1	945
SEMIREMOLQUE DOS EJES	S-2	55,996
SEMIREMOLQUE TRES EJES	S-3	38,743
SEMIREMOLQUE CUATRO EJES	S-4	59
SEMIREMOLQUE SEIS EJES	S-6	84
REMOLQUE DOS EJES	R-2	600
REMOLQUE TRES EJES	R-3	171
REMOLQUE CUATRO EJES	R-4	37
REMOLQUE SEIS EJES	R-6	3
<b>TOTAL</b>		<b>300,845</b>

**CUADRO 2**

**FLOTA VEHICULAR DE CARGA  
POR CLASE DE SERVICIO**

CLASE DE SERVICIO	No. DE UNIDADES
CARGA GENERAL	269,217
CARGA ESPECIALIZADA	31,538
Automóviles sin rodar	1,285
Fondos y valores	1,175
Grúas para arrastre	1,423
Grúas, arrastre y salvamento	1,768
Grúas industriales	178
Materiales peligrosos*	25,689
<b>TOTAL</b>	<b>300,755</b>

\*Incluye la capacidad de pérdidas y sus derivados

**CUADRO 2-1**

CLASE DE SERVICIO	UNIDADES DE ARRASTRE								TOTAL UNIDADES DE ARRASTRE	
	S-1	S-2	S-3	S-4	S-6	R-2	R-3	R-4		R-6
CARGA GENERAL	694	47,928	32,398	54	84	462	115	35	3	81,773
CARGA ESPECIALIZADA	251	8,068	6,345	5	0	138	58	2	0	14,865
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>945</b>	<b>55,996</b>	<b>38,743</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	<b>600</b>	<b>171</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>96,638</b>

**CUADRO 3**

Entidad Federativa	Carga General	Carga Especializada	TOTAL	Entidad Federativa	Carga General	Carga Especializada	TOTAL
Aguaascalientes	3,058	297	3,355	Morelos	2,274	310	2,584
Baja California	5,857	419	6,276	Nayarit	1,848	54	1,902
Baja California Sur	1,310	78	1,388	Nuevo León	26,364	3,611	29,975
Campeche	602	67	669	Oaxaca	2,170	436	2,606
Coahuila	12,114	1,451	13,565	Puebla	10,804	864	11,668
Colima	2,152	45	2,198	Quertaro	5,137	1,253	6,390
Chiapas	3,088	160	3,248	Quintana Roo	633	55	688
Chihuahua	8,874	318	9,192	San Luis Potosí	4,357	310	4,667
Distrito Federal	57,189	11,593	68,782	Sinaloa	7,665	319	7,979
Durango	3,700	150	3,850	Sonora	6,380	400	6,780
Guanaajuato	8,408	1,597	10,005	Tabasco	1,552	378	1,930
Guerrero	2,051	241	2,292	Tamaulipas	19,047	902	19,949
Hidalgo	5,727	402	6,129	Tlaxcala	2,056	128	2,184
Jalisco	17,748	1,423	19,171	Veracruz	13,652	2,565	16,217
México	19,515	556	20,111	Yucatán	1,984	430	2,414
Michoacán	10,336	604	10,940	Zacatecas	1,770	84	1,854
<b>TOTAL NACIONAL</b>					<b>289,217</b>	<b>31,638</b>	<b>300,755</b>

Fuente S.C.T.-D.G.A.F. *Estadísticas Básicas del Autotransporte 1998*, México S.C.T. p. 9

**CUADRO 4**

**TOTAL DE LAS UNIDADES MOTRICES POR MODELO Y CLASE DE VEHÍCULO DE CARGA 1995**

MODELO DEL VEHÍCULO	UNIDADES MOTRICES					TOTAL DE UNIDADES MOTRICES POR MODELO
	C-2	C-3	C-4	T-2	T-3	
1990	1,421	968	7	309	1,879	4,674
1981	287	748	2	38	192	767
1982	292	257	1	36	283	869
1983	408	387	2	35	298	1,130
1984	521	460	3	30	529	1,543
1985	650	564	1	34	493	1,748
1986	709	662	5	34	462	1,872
1987	1,008	811	5	18	463	2,305
1988	1,256	1,092	4	39	691	3,082
1989	1,377	1,322	10	41	773	3,523
1970	1,541	1,406	5	35	887	3,874
1971	1,536	1,411	4	29	1,040	4,022
1972	1,664	1,514	6	40	1,384	4,606
1973	1,970	1,925	10	41	1,697	5,643
1974	2,582	2,241	14	41	2,511	7,399
1975	3,244	2,744	19	29	2,792	8,828
1976	3,157	3,001	12	40	2,827	9,037
1977	1,504	2,117	18	28	1,702	5,369
1978	1,987	2,333	32	30	2,380	6,762
1979	2,728	2,845	18	23	4,173	9,785
1980	4,022	4,591	23	39	6,077	14,752
1981	4,830	4,842	37	44	8,712	18,465
1982	3,412	3,155	22	15	3,813	10,417
1983	750	527	3	26	1,061	2,367
1984	615	625	2	54	2,623	3,919
1985	1,354	1,146	3	13	4,438	6,954
1986	703	619	8	5	2,635	3,970
1987	344	262	5	13	2,074	2,698
1988	676	321	7	4	2,745	3,753
1989	962	674	7	10	3,530	5,183
1990	1,277	882	3	18	3,269	5,449
1991	2,834	1,487	3	30	6,096	10,450
1992	3,091	1,545	2	19	5,487	10,144
1993	2,872	1,512	1	40	4,429	8,854
1994	2,329	947	2	44	3,893	7,215
1995	695	416	1	44	1,531	2,687
<b>TOTAL</b>	<b>60,626</b>	<b>51,859</b>	<b>305</b>	<b>1,458</b>	<b>89,869</b>	<b>204,117</b>

**CUADRO 5**

Entidad Federativa	Carga		Entidad Federativa	Carga		
	TOTAL	General		TOTAL	General	Especializada
Aguascalientes	67	58	9 Morelos	41	34	7
Baja California	130	116	14 Nayarit	43	35	8
Baja California Sur	23	22	1 Nuevo León	876	668	208
Campeche	20	17	3 Oaxaca	72	61	11
Coahuila	308	266	42 Puebla	291	252	39
Colima	44	43	1 Querétaro	103	82	21
Chiapas	56	52	4 Quintana Roo	21	17	4
Chihuahua	124	113	11 San Luis Potosí	120	106	14
Distrito Federal	1 251	1 027	224 Sinaloa	103	84	19
Durango	108	83	25 Sonora	126	114	12
Guanajuato	177	135	42 Tabasco	70	53	17
Guertero	33	22	11 Tamaulipas	519	462	57
Hidalgo	71	61	10 Tlaxcala	48	38	10
Jalisco	387	318	69 Veracruz	378	281	97
México	622	467	155 Yucatán	51	40	11
Michoacán	134	122	12 Zacatecas	32	29	3
<b>TOTAL NACIONAL</b>				<b>6,449</b>	<b>5,278</b>	<b>1,171</b>

Fuente: SCT-DGA1 *Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995*, México SCT p 11

### CUADRO 6

CLASE DE VEHICULO	CARGA GENERAL		CARGA ESPECIALIZADA	
	TONELADAS * (Miles)	TONELADAS - Km * (Miles)	TONELADAS * (Miles)	TONELADAS - Km * (Miles)
C - 2	57,492	10,348,504	5,074	913,382
C - 3	78,668	17,700,258	1,610	362,232
C - 4	444	111,069	107	26,638
T - 2	2,805	1,121,950	204	81,734
T - 3	194,391	116,634,757	25,876	15,526,595
<b>TOTAL</b>	<b>333,800</b>	<b>145,916,578</b>	<b>32,873</b>	<b>16,910,581</b>

\* Estimado en función a la flota vehicular

Fuente: SCT-DGVA *Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995*, México SCT, p. 12

## CUADRO 7

COMPARATIVO DE TONELADAS TRANSPORTADAS POR LOS DIFERENTES MODOS  
DE TRANSPORTE (MILLONES DE TONELADAS)

MODO DE TRANSPORTE	1990	1991	1992	1993	1994	1995
AUTOTRANSPORTE	314.7	327.8	341.1	368.8	356.5	366.7**
FERROVIARIO	51	46.4	48.7	50.4	52.1	52.7*
MARÍTIMO	169.1	174.3	182	183.5	185.4	193.9*
AÉREO	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3*
TOTAL	535	548.7	572	602.7	594.2	613.6

\* Datos Estimados del Primer Informe de Gobierno 1995

\*\* Datos Estimados en función a la Flota Vehicular

Fuente: SCT-DGAF Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995, México SCT p. 13

## CUADRO 8

### PROYECCIONES DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA (1996-2000)

CONCEPTO	1996	1997	1998	1999	2000
FLOTA VEHICULAR	308.500	320.500	333.100	345.500	357.800
TONELADAS TRANSPORTADAS (MILLONES)	370	375	382	389	396
No DE EMPRESAS	6.590	6.970	7.520	8.080	8.640

Fuente SCT-DGAF. Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995. México SCT p 14

**Bibliografía :**

**Anzures Máximo.**

**Contabilidad General.**

**México, Porrúa Hermanos, 1994.**

**Baptista Lucio, Pilar / Fernández Collado, Carlos / Hernández Sampieri, Roberto.**

**Metodología de la investigación.**

**México, McGraw Hill, 1996.**

**Gómez Morfín, Joaquín.**

**La Administración Moderna y los Sistemas de Información.**

**México, Diana, 1981.**

**González Arreola, Juan Manuel.**

**Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio.**

**México, Nacional Financiera S.N.C., 1992.**

**Reyes Ponce, Agustín.**

**Administración de Empresas.**

**México, Limusa Noriega Editores, 1994.**

**Terry, George R.**

**Principios de Administración.**

**México, C.E.C.S.A., 1990.**

Werther William, B.  
*Dirección de Personal y Recursos Humanos.*  
México, McGraw Hill, 1982.

Revistas y Publicaciones:

CANACAR  
*Manual de Información Básica del Régimen Simplificado para el Autotransporte Federal de Carga.*  
México, Color Publicidad, 1996.

I.M.C.P.  
*Normas y Procedimientos de Auditoria.*  
México, Reséndiz Editores, 1992.

S.C.T.  
*Comunicaciones y Transportes Avances y Perspectivas.*  
México, Itagraf, 1995.

S.C.T.  
*El Transporte Terrestre y la Descentralización.*  
México, S.C.T., 1992.

S.C.T.  
*Estadísticas Básicas del Autotransporte 1995.*  
México, S.C.T., 1996.

S.C.T.  
*Memorias S.C.T. 1988-1994.*  
México, S.C.T., 1995.

***Prontuario Fiscal.***  
México, Isef, 1996.

***Diario Oficial de la Federación 30 de Marzo de 1996.***  
México, Publicación Oficial, 1996.

***Diario Oficial de la Federación 14 de Marzo de 1997.***  
México, Publicación Oficial, 1997.

**Tesis:**

**Anaya Baños, María Teresa / Anaya Baños, Verónica Patricia.**  
***Desarrollo de un Manual de Organización para una Distribuidora Automotriz.***  
México, 1995.

**Cervera Chon, Lydia / Hernández Sánchez, Leonor.**  
***El Autotransporte Foráneo de Pasajeros y Turismo en México, su Régimen Fiscal y Aspectos Contables con Relación a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.***  
México, 1994.

**Santamaría Ontavilla, Emilio A. E.**  
***Aspectos Generales de Administración y Contabilidad de una empresa de Autotransporte de Carga Foráneo, con Servicio Público Federal.***  
México, 1974.