

38



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO  
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE TRANSPORTE MULTIMODAL"

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
DANIEL GARCIA DEL BOSQUE  
J. RAFAEL RODRIGUEZ CANO

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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 CUAUTITLÁN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

C. N. A. N.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN**  
**PRESENTE**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Propuesta de un Modelo Administrativo para una Empresa  
Comercializadora de Transporte Multimodal"

que presenta al pasante: Daniel García del Bosque  
con número de cuenta: 8838026-3 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 06 de Noviembre de 2001

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL LAE. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Bello Cabrera

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sandra Luz González López



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Propuesta de un Modelo Administrativo para una Empresa  
Comercializadora de Transporte Multimodal"

que presenta el pasante: J. Rafael Rodríguez Cano  
con número de cuenta: 7709600-9 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido 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, Méx. a 06 de Noviembre de 2001

PRESIDENTE	<u>LAE. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

Le doy gracias por haberme permitido vivir lo suficiente y de su mano haber logrado terminar juntos este proyecto ya que es más mérito de él que mío, por su gracia y benevolencia he llegado hasta donde estoy y de ello doy gracias.

**A MIS PADRES ANA MARIA Y DANIEL:**

A ustedes sólo puedo decirles y resumir mi agradecimiento en unas palabras: " lo lograron", sus desvelos, consejos, esfuerzos; en ocasiones con carencias de todo tipo, materiales, económicas, de conocimientos, pero nunca todo ello fue motivo de desinterés o abandono, por el contrario siempre estuvieron alentándome y apoyándome, por todo eso y más, todo mi amor y toda mi gratitud: LOS AMO.

**AL L.A.E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS:**

Por su integridad, su desinteresado apoyo, consejo y orientación; por su interminable afán de ver el éxito en los demás, MUCHAS; MUCHAS GRACIAS FRANCISCO.

**DANIEL GARCÍA DEL BOSQUE**

### **A DIOS:**

Por haberme permitido terminar mi tesis y así lograr cumplir una meta más en mi vida, guiándome por el buen camino y ayudándome siempre que lo necesito.

Por darme la oportunidad de vivir junto a quienes para mí son lo más importante: MI FAMILIA.

Por ayudarme a seguir adelante, por encontrar la razón de vivir y mostrarme el camino correcto.

### **A MIS PADRES MARGARITA Y RUFINO:**

Por darme con su amor y comprensión las bases necesarias, para llegar a ser alguien. Por motivarme a poner mi máximo esfuerzo para lograr terminar mi carrera profesional.

Porque no encuentro palabras para agradecerles todos sus sacrificios y desvelos, por ayudarme e impulsarme a lograr ésta meta que parecía un sueño y que hoy es una realidad.

### **AL L.A.E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS:**

Por ser mi asesor de tesis, porque sin tener obligación y sin ningún interés, me regalo sus conocimientos y su tiempo para que mi sueño se hiciera realidad.

Por su gran interés en ayudar a la comunidad universitaria para que logre superarse cada día: GRACIAS.

J. RAFAEL RODRÍGUEZ CANO

## **RECONOCIMIENTOS**



**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:**

Porque es – y deseo con todo mi corazón que siga siendo –, la máxima casa de estudios; en la cual tuve la oportunidad de desarrollarme como estudiante y formar parte hoy día, de ese gran grupo de profesionales egresados de sus aulas y campus.

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN:**

Es de admirarse el amor y la vocación que se respira en sus aulas, el interés de ver desarrollarse profesionalmente a los alumnos y sobre todo el ser el medio ideal para forjar el carácter y el ESPÍRITU.

**AL JURADO:**

Por su valioso tiempo invertido en orientar, corregir y avalar el presente trabajo, a todos ellos mi más profundo agradecimiento:

L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

L.A. Pedro Bello Cabrera

L.A. Sandra Luz González López

DANIEL GARCÍA DEL BOSQUE

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:**

Por permitirme ser parte de la comunidad de la máxima casa de estudios, porque siempre tuve el anhelo de ser un profesionista universitario y por haberme enseñado el camino para ser mejor cada día.

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN:**

Porque en sus aulas es donde me forje como profesional y como persona, en especial a todos los profesores que me brindaron su tiempo, conocimientos y consejos, tanto en lo profesional como en lo personal.

**AL JURADO:**

Con mi más sincero respeto y agradecimiento por dedicar su valioso tiempo a la revisión de la tesis y por sus aportaciones a la misma; que enriquecieron su contenido: GRACIAS.

L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón

L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

L.A. Pedro Bello Cabrera

L.A. Sandra Luz González López

**J. RAFAEL RODRÍGUEZ CANO**

## **DEDICATORIAS**

**A MI ESPOSA JEANETTE Y MI HIJA SARAHÍ:**

Con todo mi amor y cariño para ustedes que han venido a ser una parte vital de mí existir, TE ADORO JENNY, PARA TI MI BRUJITA.

**A MIS HERMANAS LILIA Y CLAUDIA:**

Con ustedes compartí tiempo, juegos, llanto, alegrías, todo; pero lo que guardo con mayor orgullo dentro de mí, es el gran amor que les tengo, CON TODO MI CARIÑO.

**AL PROFESOR NICOLAS CRÚZ:**

Qué hubiera sido de mí sin su apoyo, realmente nadie lo podría decir; pero lo que yo sí puedo afirmar sin temor a equivocarme es que soy lo que soy por usted, DIOS LO BENDIGA.

**A MIS PROFESORES DE SECUNDARIA:**

No quise particularizar estos renglones porque soy una parte de todos ellos, fueron lo mejor en esa época de mi vida: POR SIEMPRE EN MI CORAZÓN.

**A JOSE SOLLANO:**

No creo que hayas pretendido en algún momento ser mi modelo a seguir, pero sabes; siempre lo fuiste y lo seguirás siendo: FELICIDADES POR SER COMO ERES.

**AL C.P. ALEJANDRO BARRERA:**

Más que mi primer jefe y "patrón", mi primer gran maestro y amigo en el ámbito profesional, tu gran apoyo en mi época de universitario me hizo más fácil el camino

andado: GRACIAS ALEJANDRO.

**A ALBERTO HARFUSH Y FAMILIA:**

Por ser quienes siempre han sabido de nuestros logros desde pequeños y ser artífices en gran parte de ellos: GRACIAS DON ALBERTO DONDE QUIERA QUE ESTE.

**A LORENZO BURGOS:**

Eres la persona que me ha brindado todo su apoyo y conocimientos, en tu empresa me he desarrollado hasta hoy día como profesional, sin ti no hubiera sido posible lo que hoy termino, por primera vez desde que nos conocemos te hablo de tú: GRACIAS LORENZO.

**DANIEL GARCÍA DEL BOSQUE**

**A MIS HIJAS JOHANA Y VANNIA:**

Por el gran amor que les tengo y por ser la razón de mi vida: **LAS AMO.**

**A MIS HERMANOS SILVIA, CRISTINA Y MARTIN:**

Porque éste no es un logro sólo mío, ya que siempre me han acompañado en todos los proyectos que emprendo y sobre todo en éste; porque han sido un gran empuje para mi y sé que siempre contaré con su apoyo incondicional.

**AL C.P. JOAQUIN DE LA TORRE SÁNCHEZ (finado):**

Por haber sido un gran amigo y la persona más importante en mi formación tanto personal como educativa, **GRACIAS Y QUE DIOS ESTE JUNTO A TI.**

**J. RAFAEL RODRÍGUEZ CANO**

**ÍNDICE****INTRODUCCIÓN****CAPÍTULO 1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO**

1.1 Identificación del problema	5
1.2 Planteamiento de la hipótesis	5
1.3 Fijación de objetivos	6
1.4 Diseño de la investigación	6
1.5 Aprobación o desaprobación de la hipótesis	8
1.6 Conclusiones metodológicas	8

**CAPÍTULO 2 CONCEPTOS GENERALES**

2.1 Conceptos de Administración	10
2.2 Las Organizaciones	11
2.2.1 Su concepto	11
2.2.2 Tipos de Organizaciones	12
2.2.3 Diferentes clasificaciones	12
2.2.4 Principios básicos de la organización	14
2.2.5 Factores de complejidad	15

**CAPÍTULO 3 MANUALES ADMINISTRATIVOS**

3.1 Su concepto	20
3.2 Su clasificación	21
3.3 Ventajas y aspectos a considerar en su elaboración	25
3.4 Diseño y Elaboración	26

**CAPÍTULO 4 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE**

4.1 Concepto de comercializadora de transporte	31
4.2 Características de una comercializadora de transporte	32
4.3 El servicio del transporte en México	33
4.4 Tipos de transporte	34
4.5 Importancia del transporte en México	58
4.6 Servicios auxiliares del transporte	61
4.7 Transporte Multimodal	63

**CAPÍTULO 5 ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE  
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE  
MULTIMODAL**

5.1 Generalidades	69
5.2 Registro ante instancias civiles	69
5.3 Registro ante instancias mercantiles	72
5.4 Registro ante instancias gubernamentales	73

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE TRANSPORTE MULTIMODAL (CASO PRÁCTICO)**

. Diseño conceptual	76
. Diseño estructural	76
. Diseño funcional	78
. Manual de organización	79
. Manual de procedimientos	92
. Manual de políticas	115
. Manual de Bienvenida	134

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>148</b>
---------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>150</b>
---------------------	------------



## INTRODUCCIÓN

El cambio acelerado, la competitividad global y la apertura de las economías caracterizan el entorno actual de las empresas. Con la firma de Tratados comerciales con diversos países de América, Europa y Asia, el comercio nacional hacia el exterior adquirió una mayor importancia, por lo que el control logístico de las mercancías a través del transporte se volvió prioritario, pues es fundamental para mover los productos minimizando costos, con máxima rapidez y calidad en el servicio.

Bajo este esquema, las empresas se obligan a modificar y adaptar su forma de trabajo para sobrevivir en el mercado cambiante de hoy día, con productos y/o servicios de igual o mejor calidad que los de sus competidores, pero también tomando en cuenta la competencia basada en los precios que estará definida en gran parte por la eficiencia y la productividad que se da dentro de las organizaciones.

Una de las funciones del Licenciado en Administración dentro de una organización es la de establecer las condiciones para que las acciones y esfuerzos tanto de grupo como individuales contribuyan a alcanzar los objetivos, dentro de una filosofía de máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Una herramienta que se utiliza con bastante éxito, es la implementación de un modelo administrativo diseñado de tal forma que considere todos los procesos por cada área administrativa y poder lograr así un flujo natural de dichos procesos.

El objetivo último de todo administrador, podría decirse que es lograr resultados positivos a través de sus acciones y decisiones, dentro de las cuales sería el desarrollar un modelo administrativo adecuado a las características y necesidades de la organización en donde se desempeñe profesionalmente.

El tema que aquí se trata está basado en una experiencia de más de diez años en diferentes áreas del transporte, principalmente en las de operaciones y ventas, conocimientos adquiridos a través de la experiencia profesional; pero no por ello menos valiosos que los conceptos y teorías administrativas que aquí también se manejan. Con todo esto podemos deducir la importancia que existe en tratar de conjuntar todos los elementos que rodean la administración, operación, venta, y demás áreas dentro de una organización para su buen desempeño.

El presente trabajo se desarrolla en torno a las empresas comercializadoras de transporte multimodal ( también conocidas como reexpedidoras, consolidadoras de carga, o en su término en inglés "brokers").

En el primer capítulo se plantea el problema que nos ocupa mediante la aplicación del método científico de investigación, que comprende, la identificación del problema, la hipótesis planteada, objetivos y diseño de la investigación; que nos permitirá comprobar o no la hipótesis sugerida.

El segundo capítulo tiene como objetivo el presentar el marco teórico que contiene los elementos, conceptos y lineamientos generales que son básicos para el funcionamiento y desarrollo de toda empresa.

En el tercer capítulo tratamos la importancia que tienen los manuales administrativos como parte fundamental en el diseño de cualquier modelo administrativo.

En el capítulo cuarto abordamos los conceptos y características de una comercializadora de transporte, tema medular; ya que este nos dará una amplia visión de su interesante naturaleza, así como el transporte en general y su importancia dentro de nuestro país.

En el quinto capítulo nos enfocamos a todos los aspectos legales que tiene que cubrir el crear una empresa de este tipo y que es indispensable para el buen desempeño dentro de una sociedad con un marco legal y moral.

Por último, se desarrolla a detalle el modelo propuesto dentro sus diferentes diseños descritos ampliamente, así como los diferentes manuales que son necesarios a criterio para el buen funcionamiento de este tipo de empresas.

Consideramos que lo anteriormente expuesto son los puntos relevantes del presente trabajo el cual tiene como propósito servir de guía o material de consulta para cualquier persona interesada en el tema. También estamos conscientes que es susceptible de modificaciones y adecuaciones por los constantes cambios tecnológicos y conceptuales, pero es lo bastante actual como para tomarse de base para una investigación.

## **CAPÍTULO 1**

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO**

## **Método de Investigación Aplicado**

La aplicación del método científico es fundamental para establecer el camino que se debe seguir en toda investigación, proporciona la confiabilidad de la realización de un trabajo verdadero e imparcial, ya que permite resolver problemas cuya solución es obtenida mediante un proceso ordenado y lógico, por lo tanto los resultados que se obtengan son susceptibles de ser comprobados.

### **1.1 Identificación del problema**

Es la cuestión de una serie de conocimientos que no se precisan en un momento determinado su planteamiento es en términos generales y a medida que se avance en su proceso de investigación y se consulte información el problema se empieza a plantear en forma cada vez mas clara y precisa.

Derivado de lo anterior se llegó a la conclusión del problema:

La falta de un modelo administrativo adecuado a las necesidades estructurales en una empresa comercializadora de transporte impide el desarrollo y crecimiento de la misma y pone en peligro su permanencia en el mercado.

### **1.2 Planteamiento de la hipótesis**

Las hipótesis son explicaciones tentativas, pueden o no ser verdaderas, su establecimiento es entre dos o más variables para explicar y predecir, a medida de lo posible los fenómenos que interesan en caso que se compruebe la relación establecida.

Aplicado a la presente investigación tenemos lo siguiente:

Al implementar un modelo administrativo desarrollado en base a las características especiales de una empresa comercializadora de transporte multimodal se lograra en base al mismo el crecimiento y desarrollo esperado.

### **1.3 Fijación de objetivos**

Los objetivos son una parte muy importante en cualquier investigación, ya que son los puntos de referencia que guían el desarrollo de la investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos.

De acuerdo a la definición anterior los objetivos que se consideran son los siguientes:

- a) **General.-** Optimizar el aprovechamiento de los recursos de la comercializadora de transporte.
- b) **Social.-** Ofrecer a la sociedad una empresa que coadyuve a cubrir las necesidades de la infraestructura de la comunidad.
- c) **Económico.-** Eficientar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa para lograr así, hacer más rentable la organización.
- d) **De servicio.-** Proporcionar al mercado del transporte de servicios de calidad que cumplan satisfactoriamente las expectativas del cliente.

### **1.4 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación implica establecer el plan o estrategia para confirmar lo establecido en la hipótesis y se determina en base al problema de la investigación.

Roberto Hernández Sampieri y coautores en su libro de Metodología de la Investigación clasifican los diseños de investigación en: Investigación experimental y no experimental, la investigación experimental a su vez la subdivide en pre-experimentos, experimentos puros (verdaderos) y cuasi experimentos. Para el problema específico que ocupa el presente estudio, el diseño de la investigación que consideramos adecuado es el cuasi experimental en donde los sujetos no son asignados a los grupos experimentales, sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento, son grupos intactos, esto es el grupo de estudio existe, esta definido y sobre base definida se realiza el estudio.(1)

El presente estudio de la investigación es correlacional, la investigación es cuasi experimental de tipo longitudinal, de tendencia y de método inductivo.

Es correlacional, porque mide el grado de relación que existe entre dos o más variables.

Es longitudinal porque analiza los cambios a través del tiempo, recolecta datos en periodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Es de tendencia porque se analizan las variables de una población en general.

Es una investigación de método inductivo ya que, parte de los enlaces de los hechos observados entre los hechos particulares, para llegar a encontrar una conclusión general a consecuencia de estar personalmente durante los últimos diez años en el área operacional del ramo del autotransporte se tuvo la visión de diseñar un modelo administrativo para una empresa comercializadora de transporte multimodal previendo con esto un aumento de la eficiencia de los procesos dentro de la misma y en consecuencia su mejor desarrollo y crecimiento.

---

(1)Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, pág.106

### **1.5 Aprobación o desaprobación de la hipótesis**

En virtud del análisis hecho anteriormente, la hipótesis queda ampliamente comprobada.

Con el Modelo Administrativo propuesto se logra un crecimiento en la empresa y por consecuencia su permanencia en el mercado, logrando la eficiencia en los procedimientos evitando duplicidad en las funciones y encaminado a lograr la excelencia en el servicio, que es el principal objetivo de esta empresa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto la hipótesis queda ampliamente comprobada.

### **1.6 Conclusiones metodológicas**

Una de las fuentes de información fue documental bibliográfica, por medio de libros generales y especializados; además de tesis ya formuladas por estudiantes a nivel Licenciatura. Se consultó a personas con experiencia y conocimiento en el ramo del autotransporte, las cuales sirvieron para buscar la aprobación de la hipótesis formulada.

Todo esto en base al método científico al realizar la investigación, el cual es la vía mas optima para fijar lo más exacto posible un problema determinado, a través de pasos lógicos; para lo cual establecimos una hipótesis la cual en este caso fue confirmada y los objetivos señalados deberán ser cumplidos en su totalidad.



## **CAPÍTULO 2**

### **CONCEPTOS GENERALES**

## **2.1 Conceptos de Administración**

### Etimológica

AD- Hacia

MINISTER- Vocablo compuesto de minus y ter

MINUS- Comparativo de inferioridad

TER- Sufijo que sirve como termino de comparación

La etimología nos da la idea de que la Administración, es una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

**ADMINISTRACIÓN:** Es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recursos (George R. Terry).

**ADMINISTRACIÓN:** Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social (Agustín Reyes Ponce).

**ADMINISTRACIÓN:** Es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Henry Fayol).

**ADMINISTRACIÓN:** Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en formas eficientes las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado (E. Brech).

**ADMINISTRACIÓN:** La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (Koontz & O' Donnell ) (2)

---

(2) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, pág. 16

Tomando en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que:

**ADMINISTRACIÓN:** Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

## **2.2 Las organizaciones**

Las organizaciones son naturales en toda sociedad, debido a que los individuos tienen la necesidad de agruparse para trabajar en objetivos comunes.

Las naciones modernas utilizan las organizaciones como un instrumento importante en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos y sociales.

### **2.2.1 Su concepto**

Paul Devinat dice " es estudiar y regular las relaciones para así obtener el objetivo final que se busca ".

Agustín Reyes Ponce menciona " es la división técnica de las relaciones que deben darse en una unidad de producción para su mayor eficiencia ".

Sheldon comenta " es el proceso de combinar el trabajo de los individuos de manera que las labores así ejecutadas, sean los mejores medios para la aplicación eficiente y coordinada de los esfuerzos disponibles ".

De acuerdo a los anteriores conceptos podemos resumir lo siguiente:

" Organización es el conjunto de elementos humanos con objetivos comunes. Es el proceso de regular las relaciones en una unidad de producción a fin de alcanzar el objetivo señalado".

### 2.2.2 Tipos de organizaciones

**Sistema de organización.-** Son los medios técnicos por los que se realiza la organización.

- a) **Organización lineal:** Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo
  
- b) **Organización funcional:** Es la que se organiza específicamente, por departamentos y secciones, basados en los principios de división del trabajo de las labores de una empresa y aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos en donde pueden rendir mejor fruto.
  
- c) **Organización lineal y staff (de línea y asesoría o plano mayor):** Este tipo de organización es un derivado de tipo organización lineal en cuanto cada uno de los individuos rinde cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría, existen especialistas que hacen el papel de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados.
  
- d) **Organización de comités o consejos (comparte el mando):** Es el que somete las disposiciones que van a dictarse al acuerdo de grupo de individuo a cuyo cargo están la dirección, la administración y la vigilancia de una empresa o una institución. Estos grupos comparten la responsabilidad de las ordenes, ya que estas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

### 2.2.3. Diferentes clasificaciones

Las razones para hacer una clasificación de las organizaciones, surgen de las necesidades del conocimiento de las mismas, es decir para estudiar a las organizaciones es necesario tipificarlas de tal manera que nos sea posible efectuar

su análisis; una vez agrupadas por actividades, objetivos, etc., se podrán estudiar y analizar adecuadamente.

#### **Por metas o funciones**

**Talcott Parsons:** Se ocupa de los vínculos entre las organizaciones y la sociedad general, distingue cuatro tipos, de acuerdo con su contribución a la sociedad:

- a) **Organización de producción.**- Elabora productos que son consumidos por la sociedad.
- b) **Metas políticas.**- Busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos preciados, a la vez que distribuye poder dentro de la sociedad.
- c) **Organización integrativa.**- Sus propósitos son solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción, expectativas institucionales y asegurara que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.
- d) **Mantenimiento de patrones.**- Intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas.

**Katz y Kahn:** Le dan un mismo enfoque que Parsons y reconocen cuatro tipos principales:

- a) **Producción o económica.**- Creación de capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicio al público en general o a un segmento específico.

- b) **Mantenimiento.**- Dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad.
- c) **Adaptación.**- Crean los conocimientos desarrollan y aprueban teorías hasta cierto punto aplican la información a los problemas existentes.
- d) **Administrativa o política.**- Asimilación, coordinación y control de los recursos personas y subsistemas.

#### Por beneficiario

**Blau y Scott:** Se basan en un principio diferente. El criterio en este caso es el beneficiario principal de las acciones de la organización.

- a) **Mutuo beneficio.**- Los mismo miembros son los beneficiarios primeros de las acciones de la organización.
- b) **Mercantiles.**- Los propietarios como beneficiarios principales.
- c) **De servicio.**- Su primera consideración son sus clientes a quienes les prestan servicio.
- d) **De Bienestar (Comunes).**- Beneficia al publico en general.

La validez de las clasificaciones anteriores es relativa ya que en la practica se realizan de acuerdo a las necesidades y objetivos de quien la realice y por lo tanto en razón directa de sus necesidades.

#### 2.2.4 Principios básicos de la organización

- Principio de especialización

- . Principio de la unidad de mando
- . Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad.
- . Principio del equilibrio de dirección y control.

**a) Principio de Especialización:**

" Cuanto más se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, previsión y destreza.

**b) Principio de unidad de mando:**

" Para cada área debe existir un solo jefe".

**c) Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad:**

" Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente y respetando aquella".

**d) Principio de equilibrio de dirección y control:**

" A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

**2.2.5 Factores de complejidad**

La complejidad de una organización tiene efectos en el comportamiento de sus integrantes, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la misma y el medio ambiente.

La complejidad en una organización, es una de las primeras cosas que confunden a una persona que se integra a la misma, como puede ser: división del trabajo, título de puestos y los niveles jerárquicos.

Entre más grande es una organización se considera más compleja.

### **Diferenciación horizontal**

La diferenciación horizontal tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma. Hay dos formas básicas en las cuales pueden dividirse y asignarse las tareas, la primera asignándole a especialistas altamente entrenados un rango suficientemente amplio de actividades a realizar y la segunda subdividiendo tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas.

El primer enfoque está ejemplificado por los profesionales a los expertos que pertenecen a la organización y que solo responden por operaciones completas. La segunda forma de diferenciación horizontal se puede apreciar más claramente en las líneas de ensamble en donde cada trabajador tiene a su cargo solo una o muy pocas tareas repetitivas.(3)

La complejidad horizontal es medida por el número de especialistas ocupacionales y tiempo de entrenamiento requerido por cada una.

La complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad.

---

(3) Hall, H. Richard, Organizaciones, Estructura y Proceso, pág. 77, 78



La presencia de una gran variedad de profesionales en una organización conducirá a la diferenciación horizontal por espacio ocupacional.

#### **. Diferenciación Vertical**

La diferenciación vertical o jerárquica es menos complicada que la horizontal. La investigación sobre esta dimensión ha utilizado indicadores fáciles de la profundidad de la jerarquía. Utilizan la proliferación de niveles de supervisión como medida de profundidad de una organización.

La dimensión vertical puede medirse por un conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas.

También se utilizan como indicadores el número de niveles en la división más profunda y el número promedio de niveles para la organización como un todo (el número total de niveles en todas las divisiones dividido por el número de divisiones).  
(4)

La autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía; es decir, a más alto sea el nivel será mayor la autoridad.

Las fuentes de diferenciación vertical se centran en los aspectos de tamaño y tecnología siendo el tamaño el que se encuentra relacionado con la diferenciación vertical, a medida que aumenta el tamaño también crecerá el número de niveles en la jerarquía pero a una tasa menor que el aumento en tamaño.

---

(4) Hall, H. Richard, Organizaciones, Estructura y Proceso, pág. 80

## **Dispersión espacial**

El elemento final de la complejidad puede ser en realidad una forma de diferenciación horizontal o vertical, las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder. Un ejemplo del primer caso son las oficinas de campo para ventas o las organizaciones de bienestar en las cuales las tareas que se realizan en las diferentes oficinas del campo son esencialmente idénticas (baja complejidad en el eje horizontal) y el poder en la organización esta diferenciado entre la oficina central y las oficinas de campo. Un ejemplo del ultimo caso son las plantas locales de una empresa manufacturera cada una de las cuales esta especializada por producto y tecnología.(5)

Una organización puede llevar acabo las mismas funciones con la misma división de trabajo en iguales acuerdos jerárquicos en múltiples localizaciones.

Estos trabajos pueden dispersarse a partir de una oficina central o a través de oficinas regionales, estatales y locales, esencialmente con los mismos acuerdos jerárquicos. La complejidad aumenta con el desarrollo de actividades espacialmente dispersas aún en los casos en los cuales la diferenciación vertical y horizontal permanezca la misma en unidades espacialmente separadas.

---

(5) Hall, H. Richard, Organizaciones, Estructura y Proceso, pág. 81

**CAPÍTULO 3**

**MANUALES ADMINISTRATIVOS**

## **Manuales administrativos**

Utilizar manuales administrativos es una alternativa para obtener el mejor mecanismo eficiente de acción en las operaciones que se ejecuten en una organización. Es por ello que su elaboración es importante para optimizar las operaciones de la misma.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones o en algún evento es imperativo, debido a la falta de orientación para hacer bien el trabajo, con el mayor rendimiento y tener la competitividad para permanecer en el mercado, apoyando las operaciones del acontecer cotidiano, ya que los manuales establecen en forma ordenada los elementos fundamentales para contar con comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente. Con el fin de que las organizaciones ejecuten la efectividad en las operaciones que realizan con el propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios de bienes o servicios y por consecuencia poder brindar la mejor atención al cliente.

### **3.1 Concepto**

A continuación se enumeran algunos conceptos de diferentes autores:

**Duhalt Kraus Miguel.-** Un manual es un documento que tiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.(6)

**Continolo G.-** Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que

---

(6)Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar y usar los Manuales Administrativos, pág. 56

permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

**Terry G. R.-** Es un registro escrito de información e instrucciones, que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

**Graham Kellog.-** El manual representa sistemas y técnicas específicas señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

**Reyes Ponce Agustín.-** Un manual es un folleto, libro o carpeta, en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y unificar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

En resumen, un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática; las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

En la actualidad los manuales administrativos deben ser modificados o actualizados de acuerdo a las necesidades de la organización, para aumentar las fuerzas y disminuir debilidades de la misma. Un manual actualizado o modificado eficientemente indica sinónimo de ventaja competitiva.

### **3.2 Clasificación**

Los organismos públicos o privados tienen necesidad de diferentes manuales.

El tipo de manual se determina por el propósito que ha de lograr, en ciertos casos, solo sirve a un propósito y en otros se logran varios a la vez: en la actualidad

un gran número de organismos ha adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades.

Existen diferentes manuales, a continuación se enuncia una clasificación:

**Por su contenido.-** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias.(7)

**a) Manual de historia del organismo.-** Proporciona información histórica sobre el organismo: su comienzo, crecimiento, logro, administración y posición actual. Lo cual contribuye a motivar al personal.

**b) Manual de organización.-** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional a través de la descripción de puestos, sus funciones y sus relaciones.

**c) Manual de políticas.** - Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

**d) Manual de procedimientos.-** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa.

**e) Manual de contenido múltiple.-** Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

**Por función específica.-** Se refiere a una función operacional específica a tratar.

- a) **Manual de Producción.-** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas de la producción.
- b) **Manual de compras.-** Consiste en definir métodos que afecten las actividades de las compras.
- c) **Manual de ventas.-** Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.
- d) **Manual de Finanzas.-** Enumera por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
- e) **Manual de contabilidad.-** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad, se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.
- f) **Manual de crédito y cobranza.-** Determina por escrito procedimientos y normas de esta actividad: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito etc.
- g) **Manual de personal.-** Contiene una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal.
- h) **Manual técnico.-** Se refiere a los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.
- i) **Manual de adiestramiento o instructivo.-** Explica las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más

detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este manual, es que el usuario tiene poco conocimiento previo de los temas cubiertos.

**Por su ámbito de aplicación general.-** Se refiere a todo el organismo en su conjunto.

**a) Manual general de organización.-** Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

**b) Manual general de procedimientos.-** Contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo oficial, a fin de uniformar la forma de operar.

**c) Manual de políticas.-** Presenta por escrito los deseos y actitud de la dirección superior.

**Por su ámbito de aplicación específico.-** Básicamente se refiere al contenido de información de unidad orgánica.

**a) Manual específico de reclutamiento y selección.-** Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

**b) Manual específico de auditoría interna.-** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la auditoría interna en forma particular.

**c) Manual específico de políticas de personal.-** Se enfoca a definir políticas, pero de una área específica de la organización, señalando las



vías u orientaciones respecto a cuestiones de personal tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

**d) Manual específico de procedimientos de tesorería.-** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.(7)

### **3.3 Ventajas y aspectos a considerar en su elaboración**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de ventajas que nos reflejan la importancia de éstos. Sin embargo tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera les restan importancia, llaman la atención de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los manuales.

#### **Ventajas**

- . Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- . Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- . Evitan discusiones y malos entendidos, de las operaciones.
- . Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- . Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.

---

(7)Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar y usar los Manuales Administrativos, pág. 62-67

- . Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- . Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede simplificar o controlar por excepción.(8)

#### . Aspectos a considerar en su elaboración

Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

- . El costo de producción y actualización puede ser alto.
- . Si no se actualizan periódicamente pierden efectividad.
- . Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- . Muy sintéticos carecen de utilidad.
- . Muy detallados los convierten en complicados.(8)

### 3.4 Diseño y elaboración

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de conservar al personal; al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

---

(8)Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar y usar los Manuales Administrativos, pág. 61

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertido en ellos y que se distribuyan oportunamente.

El primer paso para la elaboración de los manuales, es comunicar mediante oficios dirigidos a funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación.

Aunque no existe un modelo fijo para la elaboración de los manuales, a continuación se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo pueden haber variaciones substanciales, de acuerdo a criterios específicos.

- a) **Recopilación de la información.**- La información se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.(9)
- b) **Procesamiento de la información.**- Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto de manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

**c) Redacción.-** El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata ¿De qué va a tratar el manual? Además hay que tomar en cuenta a que personas estará dirigido con el propósito de que el lenguaje utilizado resulte claro, sencillo y comprensible.

**d) Elaboración de gráficas.-** Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos, sin embargo; ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacios, formas, etc., su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su información a fin de facilitar la comprensión de los mismos

**e) Formato y composición.-** Ya compilada y organizada la información para el manual es necesario analizar el formato con el que debe de presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

**f) Revisión y aprobación.-** Se debe de llevar acabo una revisión para evitar problemas posteriores y una vez realizado lo anterior debe de ser aprobado por las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

**g) Distribución y control.-** Es importante que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido,

con el objeto de que tengan conocimientos suficientes del mismo y puedan consultar tales documentos, por tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona quien tenga uno en su poder.

**h) Revisión y actualización.-** La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.(9)

---

(9)Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar y usar los Manuales Administrativos, pág. 74-82

## **CAPÍTULO 4**

# **LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE**

La comercialización es la relación de las funciones que orientan el flujo de bienes y servicios del producto al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y así poder lograr todos los objetivos de la empresa.

La comercialización siempre debe de ser orientada hacia el cliente, por que así se podrá determinar que productos se fabricaran. Ello significa que la comercialización debe orientar las acciones de producción, contabilidad y finanzas sin absorberlas.

El propósito del comercio es el satisfacer las necesidades de los clientes mediante la venta de productos o servicios que puedan venderse para lograr el objetivo de toda empresa.

El obtener ventas lucrativas en una empresa exige tener una coordinación en todas las actividades de la organización por tal razón se debe reconocer a la comercialización como una fuerza coordinadora del sistema principal que es la misma empresa.

El éxito de toda organización comercial se logra al ofrecer el producto o servicio que más se adecue a las necesidades del consumidor ofreciendo la calidad del producto o servicio, entregando el producto o cumpliendo con el servicio a tiempo y dando una esmerada atención al cliente.

#### **4.1 Concepto de comercializadora de transporte**

" Es la empresa u organización que se encarga de localizar, posicionar, coordinar, y entregar los equipos necesarios para el traslado de las mercancías y/o productos de los clientes que así lo soliciten".

La función principal de una comercializadora de transporte consiste en ayudar o complementar, como empresa de servicios, a los clientes del mercado interno, así

como a los exportadores e importadores y usuarios en general, en los tramites para la expedición de mercancías hasta su destino final. Así, estudia y combina los diversos medios de transporte que será preciso utilizar de manera sucesiva y/o coordinada, para las que las mercancías viajen de un modo rápido, seguro, en condiciones adecuadas y al mejor precio.

#### **4.2 Características de una comercializadora de transporte**

En este sentido, podemos ya enumerar las características principales de una Comercializadora de Transporte, que son:

- . Subcontrata a nombre y cuenta del cliente el equipo necesario para el traslado de las mercancías.
- . No requiere de una fuerte inversión ya que al subcontratar el equipo, sólo necesita invertir en su constitución y equipo administrativo.
- . Organiza, Planea, Coordina, Evalúa y Controla el Transporte de mercancías.
- . Ofrece diversas alternativas del transporte de mercancías, de rutas y de costos considerando el traslado de origen a destino.
- . Consolida, desconsolida y distribuye las mercancías.
- . Coordina las formalidades aduaneras desde el origen hasta su destino.
- . Mantiene contacto con oficinas en el extranjero para una mayor información del traslado de las mercancías al cliente.
- . Apoya a importadores y exportadores facilitándoles su tarea.



- . Coordina a petición del cliente si es que este no lo tiene contemplado las formalidades del seguro de la mercancía.
- . Coordina y Verifica el llenado de los documentados homologados internacionalmente.

#### **4.3 El servicio del transporte en México**

Antes de la llegada de los españoles a México la rueda y los animales domésticos no existían por lo mismo, no fueron en esa época aplicados al transporte.

Según J.K Bridyes autor de la " Historia de las Comunicaciones y Transportes Terrestres", los antecedentes del transporte contemporáneo de carga tienen – la mayor parte- su origen en otros países ( como se ha mencionado con anterioridad).

Los vehículos principales de la época colonial ( 1531) fueron en su comienzo el caballo, el burro y el buey; después las carretas, carrozas y diligencias tiradas por caballos que duraron hasta el siglo XVIII, y fue aproximadamente a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando hubo en México vehículos de combustión interna.(10)

Según apuntes inéditos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes fue en el año de 1873, cuando en México surge el Ferrocarril y después de la Revolución Mexicana bajo el régimen de Plutarco Elías Calles se inicia el periodo actual de construcción de Carreteras. También en esta época(1924 – 1928) el Gobierno dio las primeras concesiones para la explotación del Servicio Público Federal de Transporte de Pasajeros y de Carga a Personas Físicas con el fin de evitar tendencias monopolistas en el autotransporte Nacional.

---

(10) Estadísticas Básicas del Autotransporte Federal, S.C.T., pág. 1-40

Estas concesiones se originaron por que el gobierno no tenía los medios necesarios para proporcionar y controlar este tipo de servicio.

#### **4.4 Tipos de Transporte**

##### **. Transporte marítimo**

Es difícil precisar donde y cuando surge la navegación como medio de transporte, sin embargo podemos suponer que de manera similar a otros descubrimientos que hizo el hombre primitivo, surge a través de la casualidad.

El primer conocimiento que se tiene de los transportes marítimos fueron los troncos, alguien se dio cuenta que los maderos flotaban y supuso que si se aferraban a estos, flotarían junto con ellos.

Después tuvieron la idea de unir un par de troncos montados en ellos cruzar el río cuando les conviniera incluso dejarse arrastrar por la corriente hasta lugares lejanos.

Así nació la primera balsa que estaba compuesta por tabloncillos unidos entre sí.

Tuvo que pasar tiempo para que el hombre pensara en ahuecar los troncos y convertirlos en canoas. Posteriormente se adaptaron a estas los remos y el timón para poder guiar la embarcación.

El hombre se dio cuenta de que si viajaba parado en la barca esta avanzaba rápidamente, si ponía al frente un arbusto frondoso el avance era más rápido, y si estiraba una piel lograba alcanzar una mayor velocidad. Así nació la primera vela, este invento revolucionó el mundo de los transportes marítimos puesto que el viento fue siempre un gran aliado en este tipo de transporte.

A partir de estas experiencias se idearon grandes embarcaciones en las cuales se aplicó este principio, logrando recorrer grandes distancias y transportando grandes cantidades de carga en un menor tiempo.

Después hace su aparición dentro de los transportes marítimos la máquina de vapor. Apareciendo los primeros barcos movidos por energía mecánica, que tenía a los costados grandes ruedas provistas de paletas, un motor en el centro y velas a proa (adelante) y a popa (atrás).

Como todo buen invento se ha ido perfeccionando este tipo de transporte y vemos hoy en día la importancia que tienen los barcos a nivel mundial. Ya que tanto se puede enviar mercancía en forma consolidada (se juntan diferentes productos o mercancías en un mismo contenedor de diferentes clientes para un mismo destino) o en contenedores de 20', 40' y High Cube (gran cubicaje).

Los puertos, refugios naturales o artificiales dotados de las instalaciones necesarias para las operaciones de carga y descarga de mercancías o embarque y desembarque de pasajeros, constituyen el punto de enlace entre la circulación marítima y la terrestre o fluvial.(11)

Se han construido tradicionalmente al fondo de una rada o bahía, al abrigo de un cabo o de unas islas, en la zona inferior de un río o junto a un estuario. Los más grandes son casi siempre artificiales y consisten ya sea en la ampliación de los naturales hacia el mar mediante diques, ya sea en su extensión hacia el interior, porque las ensenadas no suelen tener las dimensiones requeridas para albergar los barcos o las distintas instalaciones necesarias (muelles, dársenas, depósitos, talleres, silos, grúas, cintas transportadoras, etc.)

Los puertos especializados, cada día más numerosos, se dedican a una

---

(11) Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pág. 1889-1912

actividad particular atendiendo, por ejemplo, preferentemente a los buques mineraleros o petroleros. Dado el tonelaje creciente de estos últimos, se han creado modernos superpuertos, situados, por razones de seguridad, lejos de las zonas pobladas o aguas debajo de los grandes complejos portuarios.

### **. Transporte aéreo**

El aire es el único elemento del planeta que sea resistido al dominio del hombre, motivo por el cual se ha tenido la inquietud de conquistarlo.

Fue desde la antigüedad que el hombre al tratar de imitar a las aves, intento volar como ellas utilizando diversos medios como alas, inicialmente con ramas y pieles, siendo estos esfuerzos rotundos fracasos, ya que la naturaleza lo a vetado de elementos físicos para lograr este cometido.

Poco antes del descubrimiento de América el gran Leonardo Da Vinci trazo los planos de una maquina que batiría las alas y con la cual esperaba que el hombre pudiera remontarse por los aires. Lo malo era que ningún hombre tenia suficiente musculatura para accionar las alas.

En 1782 los hermanos franceses llamados Montgolfier descubrieron que si llenaban una bolsa con aire caliente, esta se elevaba; un año después, crearon un globo de grandes dimensiones al cual aplicaron el principio antes expuesto, subiendo a buena altura y viajando un par de kilómetros antes de descender.

Años mas tarde el brasileño Santos Dumont hizo la aplicación del motor de gasolina y del timo a un globo en forma de cigarro, llamándosele " Dirigible ", sin embargo es imprescindible mencionar que este incipiente transporte aéreo tenia como principal inconveniente su alto grado de inseguridad, ya que después de utilizar el aire caliente, se utilizó el hidrogeno siendo altamente flamable.

Posteriormente surgen otros aparatos tales como los planeadores que eran estructuras que facilitaban al hombre volar con la ayuda del viento, después a estos planeadores se les adaptó motor, timón y otros mecanismos que permitieron estabilizarlos.

Este tipo de transporte se ha desarrollado grandemente en los últimos años, logrando que sus líneas presentes incidan en el aumento de la velocidad y la capacidad unitaria, la agilización y reducción de tiempos muertos, el desarrollo del tráfico y la promoción de centros turísticos.

La capacidad de carga de las aeronaves es reducida en comparación al transporte marítimo y terrestre. Aun cuando su principal característica es la rapidez, la desventaja en cuanto a su carga se refiere es su alto costo.(12)

#### **. Transporte terrestre**

Los primeros indicios que se tienen en materia del transporte de carga por tierra datan de la época primitiva a través del transporte a hombro, el cual tenía como principal limitación el pequeño radio de acción que abarcaba.

Con la domesticación de algunos animales surge el transporte por animales embastados, representando un visible progreso sobre el anterior, puesto que se podían abarcar mayores distancias en un menor tiempo.

Otro medio de transporte primitivo es el llamado de cargas arrastradas, y consistía en utilizar plataformas a base de traviesas fuertemente ligadas entre sí y arrastradas por animales domesticados.

Fue así, como el hombre se convence de que puede jalar más de lo que puede

---

(12 )Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pág. 1889-1912

cargar y es en ese tiempo cuando recurre a los troncos como rodillos para la transportación de cargas pesadas y quizá, fuese a partir de esta experiencia inicial cuando nació la rueda, por consiguiente, se inventan rudimentarias carretas de dos ruedas y utiliza a los animales que, como anteriormente se menciono, había domesticado, para jalar estos incipientes transportes.(13)

### **Transporte ferroviario**

Conforme avanza la civilización y el hombre aprendió a especializarse en su trabajo, usando su talento natural, realiza grandes descubrimientos de entre los cuales se puede destacar como el más importante la creación de la maquina de vapor, que libero al hombre de la necesidad de utilizar su propia energia física y la de ciertos animales, siendo esto el factor fundamental de la Revolución Industrial.

Es preciso reconocer que sólo la aplicación de la maquina de vapor a la locomoción abrió de par en par las puertas de una nueva era en el acontecer económico de la humanidad.

El ferrocarril –hecho posible por la locomotora de vapor- constituyó el elemento impulsor fundamental del desarrollo económico y social de los países más adelantados.

Gracias a este invento, con sus filas de vagones, el hombre a conocido las maravillas de la “era de la Maquina”.

En 1770, Nicolás Cugnot construyó el primer verdadero vehiculo de vapor de la historia, pero su difícil manejo y el considerable peso del motor lo hicieron inoperable.

---

(13 )Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pág. 1889-1912

Los inconvenientes del vehículo impulsado por vapor hicieron que el interés de los inventores se desviase hacia aparatos accionados por energías diferentes hasta que el Alemán Gottlieb Daimler en el año de 1885 – 1886 logro la invención del motor de expulsión o combustión interna incluyendo como combustible para su funcionamiento la gasolina. Años después se llego a perfeccionar este sistema surgiendo así el motor de cuatro tiempos (aspiración, compresión, combustión, expulsión).

En el año de 1897, el ingeniero Rudolf Diesel, consiguió construir un motor con características diferentes a las del motor de combustión interna movido por gasolina, pero con características casi iguales a las de los motores que actualmente existen conocidos con el nombre de Diesel. Sin embargo desde el principio este motor, debido a su notable peso fue poco apto para vehículos pequeños (automóviles), lo cual propicio su uso en las grandes unidades y actualmente se usa en vehículos de todo tamaño, pues ofrece con respecto al motor de expulsión la ventaja de un menor consumo de combustible y de utilizar un carburante mucho más económico.

Las mercancías se llevan en un material rodante muy especializado (vagones isotermos, plataformas especiales para automóviles, unidades propias para productos a granel, contenedores, etc.), y los transbordadores marítimos (ferry-boats) permiten el envío directo y rápido de productos a través del mar, sin necesidad de manipulaciones peligrosas ni de cambio de vagón durante el trayecto, como sucede, por ejemplo, con las naranjas cargadas en Valencia (España) con destino a Londres.

Las compañías ferroviarias establecen normas de traficación muy precisas para las mercancías, en las que la distancia representa, evidentemente, un factor determinante para el cálculo del precio, aunque también se tienen en cuenta otros elementos. El transporte de materiales pesados, como el carbón y los minerales, se beneficia de condiciones más favorables, con objeto de facilitar el desarrollo de las industrias metalúrgicas, mientras que el de los artículos fabricados y de consumo no

goza de esta misma ventaja.

Doce años después de entrar en servicio el primer tren público, en Inglaterra, se extendió en México la primera concesión para construir una vía férrea, (1837). El beneficiario fue el ex ministro de Hacienda Francisco Arriaga, quien debía comunicar el puerto de Veracruz con la capital del país.

Arriaga fracasó y fue en 1842 cuando Santa Anna otorgó una nueva concesión. Hasta 1849, los beneficiarios solo pudieron tener cuatro kilómetros de vía que iniciaba en el citado puerto. Procedieron después a vender sus derechos, adquiriéndolos el español Antonio Garay, concesionario de la ruta que atravesaría el istmo de Tehuantepec, llevo la línea transitable hasta El Molino a 14 kilómetros de Veracruz. Esa primera ruta ferroviaria fue inaugurada el 16 de Septiembre de 1850.

Como las condiciones de la concesión fueran lesivas para el erario, el presidente Mariano Arista la revocó, pero Santa Anna en su última vuelta al poder, ratificó la concesión y le dio nuevas ventajas. Fue el ministro Arista quien determinó que el estado interviniera directamente en la construcción de caminos de fierro y una dependencia del Ministerio de Fomento colocó hasta Tejería, 12 y medio kilómetros más adelante.

En Julio de 1857 se puso en servicio el tramo México a la Villa de Guadalupe, construido mediante la concesión otorgada por el presidente Comonfort a la familia Escandón en 1856. Para 1858, Manuel Escandón declaraba:

"Desde que hubo en Europa ferrocarriles, la idea de hacer uno en México ha sido en mi una especie de manía...Considero que lo que me queda por hacer en la tierra es esta obra clásica... Mis recursos los he empleado sin tasa en el negocio excediendo ya de 2,000,000 de pesos los que van invertidos hasta el presente". Esa especie de manía llevó a los conservadores Escandón a asociarse, primero con los vencedores de Ayulla: Guillermo Prieto, Benito Juárez y otros prominentes liberales.



En 1861 pidieron al clero mexicano que interviniera en la obra, poniendo como ejemplo las actividades financieras del Vaticano. Al término de la Guerra de los Tres Años, lograron que el gobierno juarista los eximiera de diversas obligaciones que incluía la concesión, entre otras de entregar el 20 por ciento de las utilidades que arrojará la obra. Para estimular a los concesionarios, Juárez les cedió la mitad de los terrenos baldíos deslindados en el istmo de Tehuantepec y el Sonora, estableció un impuesto adicional del 15 a las importaciones que serían para beneficio de los Escandón y les entregó, entre otras cosas, dos millones de pesos en bonos con cargo al erario.

Cuando los franceses desembarcaron en Veracruz, los Escandón lograron que el ejército invasor les diera casi dos millones de pesos para financiar el tendido de 60 kilómetros de vía entre Tejería y Pasado del Macho. A la restauración de la República, la empresa de los Escandón fue acusada de malos manejos y de haber vendido la concesión a los invasores. El asunto se discutió en el Congreso y los delitos eran de conocimiento público. Juárez, según Matías Romero, no perdió de vista "la gran importancia de acelerar la conclusión de la vía férrea... y lejos de usar severidad, fue sobradamente benigno y generoso, indultando a la compañía". (Noviembre de 1868).

Para entonces faltaba unir Apizaco con el Paso del Macho, lo que procedió a hacer un equipo de técnicos británicos y mexicanos. En Septiembre de 1869 se terminó la ruta México – Puebla y el primero de enero de 1873 fue la inauguración oficial de la vía México Veracruz, que a partir de entonces, en sus 423 kilómetros sería transitada por los convoyes durante del ferrocarril mexicano. Durante el porfiriato la construcción de caminos metálicos se intensificó.

El tendido de las vías muestra inequívocamente la incorporación de México al mercado mundial, pues los convoyes debían comunicar con los puertos de ambos litorales o con la frontera norte. Para 1910 el total de vías tendidas era poco menos de 20,000 kilómetros, de los cuales se trabajaban 19,100. La abrumadora presencia

estadounidense en el ramo ferroviario produjo fundados temores entre los capitalistas mexicanos. José Ives Limantour, secretario de Hacienda de Porfirio Díaz, advertía en 1906: "esa concentración que pone en manos de empresas extranjeras la suerte de la economía de extensas regiones, las lleva a ejercer una influencia poderosísima en la política".

Como consecuencia, en 1908 el gobierno creó la empresa de participación estatal Ferrocarriles Nacionales de México, en la que se fusionaron el Ferrocarril central Mexicano, (México – Ciudad Juárez), el Nacional (México – Laredo) y el Internacional (Piedras Negras – Durango), compañías que fueron generosamente indemnizadas. Desde ese momento, la empresa paraestatal absorbió 11,000 kilómetros de vías férreas del total existente. En 1914 Venustiano Carranza expidió un decreto mediante el cual todas las líneas férreas quedaron bajo el control del gobierno constitucionalista.

En 1926, Calles entregó las empresas ferroviarias a quienes presentaran títulos de propiedad. En 1937 la mayoría de las empresas pasaron a ser parte de la nación por decreto de Cárdenas quien entregó la empresa a los trabajadores. La administración obrera, pese al entusiasmo de los ferrocarrileros, fracasó ante la negativa del gobierno para elevar las tarifas de esa manera eliminar el subsidio que favorecía a las grandes empresas usuarias.(14)

### **Los ferrocarriles mexicanos en los noventas.**

El estudio de la historia de los ferrocarriles mexicanos en la década de los noventas se ha caracterizado por un tránsito desde el énfasis en los problemas del sindicalismo ferrocarrilero, hasta la revisión de la productividad, educación técnica y creatividad del trabajo ferrocarrilero, así como también del impacto económico de este medio de transporte en el mercado interno. Para ello se han incorporado

---

(14) Enciclopedia Metódica en Color, Edit. Larousse, pág. 1889-1912

nuevos temas como la organización de las empresas, la tecnología y el papel del Estado mexicano como operador y regulador, por lo que se pueden distinguir dos grandes líneas de trabajos que se concentran en los aspectos laborales y económicos.

En la línea de la revisión y tratamiento de nuevos aspectos sobre el trabajo ferrocarrilero, se pueden señalar ciertos análisis de la creatividad tecnológica de los obreros ferrocarrileros, a partir de la construcción de dos locomotoras de vapor en la década de 1940. Los límites que alcanzaron las propuestas obreras para establecer una industria de locomotoras y carros al interior de Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), fueron marcados por la estructura sindical, incapaz de asumir propuestas productivas.

Asimismo, indicó los límites tecnológicos y lo tardío de las propuestas, ya que se plantearon en los momentos en que se introducía la tracción diesel.

Los problemas señalados apuntan también a una revisión de la escasa disponibilidad en México de mano de obra calificada en la fabricación de tecnología ferroviaria, producto de la falta de desarrollo de industrias de bienes de capital.

El crecimiento de los ferrocarriles, la minería y el petróleo durante el Porfiriato se basó en maquinaria y habilidades extranjeras, lo que redundó en la falta de estímulo para impulsar ampliamente la educación profesional técnica. Esto también afectó a la ingeniería, en donde la construcción de líneas férreas entre 1867 y 1926 fue una oportunidad perdida para el desarrollo de la profesión. En cambio, los vínculos establecidos con las obras públicas y la industria después de 1930 fueron mucho mejores para la formación de ingenieros.

El Ferrocarril Central Mexicano, 1880-1907, en el cual la empresa estadounidense propietaria, el Atchison, Topeka & Santa Fe, incorporó en la esfera superior de su filial mexicana a reconocidos ingenieros de los Estados Unidos, como

Lewis Kingman, ingeniero en jefe de la compañía mexicana en el período más intenso de la construcción (1880-1884), quien había trabajado alrededor de 25 años en los ferrocarriles norteamericanos y representado los intereses del Santa Fe en el Atlantic & Pacific Railroad. Numerosos ingenieros a cargo de la construcción en tramos importantes de la línea colaboraron en la expansión de las líneas del Santa Fe en los Estados Unidos y a ellas volvieron una vez que su trabajo en México llegó a su fin.

Junto con lo anterior, la reseña oral ha sido una nueva veta para entender la historia del trabajo y cultura ferrocarrilera, especialmente cultivada en los noventas en las publicaciones del Museo Nacional de los Ferrocarriles Mexicanos. En ellas se encuentran testimonios sobre la vida de personas y regiones, así como también sobre el uso de instrumentos característicos de esta actividad, como el reloj.

Otras propuestas han impulsado, en los noventas, una mayor preocupación por medir el impacto de las tarifas ferrocarrileras en el mercado interno, la organización empresarial, los vínculos con el mercado de trabajo, con la industria mexicana, las relaciones económicas transnacionales y las capacidades administrativas del Estado mexicano.

En este sentido con respecto al papel del Estado mexicano, desde la década de 1880, para establecer una capacidad de negociación con inversionistas y gobiernos extranjeros, así como también para formular políticas regulatorias en el sector ferroviario.

Finalmente, es importante tomar en cuenta la falta de estímulo del ferrocarril al desarrollo industrial de México, y establece que sí hubo una producción nacional de locomotoras y carros entre 1890 y 1950, pero que fue de escasa importancia y no logró eliminar las fugas de recursos hacia el exterior.

Un enfoque que empieza a surgir proviene de la llamada historia de empresas,

la cual pone atención al análisis de los cambios en la organización económica de la firma, como parte y reflejo de las transformaciones económicas y sociales en su conjunto.

Esto puede derivar en el estudio de la evolución de la estrategia y estructura de la firma, su relación con los mercados y las condicionantes políticas, legales y conductuales de su desempeño. La importancia y tamaño que tuvo dentro de la economía mexicana el Ferrocarril Central Mexicano, que fue la mayor empresa de transportes del Porfiriato entre 1884 y 1907, ya que explotaba 5,200 kilómetros de vías, más de la cuarta parte del sistema ferroviario nacional, y transportaba casi cuatro millones de toneladas de carga, equivalentes al 30% de toda la carga ferroviaria en México. En 1907 su capital e ingresos equivalían a casi la tercera parte de los ingresos efectivos del gobierno mexicano.

Una nueva inquietud es el análisis comparativo y regional. Sobre ello se puede señalar una reciente contribución del autor sobre las relaciones con la industrialización en México y Chile entre 1850 y 1950, en donde se detecta la producción de equipos rodantes al interior de los talleres de los ferrocarriles y el tránsito hacia fábricas independientes, y se cuestionan las evidencias hasta ahora disponibles que indicaban que en el largo plazo la producción de locomotoras, carros, coches, refacciones y accesorios ferroviarios fue mínima dentro de la industria latinoamericana.(15)

### **El proceso de privatización**

El servicio ferroviario ha sufrido grandes pérdidas debido al mal uso de este medio de transporte mexicano. Limpiar la reputación de los ferrocarriles mexicanos puede resultar tan difícil, si bien no tan inútil, como reparar un vagón viejo de tren. Durante décadas su operación estuvo asociada a la ineficiencia y corrupción. Su

---

(15) Estadísticas Básicas del Autotransporte Federal, S.C.T., pág. 1-40

decadencia hizo que cada vez menos empresas se apoyaran en él para el traslado de mercancías. Entre 1970 y 1995 su participación dentro de la carga terrestre nacional bajó de 23 a 12%. No obstante, conforme caía en desuso, más dinero se le inyectaba y se convirtió en un pozo sin fondo.

En los últimos 20 años recibió subsidios por casi \$4,000 millones de dólares, pero prácticamente nada se destinó a su modernización. "cada vez se cargaba menos y se iban deteriorando"

### **El cambio**

El cambio comenzó en 1995, con algunas adecuaciones al marco jurídico para abrir las puertas a los capitales privados, tanto nacionales como extranjeros. Tanto en la perspectiva como en el discurso oficial, el tren dejó de ser estratégico y se volvió prioritario. Poco después comenzó su privatización; en menos de tres años el gobierno concesionó 75% de las vías férreas (por las que pasa el 95% de la carga) y sólo conservó aquellas que no representan por ahora posibilidades de negocio.

El proceso de transformación se dio, sin embargo, con muchas resistencias. Parte de los trabajadores ferrocarrileros comenzaron a boicotear las operaciones, ante la posibilidad inminente de recortes masivos. Los robos y los actos de sabotaje se multiplicaron conforme se acercaba la fecha de la privatización. El gobierno, sin embargo, no cedió en sus planes. Entre 1996 y 1999 fueron despedidos, en efecto, cerca de 30,000 de los 50,000 empleados que tenían esta red de transporte. La mayoría fue liquidada un día antes de que se entregaran las concesiones.

Hubo también resistencias políticas. El incidente más grave fue cuando el gobierno trató de integrar la vía Coatzacoalcos-Salina Cruz a la ruta del sureste. La oposición en el Istmo de Tehuantepec fue tan grande que las autoridades optaron por retractarse y sacarla de la concesión planeada.

Las primeras licitaciones suscitaron poco interés, claro ejemplo la primera subasta *-la ruta Chihuahua-Pacífico -*, declarada desierta debido a lo bajo de las posturas. Otras rutas que no progresaron fue la de Tijuana-Tecate, donde el postor ganador (MCTT) simplemente renunció a la concesión.

En algunos casos, el gobierno cedió la operación del tren a compañías con una situación financiera dudosa. El caso más notable fue el de TRIBASA, una firma altamente apalancada a la que se entregó el 100% de la ruta del sureste, la tercera más importante del país. Debido a sus problemas de deuda, seis meses después ésta empresa le vendió toda su participación a INBURSA y FRISCO, ambas de Carlos Slim. Las otras dos grandes concesionarias, Grupo México y Transportación Marítima Mexicana (TMM), también son compañías muy endeudadas. Sin embargo, hasta ahora han logrado conseguir capitales fuera del país, gracias a sus alianzas con empresas ferrocarrileras estadounidenses y a las perspectivas de crecimiento del ferrocarril en México.

Mario Mohar, Director de Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM) quien controla la línea del Noroeste, reconoce que cuando anunciaron su plan de inversiones 1997-2002 por \$721 millones de dólares, nadie les creyó que esto fuera posible. La empresa organizó un *road show* en Estados Unidos y logró recabar cerca de \$800 millones de dólares, de los cuales cerca de \$700 ya han sido invertidos. En total, la tercia de ganadores (Ferrosur, de Inbursa-Frisco; Ferromex, de Grupo México y TFM) se han comprometido a destinar cerca de \$1,300 millones de dólares para mejorar vías y adquirir equipos rodantes. Sin embargo, los propios operadores reconocen que las inversiones son insuficientes debido al mal estado en que se encontraban los ferrocarriles.

### **Estructura anticompetitiva**

Según el director de tarifas de la SCT, la decisión de crear tres grandes empresas troncales, en lugar de una sola, fue resultado de múltiples estudios y de

analizar más de 30 opciones. Convencido de que se optó por una "fórmula inmediata", para evitar que un solo operador controlara todas las vías del país; admite, sin embargo, que "en este esquema, la competencia y la eficiencia van en sentido contrario".

Como él, muchos otros piensan que este reparto limita la rentabilidad de las empresas a largo plazo y eleva los costos de transporte para los clientes que ahora deben pagar tarifas de *switcheo* cada vez que cambian de troncal. Pero, dado que en todo el mundo la tendencia es hacia la consolidación del transporte, el esquema podría ser modificado en unos años. Delfín, de Delmex, no descarta que eventualmente sea creada en México una sola compañía que controlará todo el ferrocarril. "Tenerla dividida en varias troncales no es rentable y tarde o temprano se irá consolidando".

#### **Terminal Ferroviaria del Valle de México (TFVM)**

Comenzó a operar de manera mixta en Mayo de 1998 y es un claro ejemplo de cuan difícil es dividir un mismo negocio. Partiendo del principio de no favorecer a ningún grupo, se optó por seleccionarlo en cuatro partes iguales para entregar 25% a cada uno de los tres grandes concesionarios (esto es Ferromex, TFM y Ferrosur) y reservar el resto al Gobierno. Este esquema, único en el mundo, plantea problemas tanto para los dueños como para los clientes.

Ignacio Melo Graf, director general de *Delco Marítima* y experto en asuntos de transporte multimodal, considera que fue un error dividir esta terminal. "No se ponen de acuerdo en nada y por eso el manejo de la administración es tan ineficiente".

Carlos Carmona Garduño, reconoce que hay inercias y problemas de atención a los clientes, pero dice que al dividir la terminal hubiera sido difícilmente imposible. Lo cierto es que, a pesar de los problemas de coordinación, esta terminal está cambiando. Las inversiones que ha recibido desde el cambio de dueño, en Mayo de



1998, son muy superiores a las que recibió en los años precedentes durante este mismo decenio.

Según Carmona, entre 1996 y 1997 se destinaron apenas \$2 millones de dólares a la terminal, mientras que en este año y medio que lleva de operar como empresa de capital mixto se han invertido mas de \$50 millones de dólares. " Antes, la productividad no tenía sentido pues los ferrocarriles vivían sujetos al presupuesto. Cuando era una empresa paraestatal había que esperar meses para poderle cambiar un tornillo a la locomotora".

Afirma que la demora en las llegadas y salidas de los trenes se ha reducido considerablemente. Mientras que en 1998 las tardanzas llegaban a ser hasta de 10 horas, hoy son de 30 minutos como máximo. Por su parte, Melo insiste en que el servicio en esta terminal es muy irregular. "A veces es bueno y otras ocasiones es un desastre, los trabajadores pierden siempre los pedimentos de tránsito; el problema de fondo es la desorganización"

### **Algunos problemas en el proceso de privatización**

La falta de experiencia de los nuevos operadores enturbió al principio el proceso de privatización, provocando un verdadero caos. Los nuevos concesionarios no se ponían de acuerdo en cómo operar las rutas, causando a los clientes pérdidas de tiempo y dinero. Por ejemplo, para mover carga del puerto de Manzanillo a Monterrey, Ferromex desviaba los trenes a Irapuato y Torreón, pues no había acuerdos para utilizar las vías de TFM; lo cual duplicaba el tiempo de viaje. Además, si la carga pasaba de un troncal a otra había que bajarla y subirla a los trenes de cada compañía.

En los primeros meses de la operación privada faltaba equipo, los créditos eran inexistentes y los robos seguían. "Fue una transición muy difícil porque cada uno de los operadores jaló por su lado".

Con el tiempo el servicio comenzó a mejorar, entre los avances está una reducción significativa en el número de robos de mercancías, menor retraso en las entregas, mayor velocidad de los trenes, más y mejor infraestructura. Gracias al trabajo de los grupos de facilitación en los que participan concesionarios, clientes y Gobierno, se han llegado a acuerdos amigables que permiten sincronizar mejor las operaciones.

Desde Enero de este año ya existen trenes unitarios para mover la carga de manera más coordinada. Estos cambios dejan frutos, entre 1997 y 1998 el volumen de carga aumentó en 21% y en el próximo lustro se espera que se duplique.

El tren ya compite en algunas rutas, sobre todo las más largas, con el autotransporte, para tratar de recuperar la carga que se fué a este medio en los últimos años. Se habla incluso de una guerra de precios entre ambos medios de transporte. A la larga, el reto del ferrocarril será integrarse a una red intermodal de transporte, pues esta es la tendencia en el mundo y su potencial de crecimiento es enorme.

Los avances son, pese a todo, disparejos. Algunas rutas se han modernizado en forma acelerada y otras siguen igual o peor que antes de la privatización. En un extremo, vías como la México-Nuevo Laredo, donde los trenes corren a velocidades de 80 a 100 kilómetros por hora, ya responden a estándares internacionales y compiten con el autotransporte. En el otro, vías como la México-Oaxaca siguen entrampadas en el olvido debido a que son poco transitadas y difícilmente podrán subsistir. De hecho, se calcula que unos 3,000 kms. de vías de las 27,000 que conforman la red nacional, están en riesgo de desaparecer en los próximos años ante las presiones del mercado.

Pese a lo drástico de la privatización, las autoridades afirman que para finales del presente sexenio México tendrá un ferrocarril eficiente y capaz de responder a los retos de la globalización. Para el gobierno, esto significa un ahorro sustancial de

recursos; para los operadores grandes posibilidades de negocios y para los usuarios la opción de recibir un servicio decoroso.

### **Los nuevos dueños**

#### **· Ferrocarril Mexicano ( FERROMEX).**

Esta empresa está integrada por Grupo México con una participación del 80% y Union Pacific con el 20% restante. Ellos tienen la concesión del Ferrocarril Pacífico Norte con una extensión de vías de 6,200 kilómetros, el cual representa el 30% del sistema ferroviario nacional. Inició operaciones en 1998 y la vía más transitada es Mexicali-México.

#### **· Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM)**

La conforman TMM con el 51% y Kansas City Southern Industries con el 49%. Poseen la concesión del ferrocarril del Noreste, conocido como "la joya de la corona". Presenta una extensión de vías de 3,900 kilómetros e inició operaciones en Junio de 1997. La vía más transitada es México-Nuevo Laredo.

#### **· Ferrocarril del Sur (FERROSUR)**

Grupo Financiero Inbursa y Grupo Frisco (Tribasa vendió en 100% de sus acciones) son quienes tienen la concesión del ferrocarril del Sureste con una extensión de vías de 1,500 kilómetros.

#### **· Terminal Ferroviaria del Valle de México ( TFVM)**

Esta concesión la conforman los tres socios anteriormente citados con el 75% y el Gobierno Federal con el 25% restante. Su concesión es la del ferrocarril del Valle de México y su extensión de vías es de 296 kilómetros. Inició operaciones en Junio de 1997 y la vía más transitada es México-Nuevo Laredo.

La línea Coahuila-Durango, con una extensión de 973 kilómetros, ya está en manos privadas: Peñoles y Grupo Acerero del Norte poseen 50% cada una y la concesión es por 30 años. Además, se espera concesionar otras nueve líneas cortas, con una extensión total de 8,000 kilómetros.

### **Ferrocarril Mexicano ( FERROMEX )**

La empresa ferroviaria más grande del país, que transporta carga a gran escala y provee servicios de transportación turística regional. Formada por capital mayoritariamente mexicano, (Grupo México S.A de C.V.) y capital norteamericano (Union Pacific Railroad), totalmente privado; fue fundada en febrero de 1998, ofreciendo desde entonces el área de cobertura más amplia del país, que se extiende de la Ciudad de México a Guadalajara, Hermosillo, Chihuahua y Monterrey, a los principales puertos del Pacífico, a la frontera norte del país y al Golfo de México, lo que la hace ser la red ferroviaria más extensa del territorio nacional con 10,461 kilómetros de vía.

El territorio que Ferrocarril Mexicano atiende equivale al 80% de la actividad industrial del país. Nuestro servicio internacional cubre las 5 ciudades fronterizas en las que se llevan a cabo la mayor parte de los cruces de productos que vienen o van a los Estados Unidos y Canadá. Los puertos a los que servimos nos permiten ofrecer un servicio transcontinental desde los diferentes puertos mexicanos, los cuales representan, a su vez, la mejor puerta de entrada de mercancías provenientes de todo el mundo.

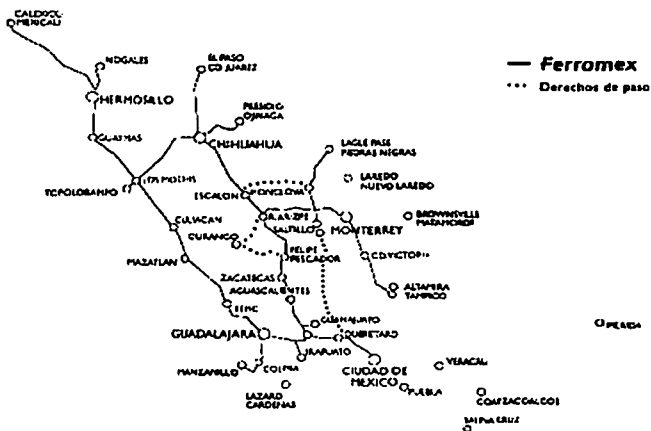
El Grupo Ferromex participó en la licitación pública para la adquisición del Ferrocarril Pacífico Norte y de la vía corta Ojinaga-Topolobampo (Chihuahua-Pacífico) con una participación accionaria del 74% a través de su subsidiaria Grupo Ferroviario Mexicano, en que participan también Union Pacific Railroad Corporation y Grupo ICA, cada una con un 13% de su capital. El monto total ofertado ascendió a 4,196 millones de pesos.

El Ferrocarril Pacífico Norte y Chihuahua Pacífico, son las líneas de mayor longitud dentro del sistema ferroviario nacional con 7,500 Km de vía. Conecta entre otras, las principales ciudades del país: Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México; los puertos de Manzanillo, Mazatlán, Topolobampo, Guaymas, Tampico y Altamira, las ciudades fronterizas de Mexicali, Nogales, Ojinaga, Ciudad Juárez y Piedras Negras. Su actividad comercial está constituida por: 70% tráfico doméstico y 30% internacional. La línea ferroviaria Chihuahua-Pacífico conecta los corredores México-Ciudad Juárez y Guadalajara-Nogales.

La razón social que opera dichas líneas es Ferrocarril Mexicano, S.A., que lleva como marca comercial la denominación FERROMEX. Ferrocarril Mexicano, S.A. es una empresa 100% subsidiaria de Grupo Ferrovial Mexicano.

El compromiso mínimo de inversión a realizar en los próximos cinco años asciende a 500 millones de dólares americanos los que se destinarán fundamentalmente al mejoramiento de vías, sistemas, telecomunicaciones, señalización, puntos fronterizos, adquisición de locomotoras y equipo de arrastre, entre otros.

Continuamos analizando futuras oportunidades de inversión en los sectores de transporte, así como de infraestructura, en especial energía eléctrica, puertos, almacenadoras, terminales multimodal y otras actividades compatibles con la experiencia y trayectoria de la empresa, con la finalidad de proseguir con la integración y diversificación del Grupo.



### Futura privatización de (FERRONALES)

Con la privatización de la red ferroviaria sólo queda por liquidar *Ferrocarriles Nacionales de México* (*Ferronales*), la paraestatal que durante décadas administró este sistema. El gobierno está preparando una iniciativa para llevarla al Congreso y así comenzar a vender aquellos activos que aún le quedan a la empresa, y entre los cuales están la torre de Ferronales, cerca de 3,000 carros de tren, 150 locomotoras y unos 3,000 kilómetros de vías férreas que se abandonarán.

El encargado de este proceso será el Fideliq, el cual habrá de responder también por los pasivos de la compañía, así como por juicios laborales pendientes. Si las cosas marchan bien, ésta paraestatal desaparecerá del presupuesto federal para el año 2000 y las pocas vías que queden en manos del gobierno serán administradas directamente por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que tratará de venderlas más adelante.

## **Transporte de pasajeros**

A partir del año 2000, México será de los pocos países del mundo que no subsidiará su ferrocarril. Esto significa la desaparición del transporte de pasajeros, el cual sobrevivía gracias a los fondos públicos, dado que nunca se desarrollaron opciones atractivas para el mercado. De hecho, el gobierno pagaba casi el 80% del valor de cada boleto. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes decidió acabar con estas partidas, argumentando que ya no puede distraer más recursos del gasto social a la inversión ferroviaria.

Las cifras hablan de una virtual sepultura del tren de pasajeros desde hace ya algunos años. De 62 rutas de servicio que había en el país en 1996, sólo quedan 10 y la idea gubernamental es eliminarlas todas.

Hace tres años se transportaron en el ferrocarril mexicano 6.7 millones de pasajeros, pero para 1998 esta cifra había caído a 1.5 millones de pasajeros.

En todas las rutas donde se eliminó el tren de pasajeros existe el autotransporte, sin embargo para muchos esta no es una opción real. No beneficia a aquellas personas de escasos recursos y que el pago de este medio de transporte les resulta muy costoso, ellos son los que se ven mayormente afectados con esta medida.

### **Aspectos relevantes**

Los nuevos concesionarios del Sistema Ferroviario Mexicano invertirán en los próximos cinco años más de 13 mil millones de pesos para su expansión y modernización, según informó el Secretario de Comunicaciones y Transportes Carlos Ruiz Sacristán.

Al reabrir los talleres de reparaciones rápidas y ligeras, de ejes y ruedas de la

terminal ferroviaria del Valle de México, en Tlalnepantla Estado de México, resaltó que continúa el avance en forma exitosa del proceso de apertura y transformación de este sistema. El funcionario federal agregó que ya se entró en una etapa de consolidación, con grandes resultados para el desarrollo de México; prueba de ello es que los inversionistas ven en nuestro país un entorno más propicio para la inversión.

También para la expansión de nuestra infraestructura, con lo que se apoya la modernización económica de México, que se traduce en la generación de empleos y derrama económica para el país. Ruiz Sacristán explicó que durante todo el proceso de apertura se ha buscado sentar las bases para elevar la seguridad, productividad y competitividad de los servicios ferroviarios, mediante la modernización de la infraestructura de equipos y sistemas. Destacó la realización de esta obra, que representa pasar de los talleres tradicionales existentes en México a la modernidad que exige un mundo globalizador, y agradeció el interés de empresas extranjeras, como ABC-NACO y FERRO DJJ CLARK, quienes invirtieron en esta obra casi seis millones de dólares.

El Sr. Carlos Carmona Garduño participó del evento y puntualizó que en estos talleres se dará servicio a aproximadamente 920 mil carros y a 22 mil trenes, que cada año movilizan cargas en México.

Por su parte, los inversionistas estadounidenses resaltaron las facilidades brindadas por el Gobierno de México para poder lograr sus transacciones y coincidieron en apuntar que nuestro país es punto clave en el futuro para llegar a toda América.

### **El proceso de privatización de los ferrocarriles mexicanos**

La política de liberalización económica de México, la cual culminó con la implementación del TLCAN, ha impuesto grandes retos a la infraestructura del



sistema de transporte del país. El Plan de Desarrollo Nacional (1995-2000), se propone crear una apta y moderna infraestructura en el sistema nacional de transporte, que contribuya a una competitiva y productiva economía, además de fomentar el desarrollo regional y la integración del mercado. En los últimos seis años el proceso de privatización ha formado parte íntegra de este plan.

Durante los meses de Julio a Septiembre de 1999, el gobierno ha continuado descentralizando diversas compañías en diferentes áreas del transporte. El proceso de privatización del ferrocarril se da por concluido, y el segundo de cuatro grupos de aeropuertos se han vendido exitosamente.

Sin duda alguna la "joya" del esquema de la privatización del sector transporte en México ha sido los ferrocarriles. Un proceso que se inició en 1995 y terminó el 31 de agosto de 1999, fecha en la cual el gobierno finalmente vendió las dos últimas líneas ferroviarias:

- . La línea Nacozari (grupo México por 2.5 millones de dólares Estadounidenses),
- . La Línea Chiapas-Mayab (Compañía Chiapas- Mayab por 1.4 millones de dólares Estadounidenses).

Con la venta de estas dos líneas, el 99.6% del total de las cargas ferroviarias en México son manejadas por operadores del sector privado. Los tenedores de otras dos pequeñas líneas localizadas en Tijuana-Tecate el primero, y el segundo en Oaxaca. Ya que ninguna oferta se acercó al mínimo exigido por el gobierno, fueron nulificadas, por lo que se espera que le gobierno cederá los derechos a los estados en donde se encuentran estas líneas.

El gobierno actualmente esta en el proceso de disolver a Ferrocarriles Nacionales, teniendo como opción reemplazarlo por un órgano regulatorio que se

encargue de resolver conflictos entre los nuevos operadores, además de fusiones y adquisiciones. Con la privatización exitosa de sistema ferroviario, El gobierno ha logrado lo que una vez quiso pero no podía pagar una mejor infraestructura ferroviaria. Irónicamente, los mexicanos se dan cuenta que la desaparición de un sistema nacional de ferrocarriles refleja la apariencia de buen sistema ferroviario en México.

La privatización del ferrocarril a creado ganancias de dos mil millones de dólares para el gobierno mexicano y ahorros desde 400 millones en subsidios. Además recibe ingresos aproximadamente de 30 millones de dólares anuales de las rentas cobradas a los nuevos operadores. Los operadores actuales, quienes han comprometido a invertir mas de 900 millones de dólares en los próximos cinco años, los cuales no solamente se designaran a la modernización de líneas, sino que también a la creación de alianzas estratégicas con una visión hacia la transportación multimodal. El movimiento de mercancías incremento del 9% en 1996 a 12 % del total en 1998.

#### **4.5 Importancia del transporte en México**

Además, nuestro país es activo participante del Comercio Internacional y aunado a la aprobación del TLC, se reconoce la competitividad de su aparato productivo como elemento clave para su crecimiento económico sostenido; los fabricantes, exportadores, importadores, mayoristas, minoristas, distribuidores y consignatarios que se involucran directamente en la dinámica económica, requieren de prestadores de servicios que les ofrezcan precio, tiempo, exactitud en la facturación, seguridad, control del servicio, localización oportuna de la mercancía y facilidad en la contratación de los servicios.

En la actualidad el sector transporte tiene una importancia primordial en la vida política, social y económica de todas y cada una de las naciones existentes dentro del marco capitalista.

Cada modo de transporte tiene una serie de características técnicas y económicas, que los hace más o menos aptos para satisfacer las cualidades de transporte que exigen los usuarios.

En el caso de transporte de pasajeros, los usuarios escogen los medios más rápidos, accesibles o menos costosos, en función del valor que asignan a su tiempo y a su nivel de capacidad de ingresos, y a otros atributos como es: la comodidad, la seguridad, la frecuencia y la puntualidad; que pueden ofrecer los distintos medios alternativos de transporte.

En cuanto al transporte de carga, los usuarios analizan las ventajas comparativas que pueden obtener de los distintos medios de transporte, ya que no todas las mercancías están en condiciones de soportar tiempos largos de recorridos; hay bienes que son totalmente insensibles en relación con los transportes, en tanto que otros se estropean o echan a perder si el transporte se lleva a cabo en determinadas condiciones; hay productos que solo se prestan para el transporte en grandes cantidades y otros que se expiden en cantidades mínimas, hay otros, los perecederos, que tienen una duración de vida baja, que han de transportarse a una determinada velocidad, en tanto que para algunos es ilimitada, siendo insensibles a la rapidez.

Algunas mercancías dependen de una gran contabilidad, pues en caso contrario pierden mucho de su valor o ponen en peligro los inventarios mínimos que se requieren para garantizar determinados procesos productivos.

Ante estos retos de cubrir las necesidades de los usuarios, el autotransporte federal es y ha sido el principal medio de transporte utilizado en la movilización de carga y pasajeros; esto debido a la diversificación de vehículos y clases de servicios con que cuenta actualmente el autotransporte federal de carga, pasaje y turismo, lo que ha permitido cubrir las necesidades de los distintos usuarios del transporte.

Dentro del Servicio Público Federal de Carga tenemos diferentes tipos de equipo para la transportación de mercancía en general, como son: camionetas de 3 ½ Toneladas, Pick Up's, Rabones, Torton, Trailer (que arrastre ya sea cajas de 40', 45', 48' y últimamente cajas de 53' americanas; plataformas de dos o tres ejes). El Servicio Público Federal especializado abarca la transportación de objetos que por sus dimensiones, peso o características de manejo requieren de un equipo técnicamente diseñado para todo propósito. De esta manera, se tiene los vehículos tipo tanque, volteo, caja refrigerante, plataforma baja (low boys) góndolas, grúas, mudanzas, etc.

El autotransporte una vez cargado puede iniciar la operación, lo que se dificulta en el Ferrocarril, por la programación y movimientos de patio necesarios para el desplazamiento de los trenes.

La mayor velocidad en la entrega -característica del autotransporte- es especialmente importante para los productos perecederos, cuya calidad y valor se deteriora con rapidez, lo mismo cuando las condiciones de comercialización imprimen tiempo o programas rígidos de entregas de mercancías, tales como: leche, carne, legumbres, cementos premezclados, parafinas, etc.

Por otra parte el autotransporte a influido en la ampliación de fuentes de trabajo y consecuentemente provoca un proceso de captación de profesionistas técnicos y empleados. De esta actividad, dependen en forma directa un gran número de personas e indirectamente el resto de la población.

El Transporte Terrestre contempla dos grandes grupos, el ferroviario y el autotransporte, este a su vez se subdivide en autotransporte de pasajeros y de carga.

El autotransporte de Carga comprende: Carga Regular y Carga Especializada.

De acuerdo a la estimación de la movilización de carga y pasajeros de autotransporte federal a nivel nacional, se tiene que en el sistema integral de transporte, el autotransporte federal es el más utilizado, ya que durante 1996 participo con el 60 % de la carga y con el 99 % de los pasajeros transportados a nivel nacional.

Esto refleja la importancia que tiene como factor estratégico para el desarrollo económico y la integración nacional e internacional de nuestro país, ya que se sustenta fundamentalmente en su alto grado de encadenamiento con el funcionamiento económico general proporcionando servicios a todos los sectores productivos y sociales.

#### **4.6 Servicios auxiliares del transporte**

Los servicios auxiliares, son todos aquellos que sin formar parte del autotransporte federal de pasaje, turismo o carga, complementan su operación y explotación.

En este apartado, se describe información relativa a centrales de carga, terminales centrales e individuales de pasajeros y paradores; así como información estadística adicional que refleja la operación del autotransporte, como es licencias y permisos.

En relación a terminales estas se definen como instalaciones auxiliares a servicio de autotransporte de pasajeros, en donde se efectúa la salida y la llegada de autobuses para el ascenso y descenso de viajeros, y tratándose de autotransporte de carga, son en las que se efectúa la recepción, almacenamiento y despacho de mercancías, acceso, estacionamiento y salida de los vehículos destinados a este servicio.

Durante 1996 no se registro movimiento alguno sobre las centrales de carga y terminales centrales de pasajeros con respecto a 1995, siendo estas 39 y 123 terminales respectivamente. En 1996 operaron 6 paradores, los cuales se definen como un conjunto de instalaciones y edificaciones adyacentes al derecho de vía de una carretera de jurisdicción federal que tiene la finalidad de proporcionar diversos servicios a los usuarios y vehículos que transitan en ella.

Dentro de los servicios integrados que brindan los paradores se encuentra lo siguiente:

. **Al usuario**

- . Sanitarios
- . Restaurante
- . Hotel
- . Dormitorios
- . Protección y seguridad
- . Primeros auxilios

. **Al vehículo**

- . Estacionamiento
- . Combustibles y lubricantes
- . Vulcanizadora
- . Talleres.

. **De apoyo general**

- . Zona comercial
- . Teléfono
- . Fax y telégrafo

Por otra parte, para permitir un mejor desarrollo del autotransporte federal y haciendo énfasis en el aspecto de seguridad, a partir de 1993 se expidieron nuevos marcos normativos como fueron:

- . La Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal.
- . Reglamento sobre el Peso, Dimensiones y Capacidad de los Vehículos que Transitan en los Caminos y Puentes de Jurisdicción Federal.
- . Reglamento Para el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos.
- . Reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares entre otros.(16)

#### **4.7 Transporte multimodal**

El transporte multimodal es el traslado de las mercancías de origen a destino en dos o más modos de transporte, al amparo de un solo contrato y bajo la responsabilidad de una sola persona a la cual se denomina Operador de Transporte Multimodal. En este sentido el artículo 6to del Reglamento para el Transporte Multimodal Internacional, establece que los servicios de transporte multimodal dentro de territorio nacional, deberán ser realizados por un operador del transporte multimodal debidamente autorizado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Asimismo, en el artículo 7mo, se define al operador de transporte multimodal, como la persona moral autorizada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que celebra un contrato de transporte multimodal internacional y que

---

(16) Estadísticas Básicas del Autotransporte Federal, S.C.T., pág. 1-40

actúa como principal y asume frente al usuario la responsabilidad del cumplimiento del contrato.

Actualmente las autoridades mexicanas están en proceso de negociación con los países con lo cual tiene relaciones comerciales para formalizar un acuerdo de transporte multimodal internacional, por lo que no se cuenta a la fecha con ninguna resolución al respecto.

A continuación enunciamos como ejemplo el Acuerdo de Transporte multimodal Internacional entre los países del Mercosur ( Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay):

### **Acuerdo de Transporte Multimodal Internacional entre los Estados Parte del MERCOSUR**

**FECHA:** 15 de Diciembre de 1994.

**MIEMBROS:** Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

#### **RESUMEN DE DISPOSICIONES**

##### **Definiciones:**

Capitulo, Artículo 1: A los efectos del presente Acuerdo, se utilizan los siguientes definiciones:

- a) **Transporte Multimodal de Mercancías:** El porte de mercancías por dos modos diferentes de transporte, por lo menos, en virtud de un contrato de transporte Multimodal, desde un lugar situado en un Estado Parte en un Operador de Transporte Multimodal toma las mercancías bajo su custodia hasta otro lugar designado para su estrategia, situado en otro Estado Parte,



comprendiendo además del transporte en sí, los servicios de recolección, unitarización o desunitarización de carga por destino, almacenaje, manipulación y entrega de la carga al destinatario, abarcando los servicios que fueran contratados entre origen y destino, inclusive los de consolidación y desconsolidación de las cargas.

**Otras definiciones:**

**b) Contrato de Transporte multimodal;**

**c) Documento o conocimiento de transporte multimodal;**

**d) Operador de Transporte Multimodal;**

**e) Portador;**

**f) Expedidor;**

**g) Consignatario;**

**h) Destinatario;**

**i) Mercancía;**

**j) Tomar bajo custodia;**

**k) Entrega de la mercancía;**

**l) Organismos nacionales competentes:** Son los organismos gubernamentales designados por cada Estado Parte, encargados de habilitar, registrar y controlar a los Operadores de Transporte Multimodal;

**m) Unitarización:** Proceso de ordenar y acondicionar correctamente la mercancía en unidades de carga para su transporte;

**n) Derechos especiales de giro;**

**o) Consolidación de mercancías.**

**Ambito de Aplicación:**

Capítulo II, Artículo 2: El presente Acuerdo se aplica a los contratos de Transporte Multimodal siempre que:

- El lugar estipulado en el Contrato de Transporte Multimodal e indicado en el Documento o Conocimiento de Transporte Multimodal, en el cual el Operador de Transporte Multimodal tome las mercancías bajo su custodia esté situado en Estado Parte del presente Acuerdo, o,
- El lugar estipulado en el Contrato de Transporte Multimodal e indicado en el Documento o Conocimiento de Transporte Multimodal, en el cual el Operador de Transporte Multimodal haga la entrega de las mercancías que se encuentren bajo su custodia, esté situado en un Estado Parte del presente Acuerdo.

Los Capítulos III, IV, V y VI cubren el Documento o Conocimiento de Transporte Multimodal, la responsabilidad del Operador de Transporte Multimodal, la responsabilidad del Expedidor, y los avisos, reclamaciones, acciones y prescripciones.

#### **Solución de controversias:**

Capítulo VII, Artículo 23: Las controversias que surjan entre los Estados Parte como resultado de la aplicación, interpretación o incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Acuerdo, serán resueltas mediante negociaciones técnicas directas.

Artículo 24: Si, mediante tales negociaciones, no se alcance un acuerdo o si la controversia sólo fuera solucionada parcialmente, se aplicarán los procedimientos previstos en el sistema de solución de controversias vigente entre los Estados Parte del Tratado de Asunción.

Anexo II sobre Solución de Controversias (Válido hasta que entre en vigor el "Protocolo sobre Jurisdicción en Materia de Transporte"):

**Artículo 1:** A elección del demandante o de quien actúe en su nombre, serán competentes para conocer las acciones relacionadas con el Contrato de Transporte Multimodal de Mercancías realizadas en base al presente Acuerdo, los Tribunales que correspondan al domicilio del establecimiento principal del demandado o de la gente o representante que intervino en la operación de Transporte Multimodal o, del lugar de entrega o donde deberían de haber sido entregadas las mercaderías.

**Artículo 2:** Las Partes podrán pactar por escrito luego de ocurrido el hecho, que toda controversia relativa al Contrato de Transporte Multimodal sea sometida a arbitraje en consonancia con las reglas que las Partes establecen.

**Operadores de Transporte Multimodal:**

Capítulo VIII, Artículo 25: Para ejercer la actividad de operador de Transporte Multimodal en cualquiera de los Estados Parte, será necesario estar inscrito en el Registro Respectivo a cargo del Organismo Nacional Competente de cada Estado Parte.

**Seguros:**

Capítulo VIII, Artículo 30: Para poder operar, los Operadores de Transporte Multimodal deberán contar con una Póliza de Seguros que cubra su responsabilidad civil en relación a las mercancías bajo su custodia, sin perjuicio de los Seguros establecidos en la legislación de cada Estado Parte.

**CAPÍTULO 5**

**ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE  
MULTIMODAL**

## **5.1 Generalidades**

La constitución de este tipo de empresas cae dentro del marco jurídico, comercial y civil, de cualquier otra empresa que quisiera desarrollarse dentro de una sociedad; la cual le exige ciertos requisitos, documentos, referencias, bases y formas las cuales deben de ser cumplidas a conformidad ante cada una de las instancias correspondientes en cada ámbito a cubrir.

Son varios y diferentes en su naturaleza los órganos e instituciones ante los cuales se debe de dar fe de la creación y existencia de una empresa comercializadora de transporte, para que esta a su vez pueda interactuar con ellos; ya sean nacionales e internacionales.

No se puede hablar de una empresa en el sentido legal de la palabra si esta carece de dichos avisos, oficios, formas, actas y demás documentos que le dan un carácter de legalidad y moralidad ante la sociedad, comunidad o región donde pretenda incursionar.

Es verdad que puede llegar a ser un proceso bastante tedioso, engorroso y burocrático, especialmente en nuestro país, en donde el gobierno a la fecha esta realizando un esfuerzo para simplificar el mismo, traduciéndose esto en mayores fuentes de trabajo; pero si confrontamos con los ahorros de tiempo y esfuerzo en resolver los problemas de no contar con dichos documentos y formas es por demás útil y redituable.

## **5.2 Registro ante instancias civiles**

El primer requisito en México para ser una empresa legalmente constituida es inscribir una acta constitutiva ante un Notario Público, el cual dará fe de dicha creación bajo el régimen que marque la persona o personas que están dando forma a dicha empresa.

El régimen bajo el cual funcionara la empresa debe de estar basado en cualquiera de los tipos de sociedades autorizados por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las cuales mencionamos a continuación:

- . **Sociedad en nombre colectivo.-** Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
  
- . **Sociedad en comandita simple.-** Sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
  
- . **Sociedad de responsabilidad limitada.-** Sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley.
  
- . **Sociedad anónima.-** Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
  
- . **Sociedad en comandita por acciones.-** La sociedad en comandita por acciones es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

- . **Sociedad cooperativa.-** Las sociedades cooperativas se registrarán por su legislación especial.
  
- . **Sociedades de capital variable.-** En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas, ya el Administrador o dueño decidirá en base a sus necesidades y visión cual es la más idónea a la empresa, pero la más conveniente es la Sociedad Anónima combinada con la de capital Variable, la cual brinda las mayores ventajas fiscales, económicas y laborales al tipo de empresa que estamos tocando en este trabajo.

Otros aspectos que se deben de cubrir en el acta es la duración (vida) de la compañía que por lo general se especifica será de 99 años, el monto del Capital constitutivo o de aportación (Capital de Trabajo visto desde el punto de vista contable), actividad preponderante; punto este de vital importancia ya que en este se enmarcan todas las actividades a las que se dedicara la empresa y el dueño debe de tener la suficiente visión para cubrir al máximo todos los aspectos de crecimiento futuro y así evitar constantes modificaciones al acta constitutiva. Otro aspecto a delinear será el de los principales puestos como por ejemplo, Apoderado legal, Tesorero, Auditor, contralor, etc. que dependerán del tamaño de la misma.

Una vez cubierto el primer requisito ante primera instancia de carácter civil será el documento llave que nos permitirá acceder a los demás órganos e instituciones a solicitar inscripción.

Una segunda instancia civil serian todos los Sociedades Civiles, tales como hospitales, Asilos, Clubes, las tan de moda ONG's , que son organismos que no persiguen fin de lucro, sino cubrir un aspecto que el gobierno o la iniciativa privada

no han podido o no han querido satisfacer, esto lógicamente no traería el mayor beneficio económico, pero si de imagen ante la sociedad la cual tendrá presente la ayuda o servicio que se le brinde. Aquí no es necesario un trámite de inscripción, es solamente un registro de los datos generales los cuales servirán a una base de datos para en un futuro tener a la compañía como un proveedor de ayuda en caso necesario.

No necesariamente debe de ser el segundo paso a cubrir para la constitución de una empresa comercializadora de transporte ya que hay otras instancias a las cuales se debe de tramitar otro tipo de documentación, la cual se vera a continuación.

### **5.3 Registro ante instancias mercantiles**

Dentro de este tipo de órganos están la banca de primer y segundo piso, casas de bolsa, almacenes generales de crédito, sociedades de autofinanciamiento, sociedades de seguro y actualmente sociedades de inversión.

Todas solicitaran en su momento el acta constitutiva y el alta en hacienda (trámite que se vera más adelante), documentos indispensables para el registro de la empresa, así también podrán solicitar referencias comerciales, créditos obtenidos con anterioridad, balances generales de la compañía y estado de resultados, todo esto con el fin de definir la solvencia económica y moral de la empresa.

Actualmente sería imposible imaginar cualquier relación comercial con otra empresa sin tener el apoyo de estas instituciones; el flujo del dinero y el crédito hace más que imposible intentar manejar todo en efectivo, así como también la seguridad del patrimonio de la empresa y su posible apalancamiento crediticio ya sea en crédito comercial o monetario.



De entrada los tramites son más que sencillos, salvo el crédito; los demás tramites no llegan a tardar más de quince días en resolver el registro y autorización.

#### **5.4 Registro ante instancias gubernamentales**

En este rubro están las diferentes instituciones federales, ante las cuales se debe obligatoriamente e irrestrictamente dar de alta a la empresa so pena de multas, faltas administrativas, requerimientos, demandas y demás procesos fiscales y administrativos, si así no fuera hecho.

Brevemente describiremos el proceso de inscripción ante cada institución gubernamental:

- **Secretaria de Hacienda y Crédito Público.-** En el formato R-1 se llenarán los datos ahí solicitados, tales como nombre de la compañía, dirección, actividad preponderante, obligaciones fiscales según la actividad, datos del representante legal o dueño y firma, una vez llenado debe ser llevado a la Administración Local de Hacienda que corresponda de acuerdo al domicilio fiscal señalado, este trámite tarda aproximadamente 20 días, ya que una vez inscrita la empresa debe de recibir una Cédula fiscal en la cual viene el Registro Federal de Causantes dato que nos identifica como empresa formalmente inscrita ante Hacienda.
- **Secretaria de Comunicaciones y Transportes.-** Para una empresa transportista directa la cual cuenta con equipo propio (trailers, camionetas, tortons, aviones, etc.) y presta un servicio de transporte público federal, si es obligatoria su inscripción ante este organismo, pero dadas las características de la empresa que estamos tocando no es necesaria, pero si es de vital importancia verificar por parte de esta que aquellas que son los transportistas directos cuenten con este permiso ya que sin el será riesgoso contratar cualquier servicio.

- . **Delegación Estatal o Municipal.**- Ante esta instancia se debe de dar aviso del inicio de operaciones dentro de las cuales este organismo dará autorización para poder operar de acuerdo al tipo de uso de suelo en el domicilio manifestado, confirmación de impuestos federales y estatales (predio, agua, 2 % s/nominas, tenencias, etc.)
  
- . **I.M.S.S. (Instituto Mexicano del Seguro social).** - En esta dependencia se debe de dar aviso patronal mediante el formato correspondiente (aviso de alta patronal) en donde el dueño llamado patrón manifestara que tendrá trabajo subordinado de personas a su cargo, también debe de dar de alta a sus trabajadores igualmente mediante aviso de alta laboral. Todo ello con el fin de cumplir con lo que marca la Ley Federal del Trabajo, en el rubro de prestaciones laborales.
  
- . **INFONAVIT (Instituto para el Fondo Nacional de Vivienda de los Trabajadores).** - Aquí tenemos otra prestación laboral marcada por la Ley Federal del Trabajo, igualmente el patrón debe de dar de alta a la compañía y a los trabajadores que le estén prestando servicio, por medio del formato indicado.
  
- . **SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro).** - Prestación de reciente creación la cual tiene por fin complementar la jubilación que de el I.M.S.S., aquí la inscripción es ante el banco que maneje la cuenta bancaria de la compañía, este a su vez reportará al Seguro Social el monto pagado y así mismo manejará por medio de fondos de inversión (SIEFORES) las aportaciones que se hagan por esta prestación.

**(CASO PRÁCTICO)**

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE MULTIMODAL**

## **Diseño conceptual**

El Modelo Administrativo que se implantará es una representación teórica de un sistema de trabajo, el cual pretende que toda empresa que se dedique a la comercialización del transporte tenga un mejor funcionamiento. El presente diseño se realiza tomando en cuenta las necesidades particulares de este tipo de empresas.

Para efecto de ejemplificar el caso práctico se denominará a la organización "Comercializadora de Transporte Garo, S.A. De C.V." con el propósito de representar una mayor formalidad y realismo.

El implantar este modelo contribuirá a lograr una mayor eficiencia en los procesos y en consecuencia una mejor calidad del trabajo y una mejor imagen tanto interna como externa.

Con esta finalidad se concluye que los manuales necesarios en este modelo son los siguientes:

- . Manual de Organización.
- . Manual de Procedimientos.
- . Manual de Políticas.
- . Manual de Bienvenida.

## **Diseño estructural**

El diseño estructural que se plantea es práctico y funcional para atender en forma especializada y completa al mercado que solicite los servicios de la empresa comercializadora de transporte multimodal.

A continuación se muestra la representación en base a un organigrama

## **COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE GARO, S.A. DE C.V.**

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## **Diseño funcional**

Las funciones principales que se aprecian en la estructura anterior serán mencionadas ampliamente en el manual de organización ya que en su diseño están contenidas las mismas en el rubro de funciones y tareas.

**COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE GARO, S.A. DE C.V.**

Av. Canal Nacional # 294, col. San Antonio Culhuacán  
Del. Iztapalapa, México, D.F., C.P: 98200

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA DE ELABORACIÓN

## **CONTENIDO**

**Presentación**

**Introducción**

**Justificación**

**Objetivo**

**Base legal**

**Estructura organizacional**

**Descripción de puestos**



## **PRESENTACIÓN**

El manual de organización de la empresa a la cual ha usted ingresado fué elaborado de acuerdo a instrucciones recibidas por parte de nuestro Director General debido a la necesidad de formalizar todas las funciones que se realizan dentro las diferentes áreas de la empresa.

La persona interesada en el contenido, primeramente encontrará una breve explicación de lo que es el manual en sí, sus alcances y su propósito. Posteriormente se muestra el organigrama de la organización en donde fácilmente se puede ubicar cualquier puesto, ya sea como persona interna o externa interesada en nuestra compañía

Finalmente se menciona a detalle la descripción de cada uno de los puestos existentes en el organigrama.

Esperamos sea de utilidad el presente trabajo y cumpla el propósito para el que fue diseñado.

**Atentamente**

**Gerencia Administrativa**

## **INTRODUCCIÓN**

Un Manual de Organización facilita el trabajo ordenado del personal. Ubica a las personas dentro de la Organización. Señala las Líneas de Autoridad. Determina los alcances de cada Puesto. Establece las Líneas de Comunicación y lo más importante, define claramente las Responsabilidades que cada Puesto tiene dentro de la Organización y las Tareas que corresponden a cada Responsabilidad.

Es importante conocer a través de la descripción de puestos, las funciones, relaciones y requisitos para ocupar el puesto, también nos muestra las condiciones en las cuales se va a trabajar, nos menciona las herramientas y los riesgos de trabajo.

Así mismo como todo el personal tiene acceso al presente manual, también podrá aportar su opinión para mantenerlo actualizado, con toda confianza puede dirigirse a la dirección general para sugerir cualquier cambio o corrección al mismo.

Todas las sugerencias se considerarán para la revisión del manual, el cual se actualizará una vez al año, salvo que se detecte alguna eventualidad grave que justifique su inmediata revisión y corrección antes del período establecido.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente Manual de Organización, surge como una necesidad que presenta la empresa, para organizar su estructura, ordenar el trabajo e impulsar su Productividad.

La base fundamental de toda organización, está en la forma como ordene su estructura, como ubique a su personal y como satisfaga sus necesidades de funcionamiento. Una empresa debe ser productiva y para ello, cada persona que labora en ella, debe hacer lo que le corresponde de la mejor manera y en el menor tiempo posible. Deben evitarse pérdidas de tiempo y de movimientos, así como

repeticiones o cruces de acciones. El costo por no hacer bien las cosas es muy elevado, genera pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzos.

Una Organización, por pequeña que sea debe contar con una Estructura Funcional que comprenda:

- . Un Organigrama, que permita en forma gráfica ubicar los Puestos que la conforman.
- . Un Manual de Organización, que contenga toda la información necesaria de lo que debe hacer cada Puesto de la empresa.
- . Un Manual de Procedimientos, que indique la forma cómo deben hacerse las cosas en la empresa.
- . Un Manual de Políticas que delimiten y orienten la marcha de la empresa

Es muy importante subrayar, que cualquier documento que se elabore, sólo será útil en la medida que se le utilice. Esto requiere por parte de sus integrantes:

- . Una actitud de compromiso para con la empresa
- . Una excelente disposición de trabajo
- . Una alta responsabilidad en el cumplimiento de las funciones que le correspondan
- . Y una extraordinaria disposición para trabajar en equipo

## **OBJETIVO**

Dotar a la empresa, de un instrumento eficiente y adecuado, que le permita funcionar en forma organizada; ubicando los diferentes Puestos que la conforman, así como la descripción de todas las Funciones y Tareas que corresponden a cada Puesto.

## **BASE LEGAL**

Ley Federal del Trabajo: Artículos 24 y 25.

Art. 24.- "Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando existan contratos colectivos aplicables. Se elaboraran dos ejemplares, de los cuales quedara uno en poder de cada parte."

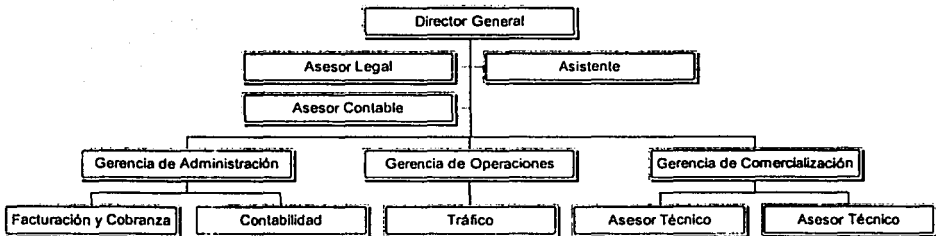
Art. 25.- "El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- . El servicio o servicios que deban prestarse, los que determinarán con la mayor precisión posible el lugar o los lugares donde deba desarrollarse el trabajo, la duración de la jornada laboral, la forma y el monto del salario y otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

**OBSERVACIONES:** Para efecto de este trabajo se desarrollarán únicamente dos ejemplos de funciones.

**COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE  
GARO, S.A. DE C.V.**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1.- I D E N T I F I C A C I Ó N

**Título del puesto:** DIRECCION GENERAL  
**Número de código:** DG-001  
**Títulos afines:**  
**Número de plazas:** Unica  
**Ubicación física:** Ubicación de la empresa  
**Nivel organizacional:** Primer Nivel  
**Reporta a:** Ningún puesto  
**Subordinados:** Gerencia Administrativa  
Gerencia de Operaciones  
Gerencia de Comercialización  
Asistente  
Secretaria  
  
**Tipo de puesto:**  
**Confianza (x)**      **Sindical ( )**                      **Base ( )**                      **Honorarios ( )**  
**Eventual ( )**      **Otro ( )**  
  
**Clasificación del puesto:**      **Administrativo (100 %)**                      **Operativo( )**  
  
**Material y/o equipo utilizado:**      Todo lo relacionado a equipo de oficina.  
**Horario de trabajo:**                      9:00 a 18:00 hrs de Lunes a Viernes.  
  
**Sueldo:**                      Mercado (\$ 30,000.00 a \$ 40,000.00)      Empresa ( \$ 28,000.00)  
  
**Periodo de revisión:**      **Semestral ( )**                      **Anual (x)**                      **Otros ( )**

## **2.-FUNCIONES**

Genérica:

Es el responsable máximo de Conducir, Planear y Supervisar las actividades de la empresa para lograr su óptimo funcionamiento y la obtención de sus Objetivos

Específicas:

- . Representa legalmente a la empresa
- . Conduce las actividades
- . Planifica el Desarrollo
- . Maneja las Finanzas
- . Atiende a Clientes
- . Atiende a Proveedores

## **3.-RELACIONES DEL PUESTO**

Internas:

Permanentes:      Secretaria y Gerencias  
Periódicas:        Asesores y contabilidad  
Eventuales:        Personal operativo

Externas.

Permanentes:      Clientes y Proveedores  
Periódicas:        Bancos y Despacho contable  
Eventuales:        Cámara Nacional de Carga Regular (CANACAR)

#### 4.-REQUERIMIENTOS

##### Inherentes al puesto:

- . Escolaridad: Lic. en Administración o Carrera afín.
- . Edad: De 35 a 50 Años.
- . Sexo: Indistinto.
- . Experiencia: Mínima de 5 años en el ramo.
- . Otros estudios: No indispensable.
- . Idiomas: Ingles 100 %
- . Estado Civil: Indistinto
- . Domicilio: Preferentemente viva en la zona.

##### Inherentes al titular:

Don de mando, facilidad de palabra, creativo, honorable y con seguridad en sí mismo.

#### 5.-CONDICIONES DE TRABAJO

##### Instalaciones:

- . Color: Claro
- . Ventilación: Moderada
- . Iluminación: Suficiente para proteger la vista.
- . Mobiliario: Escritorio, Computadora personal, Escáner, Impresora, Calculadora, Teléfono y Fax.

##### Riesgos:

- . Personales Alto ( ) Medio (x) Bajo ( )
- . Materiales Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)
- . Económicos Alto (x) Medio ( ) Bajo ( )



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### 1.- IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: GERENCIA DE OPERACIONES

Número de código: GO-001

Títulos afines:

Número de plazas: Unica

Ubicación física: Ubicación de la empresa

Nivel organizacional: Segundo Nivel

Reporta a: Dirección General

Subordinados: Jefatura de tráfico  
Secretaría

Tipo de puesto:

Confianza (x) Sindical ( ) Base ( ) Honorarios ( )

Eventual ( ) Otro ( )

Clasificación del puesto: Administrativo (60 %) Operativo (40%)

Material y/o equipo utilizado: Todo lo relacionado a equipo de oficina.

Horario de trabajo: 9:00 a 18:00 hrs de Lunes a Viernes.

Sueldo: Mercado (\$ 20,000.00 a \$ 30,000.00) Empresa (\$ 21,000.00)

Periodo de revisión: Semestral ( ) Anual (x) Otros ( )

## 2-FUNCIONES

### Genérica:

Coordina todo lo referente al buen manejo de la mercancía desde que es recibida hasta que se le entrega al destinatario

### Específicas:

- . Coordina la entrega de la carga al transporte
- . Da seguimiento al traslado
- . Coordina la llegada de la carga al destino final
- . Negocia con los proveedores mejores costos
- . Desarrolla nuevos proveedores
- . Hace programa de equipo
- . Reporta a los clientes el estado de su carga

## 3.RELACIONES DEL PUESTO

### Internas:

Permanentes: Dirección General, Gerencias y Jefe de tráfico  
Periódicas: Secretaría y Asesores  
Eventuales: Facturación

### Externas.

Permanentes: Clientes y Proveedores  
Periódicas: Asociación de gerentes de operaciones  
Eventuales: Cámara Nacional de Carga Regular (CANACAR)

#### 4.-REQUERIMIENTOS

Inherentes al puesto:

- . Escolaridad: Lic. en Administración / Lic. En Comercio Exterior o carrera afín
- . Edad: De 25 a 50 Años.
- . Sexo: Indistinto.
- . Experiencia: Mínima de 3 años en el ramo.
- . Otros estudios: No indispensable.
- . Idiomas: Ingles 80 %
- . Estado Civil: Indistinto
- . Domicilio: Preferentemente viva en la zona.

Inherentes al titular:

Don de mando, facilidad de palabra, creativo, honorable y con seguridad en sí mismo.

#### 5.- CONDICIONES DE TRABAJO

Instalaciones:

- . Color: Claro
- . Ventilación: Moderada
- . Iluminación: Suficiente para proteger la vista.
- . Mobiliario: Escritorio, Computadora personal, Escáner, Impresora, Calculadora, Teléfono y Fax, celular, radio, beeper.

Riesgos:

- . Personales Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)
- . Materiales: Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)
- . Económicos Alto (x) Medio ( ) Bajo ( )

**COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE GARO, S.A. DE C.V.**

Av. Canal Nacional # 294, col. San Antonio Culhuacán  
Del. Iztapalapa, México, D.F., C.P: 98200

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

FECHA DE ELABORACIÓN

## **CONTENIDO**

**Presentación**

**Introducción**

**Justificación**

**Objetivo**

**Diagramas de flujo**

## **PRESENTACIÓN**

El manual que a continuación encontrará fue elaborado de acuerdo a necesidades de esta empresa y por instrucciones del Director General, ya que es de suma importancia el aplicar correctamente los procedimientos, para evitar caer en errores que repercutan en pérdidas de tiempo y dinero.

Cualquier persona interesada en el contenido, podrá encontrar la explicación de lo que trata el presente manual, así como sus ventajas y propósitos que son vistos desde un punto de vista práctico, ya que facilitará de manera sustancial la comprensión de cada uno de los pasos a seguir en cualquiera de las tareas y/o funciones dentro de cada uno de los departamentos de la organización.

Deseando que cumpla las expectativas por las que fue elaborado, damos paso a su desarrollo.

**Atentamente**

**Gerencia Administrativa**

## **INTRODUCCIÓN**

Las pérdidas que se ocasionan en una empresa, el hacer las cosas sin un riguroso orden, pueden llegar a ser cuantiosas. Por ello, el contar con procedimientos que indiquen la ruta crítica adecuada, para secuenciar los pasos en que deben hacerse las cosas, constituyen un valioso instrumento, que permite ahorrar tiempo y esfuerzo.

Un procedimiento, es una ayuda para encontrar los caminos más cortos, directos y efectivos, que faciliten el trabajo de las personas y potencialicen la productividad de las organizaciones. Incluso, los conceptos que han revolucionado de manera impresionante las tecnologías, en las áreas de manufacturas, servicios, administrativas, de mercadotecnia, etc., han basado sus innovaciones en mejorar los procedimientos e introducir una nueva filosofía y tecnología que ha llegado a predominar el campo empresarial en todas sus dimensiones.

Obviamente nos estamos refiriendo al concepto de calidad y a esa metodología, que hoy constituye la garantía reconocida en todo el mundo, de las cosas que se pueden hacer bien desde el principio, de la misma forma y que hoy se conoce como ISO-9000.

## **JUSTIFICACIÓN**

Contar con procedimientos, es contar con una valiosa herramienta que permita consolidar la eficiencia en el trabajo. Sin embargo, como toda herramienta, debe ser usada adecuadamente, es decir, respetar los procedimientos, cumplirlos totalmente y aplicarlos en forma sistemática y permanente. Esto no significa que no pueda hacerse modificaciones pertinentes. Con la velocidad con que se den los cambios, es natural que también cambien las formas de hacer las cosas y esto debe llevar a necesarias adaptaciones.



Es de esperarse, que al iniciar la aplicación del presente manual, haya algún desconcierto, así como la tentación de no utilizarlo. Hay que vencer esa natural resistencia al cambio y perseverar en su aplicación.

#### **OBJETIVO**

Ayudar a sistematizar y hacer más eficientes, las actividades laborales de la empresa.

**OBSERVACIONES:** Para efecto de este trabajo se desarrollarán únicamente dos ejemplos de procedimientos.



### CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

<b>Nº</b>	<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Última revisión</b>	<b>Observaciones</b>
1	VEN-1	Ventas	Julio, 2001		
2	TRA-2	Tráfico	Julio, 2001		
3	FAC-3	Facturación	Julio, 2001		
4	FVT-4	Facturación vía transportista	Julio, 2001		
5	COB-5	Cobranza	Julio, 2001		
6	PAP-6	Pago a proveedores	Julio, 2001		
7	CON-7	Contabilidad	Julio, 2001		
8	CCH-8	Caja chica	Julio, 2001		
9	ECE-9	Elaboración de estados de Cuenta especiales	Julio, 2001		
10	RDF-10	Recepción de facturas a revisión	Julio, 2001		
11	DEB-11	Depósitos en Bancos	Julio, 2001		
12	FAR-12	Facturas a revisión y cobro	Julio, 2001		

## PROCEDIMIENTO

### TÍTULO:

VENTAS

Número: 1

Número de código: VEN-1

### PROPÓSITO:

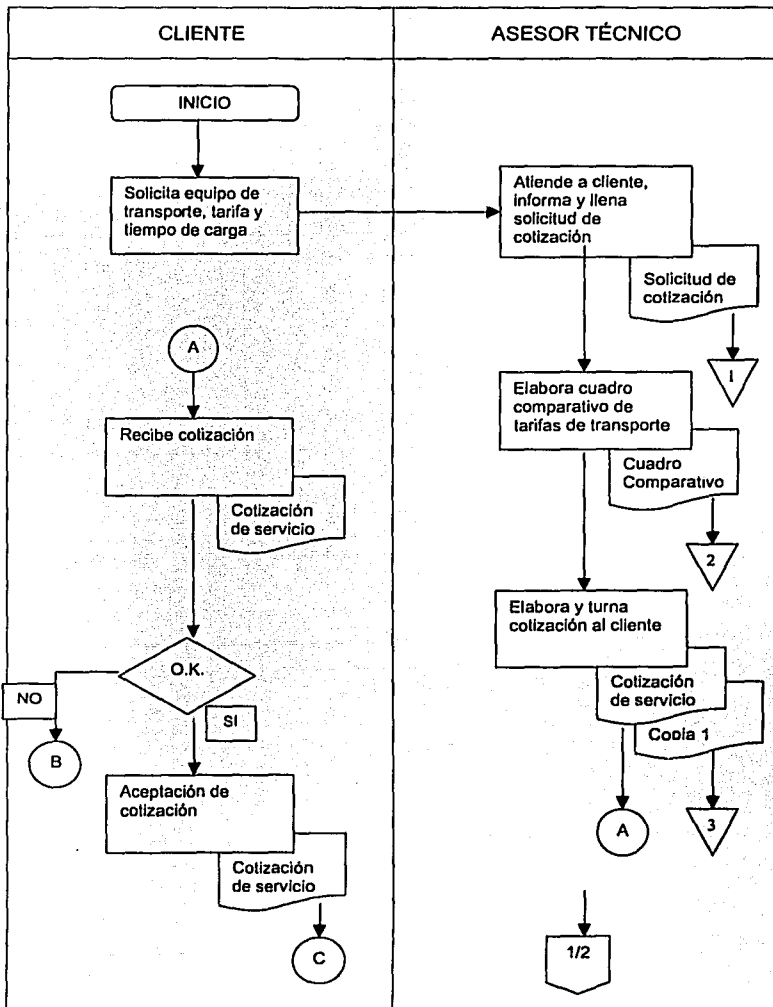
Agilizar y concretar con eficiencia las ventas

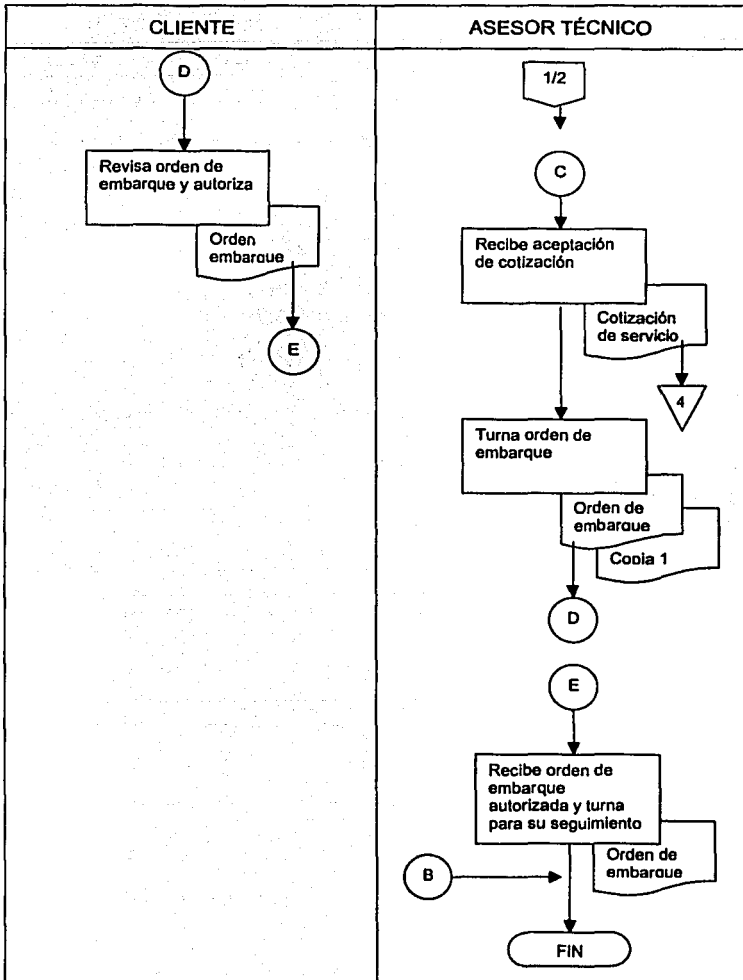
### NORMAS DE OPERACIÓN:

- . A ninguna propuesta se le dará seguimiento si no esta aprobada por el Gerente de Operaciones.
- . Para dar seguimiento a cualquier propuesta no deberá presentar información incompleta.
- . En todos los casos las propuestas serán atendidas por el asesor técnico.

# DIAGRAMA DE FLUJO

Nombre del procedimiento: VENTAS





## DESCRIPCIÓN DIAGRAMA DE FLUJO

Fecha de elaboración:

Ultima revisión:

Nombre del procedimiento:		<b>VENTAS</b>
Código:	VEN-1	
Nº de procedimiento:	1	
Nº	Responsable	Actividades
1	Cliente	Solicitud de equipo y tarifa
2	Asesor Técnico	Buscar los proveedores que puedan dar el servicio
3	Asesor Técnico	Solicitar confirmación de tarifa al transportista
4	Asesor Técnico	Definir costo / venta
5	Asesor Técnico	Realizar la cotización por escrito para el cliente
6	Asesor Técnico	Se da seguimiento a la cotización
7	Cliente/Asesor Técnico	Aceptación de cotización por parte del cliente
8	Asesor Técnico	Envía formato de solicitud de embarque al cliente
9	Cliente	Recibe el formato, requisita, firma y envía al Asesor
10	Asesor Técnico	Turna la documentación a la Gcla. de Operaciones
Nota:		

## RELACIÓN DE FORMATOS

<b>Nº</b>	<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Características físicas</b>	<b>Destino</b>
<b>1</b>	<b>Solicitud de cotización</b>	<b>CO-1</b>	<b>Una cara/un original</b>	<b>Asesor Técnico</b>
<b>2</b>	<b>Cotización de Servicio</b>	<b>CO-2</b>	<b>Una cara/un original/una copia blanca</b>	<b>Original: Cliente Copia: Asesor Técnico</b>
<b>3</b>	<b>Orden de embarque</b>	<b>CO-3</b>	<b>Dos caras/un original/una copia amarilla</b>	<b>Original: Gerencia de Operaciones Copia: Cliente.</b>

### SOLICITUD DE COTIZACIÓN

Fecha 1

Cliente: 2  3

Atención: 4  5

Tipo de Movimiento:

6 Consolidado  Camión Completo  Plataforma  
 Low Boys  Otros \_\_\_\_\_

Origen: 7 Destino: 8

Origen: \_\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_

Producto: 9

Empaque: 10 Medida: 11

Peso: 12 Cubicaje: 13

COMPañIA

14

COSTO

15

### OBSERVACIONES

16

### STATUS 17

Requerida  Obtenida  Baja

Atendió: 18 Firma: 19

Autorizó: 20 Firma: 21

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Código: CO-1

Nombre: Solicitud de Cotización

<b>Nº</b>	<b><i>Dato Solicitado</i></b>	<b><i>Debe anotar</i></b>
1	Fecha	Fecha del día en que se elabora
2	Cliente	Razón social
3	Teléfono	Número
4	Atención	Nombre de la persona a quien va dirigido
5	Fax	Número
6	Tipo de movimiento	Especificación del tipo de servicio
7	Origen	Lugar en donde se inicia el embarque
8	Destino	Lugar en donde termina el embarque
9	Producto	Tipo de mercancía
10	Empaque	Especificar tipo de material
11	Medida	Anotar el largo, ancho y alto
12	Peso	Anotar cantidad
13	Cubicaje	Calculo de metros cúbicos
14	Compañía	Empresa transportista
15	Costo	Importe proporcionado por empresa transportista
16	Observaciones	Indicaciones especiales internas o por parte del cliente
17	Status	Nivel de avance
18	Atendió	Siglas del personal de ventas
19	Firma	Signatura del responsable
20	Autorizó	Siglas del responsable
21	Firma	Signatura del responsable.



**TRANSPORTES GARO, S.A. DE C.V.**  
 Av. Canal Nacional No. 294, Col. San Antonio Culhuacán,  
 México, D.F., Del. Iztapalapa, C.P.: 98000

**COTIZACIÓN DE SERVICIO**

Compañía: 1	Lugar y fecha: 5
Domicilio: 2	
Tel: 3	
Atención: 4	

<b>Equipo requerido: Marque con una (x)</b>		<b>6</b>
Remolque de 48 ó 53' pies	Muelles	
Remolque de 48 ó 53' pies	Suspensión de aire	
Plataforma de 40' pies	Muelles	
Torton		
Aéreo	Consolidado	
Marítimo	Consolidado	
Otro		

Servicio: Marque con una (x) 7  
 Dedicado  Doméstico  Especializado  Internacional  Mat. Peligroso

Ruta: 8  
 Nacional  Importación  Exportación

Forma de pago: 9  
 De contado  Crédito a 8 Días  Crédito a 15 días  Otro

Destinos y tarifas: 10				
Origen	Destino	Tarifa	Accesoriales	Total

Condiciones Generales: 11

Vigencia: 12			
Elaboró 13	Revisó 14	Autorizó 15	Aceptación cliente 16

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Código: CO-2

Nombre: Cotización de Servicio

<b>N°</b>	<b><i>Dato Solicitado</i></b>	<b><i>Debe anotar</i></b>
1	Compañía	Razón social de la empresa solicitante
2	Domicilio	Ubicación física
3	Teléfono	Número
4	Atención	Nombre de la persona a quien va dirigida
5	Lugar y Fecha	Ubicación física donde se elabora y día
6	Equipo Requerido	Equipo cotizado
7	Servicio	Tipo de servicio
8	Ruta	Tipo de carga
9	Forma de pago	Condiciones de venta
10	Destino y tarifas	Nacional e Internacional / Pesos y Dólares
11	Condiciones Generales	Condiciones de servicio
12	Vigencia	Fecha límite
13	Elaboró	Nombre y firma del responsable
14	Revisó	Nombre y firma del responsable
15	Autorizó	Nombre y firma del responsable
16	Aceptación cliente	Nombre y firma

**TRANSPORTES GARO, S.A. DE C.V.**  
 Av. Canal Nacional No. 294, Col. San Antonio Culhuacán,  
 México, D.F., Del. Iztapalapa, C.P.: 98000

**ORDEN DE EMBARQUE**

<b>Lugar y fecha de expedición:</b> 1	<b>Fecha de embarque:</b> 2
<b>Origen:</b> 3	<b>Destino:</b> 4
<b>Remitente:</b> 5 <b>R.F.C.:</b> <b>Domicilio:</b>	<b>Destinatario:</b> 6 <b>R.F.C.:</b> <b>Domicilio:</b>
<b>Se recoge en:</b> 7	<b>Se entrega en:</b> 8
<b>Embarque de origen:</b> 9	<b>Consignatario:</b> 10
<b>Agente Aduanal:</b> 11 <b>R.F.C.:</b> <b>Domicilio:</b>	<b>Nº de bultos:</b> 12
	<b>Contenido:</b> 13
<b>Observaciones:</b> 20	<b>Peso:</b> 14 <b>Volumen:</b> 15
	<b>Importación:</b> <b>Exportación:</b> <b>Nacional:</b> 16
	<b>Nº de póliza de seguro:</b> 17
	<b>Valor declarado:</b> 18
	<b>Documentos que se anexan para su transporte:</b> 19

21  
 Firma del remitente(solicitante)

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Código: CO-3

Nombre: Orden de Embarque

<b>N°</b>	<b>Dato Solicitado</b>	<b>Debe anotar</b>
1	Lugar y Fecha de expedición	Ubicación física donde se elabora y día
2	Fecha de Embarque	Fecha requerida
3	Origen	Ciudad o Estado
4	Destino	Ciudad o Estado
5	Remitente	Datos fiscales del cliente
6	Destinatario	Datos fiscales
7	Se recoge en	Ubicación física de la mercancía
8	Se entregará en	Destino final de la mercancía
9	Embarque de origen	Lugar de Procedencia (Nacional o Extranjera)
10	Consignatario	Datos de quien recibe la mercancía
11	Agente Aduanal	Datos fiscales
12	N° de bultos	Cantidad
13	Contenido	Tipo de producto
14	Peso	Cantidad en kilogramos u otra medida
15	Volumen	Cantidad en metros cúbicos
16	Tipo de servicio	Especificar
17	N° de póliza de seguro	Anotar
18	Valor declarado	Importe especificado en factura
19	Documentos que se anexan	Especificar
20	Observaciones	Instrucciones especiales
21	Firma del remitente	Signatura del cliente

## PROCEDIMIENTO

### TÍTULO:

#### FACTURAS A REVISIÓN Y COBRO

Número: 12

Número de código: FAR-12

### PROPÓSITO:

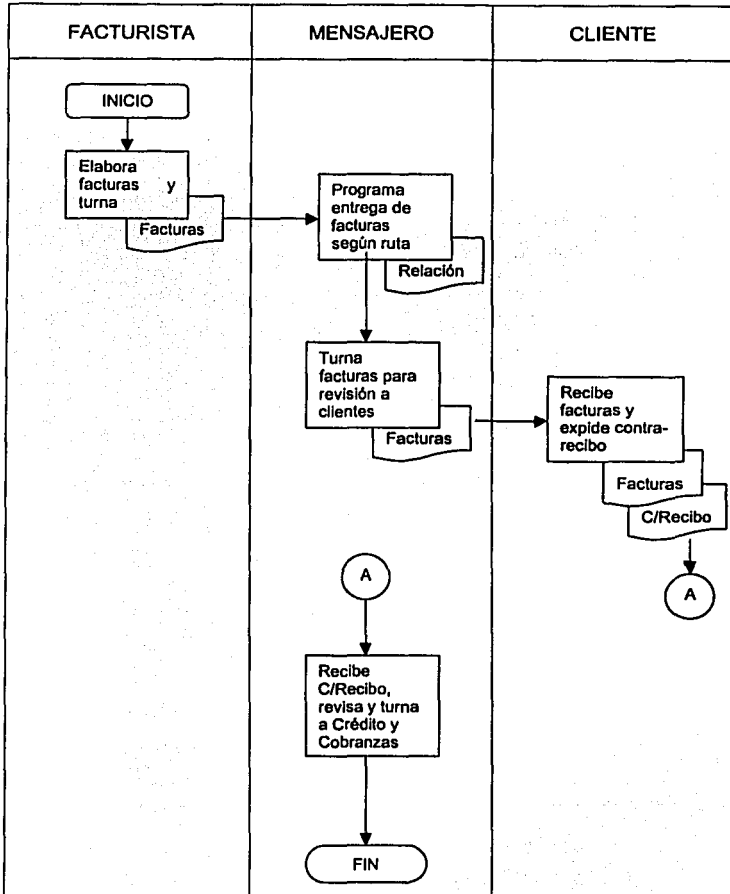
Asegurar que las facturas ingresen a revisión en forma correcta para su cobro.

### NORMAS DE OPERACIÓN:

- . Todas las facturas que se presenten para su cobro deberán de ser autorizadas por el Gerente de Crédito y Cobranzas.
- . Únicamente personal de Crédito y Cobranzas entregará facturas para su cobro.
- . Las facturas serán entregadas para su revisión y cobro en los primeros cinco días hábiles posteriores a la realización de la venta.

# DIAGRAMA DE FLUJO

Nombre del procedimiento: FACTURAS A REVISIÓN Y COBRO



## DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Fecha de elaboración:

Última revisión:

Nombre del procedimiento: <b>FACTURAS A REVISIÓN Y COBRO</b>		
Código: FAR-12		
Nº de procedimiento:		12
Nº	Responsable	Actividades
1	Facturista	Elabora y revisa facturas y entrega al mensajero
2	Mensajero	Fotocopia los documentos anexos a las facturas
3	Mensajero	Programa las facturas de acuerdo a días y horarios de revisión
4	Mensajero	Relaciona facturas por cliente para su revisión
5	Mensajero	Lleva facturas al cliente para su revisión
6	Cliente	Recibe factura original y expide contra-recibo
7	Mensajero	Recibe contra-recibo y revisa que los datos sean correctos
8	Mensajero	Entrega contra-recibos al área de cobranza
Nota:		

## RELACIÓN DE FORMATOS

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Código</b>	<b>Características físicas</b>	<b>Destino</b>
1	Relación de facturas a revisión y cobro	RE-1	Una cara/un original/una copia	Original: Cliente Copia: Cobranza



FOLIO No. \_\_\_\_\_

**TRANSPORTES GARO, S.A. DE C.V.**  
Av. Canal Nacional No. 294, Col. San Antonio Culhuacán,  
México, D.F., Del. Iztapalapa, C.P.: 98000

**RELACIÓN DE FACTURAS A REVISIÓN Y COBRO**

México, D.F. A de del . 1

CLIENTE: 2

<b>No. de factura</b>	<b>Importe</b>	<b>Observaciones</b>
<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

TOTAL \$ 6

RECIBIÓ: 7  
Nombre, firma y fecha

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Código: RE-1

Nombre: Relación de facturas a revisión y cobro

<b>Nº</b>	<b><i>Dato Solicitado</i></b>	<b><i>Debe anotar</i></b>
1	Lugar y Fecha de expedición	Ubicación física donde se elabora y día
2	Cliente	Razón social
3	Número de factura	Anotar
4	Importe	Cantidad en pesos
5	Observaciones	Condiciones especiales
6	Total	Suma de importes
7	Recibió	Persona quien acusa de recibo

**COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE GARO, S.A. DE C.V.**

Av. Canal Nacional # 294, col. San Antonio Culhuacán  
Del. Iztapalapa, México, D.F., C.P: 98200

**MANUAL DE POLÍTICAS**

FECHA DE ELABORACIÓN

## **CONTENIDO**

**Presentación**

**Introducción**

**Justificación**

**Objetivo**

**Políticas Generales**

## **PRESENTACIÓN**

Las políticas que a continuación encontrarán, son derivadas de una amplia discusión y reflexión entre el Director General y Gerencia Administrativa; las cuales nos llevarán a lograr marcar una pauta de conducta homogénea, así como los lineamientos generales que deben seguir todos y cada uno de los empleados dentro de la organización.

Inicialmente se describirá el contenido en sí de la presente guía, además de los propósitos de la misma, esperando se lleve su cumplimiento lo más apegado posible a lo establecido en cada una de ellas.

**Atentamente**

**Gerencia Administrativa**

## **INTRODUCCIÓN**

Las políticas Administrativas pueden considerarse como una decisión o conjunto de decisiones que indican las líneas de acción a los esquemas de comportamiento a adoptar por parte de los empleados de una empresa, a la vez que delimitan los campos de acción en el ámbito de los cuales debería desarrollarse la actividad empresarial.

El manual de políticas es un instrumento escrito, que contiene guías básicas para la acción de un organismo, así como los lineamientos generales para tratar aspectos determinados de éste.

Este tipo de manual representa un elemento técnico, que sirve de orientación personal para la mejor realización de actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos más altos.

Es importante mencionar que a pesar de que el manual contiene disposiciones con carácter técnico no se ve limitado su uso a las actividades Administrativas, ya que el personal técnico tendrá en él una herramienta importante.

Puede elaborarse a nivel general de la organización o específica de alguna de sus partes.

## **JUSTIFICACIÓN**

La finalidad del manual es presentar al personal de una comercializadora de transporte, aquellos lineamientos de carácter general, contemplados para la realización de cualquier acción encaminada a la persecución de objetivos.

Las políticas que estamos presentando son herramientas para una mejor toma de decisiones, facilitando al máximo la implantación de un negocio sano, estableciendo en él condiciones que eviten caer en malos resultados.

El personal que integra la organización, desempeña funciones diversas que requieren de toma de decisiones administrativas adecuadas y supervisión de acciones de los subordinados, por lo que resultan de suma importancia las declaraciones amplias y generales de acciones esperadas.

### **OBJETIVO**

Proporcionar al personal, la herramienta Administrativa que contemple lineamientos generales para el control de las acciones que generen la uniformidad en el desempeño laboral de una empresa comercializadora de transporte.

## **CALIDAD**

Asumimos un formal compromiso con nuestros clientes, en proveerlos de los servicios de transporte que nos soliciten, en las mejores condiciones de precio y con nuestro mejor esfuerzo, que satisfaga plenamente sus expectativas

## **PUERTAS ABIERTAS**

Es deseo de la empresa, que todos los trabajadores, se sientan en la plena confianza de acudir a la Dirección, para exteriorizar sus dudas, inquietudes, quejas, que pudieran tener; ser escuchados con todo respeto y consideración, sin que ello implique riesgo en su trabajo.

## **INCENTIVOS**

Es nuestra intención que todos los trabajadores se vean estimulados, moral y materialmente, a hacer su trabajo más productivo y de igual forma, ser reconocidos por sus esfuerzos realizados.

Para ello, la empresa establecerá un sistema de incentivos en razón de la productividad, tanto individual como grupal.

La empresa concederá, voluntaria y libremente, a sus empleados que satisfagan requisitos claramente establecidos, estímulos económicos en reconocimiento a sus esfuerzos. El otorgamiento de estos estímulos, no constituirá ninguna obligación permanente por parte de la empresa.

## **ADELANTOS Y PRÉSTAMOS**

En términos generales no se establecen adelantos y préstamos como norma. La empresa evaluará las circunstancias especiales que los pudieran justificar y establecerá las condiciones en que se otorguen.



## **PERMISOS**

Se concederán cuando hayan sido solicitados con anticipación de 48 horas y sea por una causa justificada. Salvo en casos excepcionales, serán otorgados con goce de sueldo. Los permisos los otorgará directamente la Dirección General

## **REMUNERACIONES**

Los sueldos de los trabajadores se pactarán en forma individual y serán establecidos a juicio exclusivo de la Dirección General. Podrán ser revisados en forma anual a solicitud del empleado o por iniciativa de la empresa.

## **ANTICIPOS**

Solo se concederán como excepción y con la autorización de la Gerencia Administrativa

## **ESTÍMULOS**

La empresa concederá, voluntaria y libremente, a sus empleados que satisfagan requisitos claramente establecidos, estímulos económicos en reconocimiento a sus esfuerzos. El otorgamiento de estos estímulos, no constituirá ninguna obligación permanente por parte de la empresa.

## **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

La tolerancia a la hora de entrada, es de 10 minutos (9:10), de 9:11 a 9:20 es considerado como retardo y éstos serán acumulables por mes, incluyendo la hora de comida.

El trabajador queda obligado a chequear su tarjeta sin ninguna excepción, con el fin de tener el control de su puntualidad y asistencia; este documento no deberá

contener omisiones, leyendas o marca alguna, en el registro de sus entradas y salidas. El control de asistencia será el instrumento que permita la evaluación correspondiente, para la asignación de bonos de asistencia, puntualidad y productividad

Durante el horario de labores el personal no deberá salir de las instalaciones, a menos que cuente con la autorización de su jefe inmediato.

La ausencia de trabajo durante un día completo, por cualquier motivo, solo podrá justificarse con una autorización de su jefe inmediato.

Se establece como causa de rescisión de contrato de trabajo, que el trabajador tenga más de 3 faltas de asistencia en un mes sin autorización de su jefe, del Director General o sin justificación legal (enfermedad, duelo, etc.)

#### **OTORGAMIENTO DEL BONO DE ASISTENCIA**

Los bonos de Asistencia serán exclusivos para el personal, que cumpla con las siguientes disposiciones:

- . Asistencia
- . Puntualidad
- . No tener amplio récord de permisos (más de tres días al mes)
- . No acumular incapacidades.

Si el empleado cumple con estas disposiciones, será acreedor al pago del bono mensual correspondiente

El bono será calculado a través de la revisión de tarjetas de asistencia y su desempeño, en cuanto a retardos y faltas injustificadas; y será pagado mensualmente.

Es considerado como un incentivo monetario adicional, a los empleados que se distinguen por su puntualidad y asistencia. El porcentaje del bono es del 5% de su sueldo mensual, que será pagado en el siguiente período de cobro.

### **OTORGAMIENTO DEL BONO DE PRODUCTIVIDAD**

Se otorgará a la persona, cuando se determine en forma objetiva, que ha habido una mayor Productividad reflejándose en:

- . Disminución de gastos por ahorro
- . Disminución de Quejas por parte de los clientes
- . Aumento de reconocimientos, por parte de los clientes
- . Puntualidad y asistencia del personal

### **AGUINALDO**

Al final del año, los trabajadores tendrán derecho al importe de 15 días de salario como derecho de aguinaldo, los trabajadores que no tengan cumplido un año de laborar en la empresa, tendrán derecho a que se les pague en proporción al tiempo trabajado.

### **PERMISOS**

Todo permiso, por cualquier motivo, se deberá justificar, con la autorización del jefe inmediato, de lo contrario se registrará como falta injustificada y esto repercutirá en los bonos de asistencia y puntualidad, además del descuento correspondiente.

El jefe inmediato determinará, si esta ausencia o permiso, es con goce o sin goce de sueldo

## **AUMENTO DE SUELDOS**

El sueldo es la remuneración económica, que se debe dar al empleado de la manera más justa, adecuada y ordenada, de acuerdo al trabajo que realiza y de forma tal, que permita generar equidad, competitividad, motivación y productividad.

El salario se rige de acuerdo a lo estipulado en el tabulador de sueldos de la empresa, en el cual existen categorías y niveles.

Los aumentos de salario serán autorizados por la Dirección General.

Los aumentos otorgados por la empresa a los empleados, no son obligados por la ley, pues esto aplica solo a los empleados que ganan el salario mínimo.

La fijación de los montos de aumento estará en función al desempeño del trabajador y a las posibilidades económicas de la empresa

Los aumentos que otorgue la empresa serán de su exclusiva potestad y criterio

Los motivos por los que se autorizan los aumentos de sueldo son:

### **Por Mérito.**

- . Se autorizan aumentos a aquellos empleados que por la capacidad y empeño con que realizan sus funciones, obtienen resultados satisfactorios o superiores.
- . Esto se determinará a través de la evaluación de su desempeño.

### **Por Promoción.**

- . Se otorga el aumento por pasar a ocupar un puesto de mayor nivel de remuneración que el que desempeña.

### **Ajuste**

- . Se otorga cuando una persona percibe un sueldo menor del valor del nivel del puesto.

### **Antigüedad**

- . Los empleados que cumplan 3 años de antigüedad, recibirán un aumento que se repetirá cada 3 años.

## **COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL**

Nuestra Organización se sustenta en los principios de Honradez, Justicia, Respeto y Lealtad; espera de su personal un comportamiento acorde con dichos principios. Sus directivos serán los primeros en dar ejemplo de ello.

Esperamos siempre de los trabajadores, un espíritu de colaboración y cumplimiento de las disposiciones, ya que ello facilita la convivencia en términos de armonía y eficiencia. Es nuestro deber, como empresa, defender el bienestar común, por lo que consideramos necesario puntualizar ciertas obligaciones, vigentes para todos

Igualmente consideramos importante cuidar la imagen de la empresa, así como propiciar un ambiente de cordialidad y amabilidad, tanto para el trato interno,

como para la atención a nuestros clientes externos. Por ello, puntualizamos la importancia de:

- . **Mostrar interés constante por atender las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, esforzándonos por satisfacerlas con prontitud y eficiencia**
- . **Realizar nuestras actividades, apegados estrictamente en las Políticas y en los Manuales de Organización y de Procedimientos**
- . **Realizar nuestro trabajo con responsabilidad, planeando lo que tenemos que hacer, previniendo posibles desviaciones, actuando con eficiencia, rapidez y evaluando resultados obtenidos.**
- . **Aprovechar al máximo los recursos de que disponemos para trabajar, evitando desperdicios y pérdidas.**
- . **Hacer un esfuerzo permanente por superarnos como personas y como trabajadores, desarrollando y actualizando los conocimientos, habilidades y actitudes.**
- . **Respetar a todas las personas con las que nos relacionamos, dándoles un trato que refleje nuestra consideración, nuestra confianza y reconocimiento hacia ellas, teniendo especial consideración con nuestro cliente que requiere de mayor comprensión y calidad en el trato.**
- . **Colaborar con todas las áreas y personas con las que mantenemos relaciones de interdependencia, haciendo del trabajo en equipo, una práctica cotidiana que asegure el logro de los objetivos comunes.**

- . Mantener las instalaciones en general y en particular el área en la que trabajamos, en forma impecablemente limpia y ordenada.
- . Utilizar un lenguaje siempre apropiado y correcto, cuidándonos de no proferir ningún tipo de palabra altisonante o grosera.
- . No ingerir alimentos en su lugar de trabajo.
- . Evitar desperdicios en los insumos que se utilizan en el trabajo
- . Evitar desorden y mal uso de las áreas comunes.
- . Tener especial cuidado en mantener limpios los sanitarios.
- . Dar siempre preferencia a los clientes externos.
- . Dirigirnos siempre a las personas con amabilidad.
- . Mantener un trato abierto y tolerante hacia los demás.

## **SEGURIDAD**

Las Normas sobre Seguridad deben ser cumplidas por todo el personal de la empresa, sin excepción. Es importante tener en consideración que el mantenimiento de la Seguridad, es indispensable para cautelar la integridad de las personas, que se encuentran en sus instalaciones, el patrimonio de los clientes y de la empresa.

- . Los empleados deberán de portar su credencial dentro de la empresa, debidamente firmada por la Dirección General, ser vigente y con fotografía reciente.

- . Todo el personal deberá mostrar su identificación al ingresar a las instalaciones de la empresa.
- . Si se extravía la credencial o ésta se haya vencida, debe reportarse al departamento de Personal, con el fin de renovarla de inmediato.
- . Las personas que tengan que quedarse por mayor tiempo trabajando, deberán de notificarlo a su jefe inmediato, con el fin de que se tome en cuenta su permanencia en la empresa aún después de su jornada de trabajo.
- . Fuera del horario de trabajo, ninguna persona ajena a la empresa podrá ingresar a la misma, salvo en caso de autorización expresa de la Dirección General, de otro modo no habrá acceso a las instalaciones.
- . El personal que sea contratado de manera externa por la empresa y que preste sus servicios sin trabajar de planta, deberá contar con autorización del Gerente del área en la que colabora, o de la Dirección General, para su ingreso a las instalaciones

#### **PUESTOS DE NUEVA CREACIÓN**

- . Los puestos de nueva creación se analizarán de acuerdo a las necesidades de la empresa, verificando si tienen una justificación, la cual será determinada por la Dirección General tomando en consideración los argumentos de los jefes que los promueven.
- . El elemento principal que se considerará, para justificar la creación de un nuevo puesto, será la necesidad del mismo en términos de rentabilidad.
- . El Gerente del área y el Director General, serán las únicas personas autorizadas para dar la aprobación para contratación de los candidatos



finalistas, que hayan pasado exitosamente, el Proceso de Selección de Personal.

- . El reclutamiento de personal será responsabilidad exclusiva de la Dirección General.
- . Las personas que sean recomendadas por los mismos empleados, deben someterse al procedimiento normal de Selección, no existiendo ningún compromiso por parte de la empresa.
- . No se aceptará el reingreso de empleados a la empresa, así como tampoco ingresarán a ella las personas que tengan familiares o algún tipo de parentesco cercano con los que ya laboran, salvo excepciones especiales autorizados por la Dirección General.

## **INDUCCIÓN**

Todos los empleados de nuevo ingreso tendrán una Inducción a la Empresa y al Puesto desde el primer día de labores, de acuerdo al Proceso de Inducción establecido al respecto

## **INVESTIGACIÓN SOCIO LABORAL PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

A todo personal de nuevo ingreso se le realizará un estudio socio-laboral con el fin de obtener mayor información acerca de sus antecedentes laborales, así como también sus referencias personales, situación económica y verificación de documentación. De los resultados dependerá el otorgamiento de la planta

## **CONTRATACIÓN**

- . Los tipos de contrato de trabajo que serán celebrados entre la empresa y trabajadores, serán dependiendo del puesto y la modalidad que corresponda.
- . Todos los trabajadores, al ingresar, firmarán algún tipo de contrato, duradero por 30 días, renovable

## **PAGOS**

- . El pago de Nómina para todo el personal administrativo, serán los días penúltimos de cada quincena.
- . El pago de Comisiones, Bonos, Compensaciones, Horas Extras, Premios, etc. solo se harán con la autorización expresa de la Gerencia de Administración

## **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

- . Las Faltas de asistencia deberán ser justificadas por la Gerencia de Administración, de lo contrario se descontará el día y constará en su expediente para otras consideraciones.
- . Las incapacidades de uno a tres días no serán pagadas, salvo sea autorizado por el Gerente Administrativo.
- . La solicitud de permisos deberá ser tramitada por escrito, por lo menos con un día de anticipación, con su jefe inmediato superior, quien la turnará a la Gerencia Administrativa para su aprobación, quien decidirá si se concede o no y si es con goce de sueldo.

- . Todos los retardos serán descontados conforme a lo estipulado al respecto

### **COBRANZA**

- . Las cobranzas realizadas, se deben entregar inmediatamente al responsable de la Gerencia Administrativa.
- . El efectivo que se recolecte, producto de las cobranzas, se deberá enviar, a través del Servicio Panamericano de Protección, invariablemente los lunes, miércoles y viernes.
- . Los cheques que se reciben a través de cobranza se enviarán directamente a depositar al banco.

### **CONTROLES**

- . El Contador, deberá llevar el control y registro de los saldos de las cuentas bancarias, los movimientos de entradas, salidas y todo lo referente a pagos a terceros, manejo y control sobre la expedición de cheques.
- . El Contador presentará a la Dirección General los planteamientos sobre inversión de excedentes, determinando los mejores plazos y tasas de interés a favor de la empresa.
- . El Contador realizará la elaboración de reportes de Movimientos diarios, Flujo de efectivo real y proyectado (por mes) para la correcta Toma de Decisiones.

### **NEGOCIACIÓN EN CRÉDITO Y COBRANZA**

El departamento de Crédito y Cobranza, está autorizado para negociar directamente con los clientes sobre aspectos de retraso en los pagos. Así como la

atención respecto de la solicitud de saldos insolutos, descuentos por pronto pago y dudas respecto a intereses

### **PRONTO PAGO**

El Departamento de Crédito y Cobranza tiene a su cargo también la gestión y control de descuentos por pronto pago, los cuales se deberán de documentar mediante una Nota de Crédito, que deberá de contener los datos suficientes para su correcta elaboración, esto es, las condiciones del descuento, generales del cliente y la cantidad con el IVA desglosado.

### **SOLICITUDES PARA VENDEDORES COMISIONISTAS**

- . No se reciben solicitudes alteradas en precios o fechas.
- . No se reciben solicitudes con más de 5 días de atraso.
- . No se reciben solicitudes con precios no vigentes o no autorizados por el Gerente de Comercialización.
- . No se les entregará solicitudes a vendedores que no hayan realizado ventas en los últimos 3 meses.

### **PRODUCTIVIDAD PARA VENDEDORES COMISIONISTAS**

Los Vendedores Comisionistas, que no cumplan la Cuota de Venta establecida, por la Gerencia de Comercialización, se les dará de baja por falta de Productividad, procediendo a:

- . Primer Aviso: Llamada de atención
- . Segundo Aviso: Reducción de solicitudes

- . Suspensión

## **COMISIONES**

- . Por ninguna razón se pagarán Comisiones sin la presentación de su recibo de honorarios.
- . Los Vendedores Comisionistas, presentarán su recibo de honorarios a revisión y cobrarán en el día que se les señale.
- . Por ninguna razón se pagarán Comisiones que rebasen los pagos hechos por el Cliente.

**COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE GARO, S.A. DE C.V.**

Av. Canal Nacional # 294, col. San Antonio Culhuacán  
Del. Iztapalapa, México, D.F., C.P: 98200

**MANUAL DE BIENVENIDA**

FECHA DE ELABORACIÓN

## **CONTENIDO**

**Presentación**

**Introducción**

**Antecedentes Históricos**

**Misión y valores**

**Organigrama**

**Nuestros servicios**

**Normas de trabajo**

**Prestaciones**

**Bien compañero**

## **PRESENTACIÓN**

El documento que tienes en tus manos es la semblanza de una organización en constante expansión en su rama, en la cual el recurso maspreciado es el ser humano.

Para que la empresa siga teniendo una constante expansión, necesita de personas valiosas y cuidadosamente seleccionadas como tú.

En la empresa, la calidad más que un concepto es una forma de vida, y estamos seguros que la actividad que tú vas a desempeñar, contribuirá a mantener la:

### **EXCELENCIA EN LA EMPRESA**

Seguros estamos que en esta empresa encontrarás todos aquellos elementos necesarios para tu buen desarrollo, te invitamos a sumar esfuerzos, trabajando en equipo con todos nosotros, ya que somos:

Un grupo de personas que enfocan su energía y compromiso, para lograr los objetivos.

### **BIENVENIDO COMPAÑERO**

Atentamente

Gerencia Administrativa



## **INTRODUCCIÓN**

Este manual forma parte de nuestro programa de inducción y ha sido elaborado especialmente para ayudarte a conocer mejor a la empresa e incorporarte más fácilmente a tu nuevo ambiente de trabajo, manteniéndote informado acerca de las normas y filosofía de trabajo, así como de nuestro programa de prestaciones que constituye un esfuerzo encaminado a proporcionar beneficios, que contribuyan a aumentar tu calidad de vida y satisfacción.

## **MISIÓN Y VALORES**

La empresa sustenta su desarrollo organizacional en dos principios fundamentales que son " la misión y los valores los cuales han sido la base de nuestro éxito.

El sentido de nuestra empresa es y debe seguir siendo un credo cotidiano que todos vivimos, ya que es ahí dónde radica la excelencia y nuestro sentido de ser.

## **COMPRÉNDELO, VÍVELO, EXÍGELO Y HAZLO TUYO.**

**MISIÓN:** Ser líderes en el mercado, comprometiéndonos a proporcionar productos y servicios de calidad tal, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, tomando como principal fortaleza el desarrollo integral y excelencia de cada uno de sus miembros.

**VALORES:** Son aquellas cualidades objetivas que distinguen y dan estilo de ser a cada persona en una organización.

Los valores nos ayudan a enfrentar los retos que se nos presentan con actividades y acciones positivas, permitiéndonos conservar la tranquilidad cuando así se requiera y sirve como criterio en nuestras decisiones

Los valores en los que fincamos nuestro desarrollo son los siguientes:

**HONESTIDAD**

**CALIDAD**

**CONFIANZA**

**SEGURIDAD**

**CAPACITACIÓN**

El éxito de toda empresa esta fundado en personas como tú y en el estilo de hacer negocios donde los valores y la misión, son distintivos, orgullo y garantía.

Por lo tanto, formará parte de tu cultura y de tu forma de colaborar en nuestra empresa.

## **ORGANIGRAMA**

Todo organigrama es el reflejo de un momento de la organización que evoluciona y cambia de acuerdo a los requerimientos del entorno, del desarrollo del personal y la expansión de los puestos tanto en sus funciones como en responsabilidades.

Nuestra estructura organizacional es un ejemplo del dinamismo y se basa en los siguientes principios:

**UNA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL:** Para estar más cerca de nuestros clientes y personal.

**POCOS NIVELES JERÁRQUICOS:** Para aumentar la eficiencia en la comunicación, el contagio de los valores y la misión desde los directores hasta los operarios.

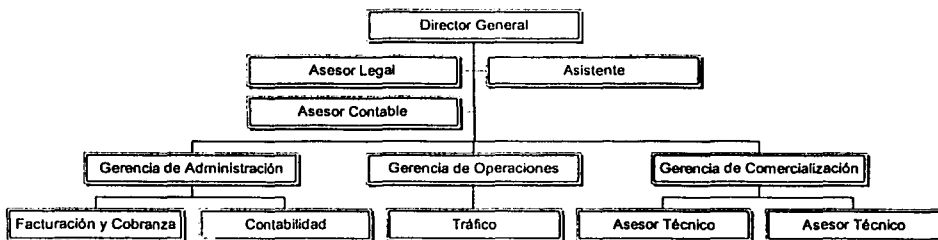
**ÁREAS ENRELAZADAS:** Tanto en funciones como en responsabilidades.

**FLEXIBILIDAD Y DINAMISMO:** En la toma de decisiones y resoluciones de conflictos.

Nuestro organigrama se compone de una dirección general, tres gerentes de área con sus respectivas jefaturas de cada puesto.

## ***COMERCIALIZADORA DE TRANSPORTE GARO, S.A. DE C.V.***

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## **NUESTROS SERVICIOS**

Los servicios que comercializamos los describimos en la siguiente lista:

- . Servicios de puerta a puerta de y hacia E.U.A y Canadá.
- . Vía Piggy-Back/ Via Trailer.
  
- . Servicios de carga especializada de y hacia E.U.A. y Canadá.
- . Modalidades: de plataforma, lowboy y semi lowboy.
  
- . Servicio de carga consolidada de y hacia E.U.A. y Canadá.
  
- . Servicio por camión completo y carga consolidada hacia Centroamérica.
  
- . Movimiento de contenedores a los distintos puertos del país.
  
- . Servicio de carga pública federal regular hacia todo el país.
- . Uso: carga seca y líquida.
  
- . Servicio de carga especializada hacia todo el país.
- . Modalidades: plataforma, lowboy y semi lowboy.
  
- . Coordinación logística y servicio de monitoreo de embarques.
  
- . Coordinación de los servicios de agencia aduanal.

## **NORMAS DE TRABAJO**

### **. Horario de trabajo**

El horario de trabajo es de Lunes a Viernes de 9:00 a 18:30 HRS.

### **. Asistencia y puntualidad**

Es indispensable que asistas puntualmente a tus labores y que por ningún motivo faltes injustificadamente, ya que eres un elemento importante en la organización.

Para registrar tu asistencia y puntualidad deberás apegarte a lo establecido en el Manual de Políticas en este concepto.

### **. Horario de comida**

El horario de comida esta comprendido de: 13:00 a 16:00 HRS. Dentro del cual se escalonarán con los demás compañeros.

### **. Permisos**

Los permisos con goce de sueldo que otorga la empresa son los siguientes:

5 días por matrimonio.

2 días por fallecimiento de algún familiar.

2 días por fallecimiento de cónyuge o hijos.

Si requieres faltar por causas de fuerza mayor, deberás solicitar la autorización de su jefe inmediato y dar aviso al departamento de personal.

. **Ausencia de trabajo**

Cuando por alguna causa requieras faltar a tu trabajo, debes pedir el permiso correspondiente a tu jefe inmediato, o avisarle telefónicamente con la mayor brevedad posible en caso de una emergencia o enfermedad, ya que como compañeros debemos apoyarnos en las emergencias.

Para justificar tu ausencia de trabajo por motivos de enfermedad debes presentar al día siguiente de tu (s) falta (s), el certificado de incapacidad que expide IMSS.

. **Vacaciones y prima vacacional**

Todo empleado tiene derecho a Vacaciones con goce de sueldo por cada año de servicio cumplido en la empresa, y se otorgarán de acuerdo a la siguiente tabla:

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Días hábiles de descanso</b>
<b>1</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>13</b>

Después del cuarto año el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada 5 años de servicio

El número de días a disfrutar se computa de Lunes a Sábado, tanto para el área administrativa como comercial.

. **Prima de vacaciones**

Se otorgará una prima vacacional del 25% del Salario Integrado.

. **La solicitud de vacaciones**

Se hará por escrito con 15 días de anticipación, dando aviso a tu jefe inmediato y al departamento de Recursos Humanos.

Es importante te pongas de acuerdo con tu jefe inmediato para coordinar tus vacaciones y las de tus compañeros.

. **Días y formas de pago**

Existen tres tipos de pago y nómina:

**Semanal:** Se paga el Viernes de cada semana (Personal de Intendencia y Mantenimiento)

**Quincenal:** Se paga los Días 15 y 30 de cada mes (Gerencias y Personal Administrativo)

**Mensual:** Se paga al siguiente jueves al cierre de Ventas (Comisiones y premio a la Excelencia)

Al recibir tu pago deberás firmar el comprobante correspondiente.

. **Días festivos**

Los días festivos que tienes derecho son los mencionados en la Ley Federal del Trabajo y algunos días adicionales los cuales son:

<b>1° de Enero</b>	<b>Primer día del año</b>
<b>5 de Febrero</b>	<b>Aniversario de la Constitución</b>
<b>21 de Marzo</b>	<b>Natalicio de Don Benito Juárez</b>
<b>Marzo-Abril (móvil)</b>	<b>Viernes Santo</b>
<b>1° de Mayo</b>	<b>Día del Trabajo</b>
<b>10 de Mayo (mediodía)</b>	<b>Día de las Madres</b>
<b>16 de Septiembre</b>	<b>Día de la Independencia</b>
<b>2 de Noviembre</b>	<b>Día de Muertos</b>
<b>20 de Noviembre</b>	<b>Día de la Revolución</b>
<b>25 de Diciembre</b>	<b>Fiestas Navideñas</b>

Cada seis años se agrega a los anteriores el 1° de Diciembre, fecha de cambio de Poder Ejecutivo Federal.

**. Uso del teléfono**

Debido a la gran cantidad de llamadas telefónicas que se reciben de nuestros clientes, te solicitamos que tus llamadas personales sean breves. Las llamadas de larga distancia requieren autorización de tu jefe y serán sólo para efectos de trabajo.



· **Higiene**

El orden y la limpieza facilitan el trabajo y evitan accidentes, por ello mantén siempre limpia tu área de trabajo.

· **Puertas abiertas**

Una de las políticas de nuestra empresa para facilitar y mantener una adecuada comunicación, es la de Puertas Abiertas para brindar a todo el personal, la oportunidad de comunicar sus inquietudes, problemas y sugerencias con la certeza de que van a ser atendidos.

· **Prestaciones**

**I.M.S.S.**

Al ingresar a la empresa automáticamente quedas inscrito al I.M.S.S. Durante los trámites de tu contratación recibirás la copia de tu constancia de inscripción y número de afiliación.

**FONACOT**

Si tu sueldo es hasta 5 veces el salario mínimo y tienes más de un año en la empresa, puedes solicitar un préstamo para la compra de muebles, aparatos para el hogar, ropa, zapatos, útiles escolares y - en su caso - para gastos de funeral.

Solicita información en el departamento de Recursos Humanos.

## **INFONAVIT**

La empresa realiza aportaciones, de acuerdo a la ley, al Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda para los Trabajadores, los cuales te dan derecho a solicitar un crédito para la adquisición, construcción, ampliación o mejora de vivienda, así como para el pago de pasivos contraídos para los efectos anteriores.

### **Vales de despensa**

Con objeto de disminuir la carga fiscal, el 13% de tu sueldo se te dará en Vales los cuales pueden ser canjeados en tiendas comerciales.

### **Capacitación**

La empresa cuenta con un Programa de Capacitación Interna y Externa en los cuáles la empresa aporta un porcentaje y la diferencia la aporta el empleado.

### **. Prestaciones en efectivo**

#### **Aguinaldo**

En el mes de Diciembre la empresa paga una gratificación anual equivalente a 15 días de sueldo.

#### **Reparto de utilidades**

En el mes de mayo de cada año se pagará al personal su participación en las Utilidades de la Empresa, correspondiente al año fiscal anterior, siempre y cuando haya laborado más de 60 días en el año.

## **Caja de ahorros**

El personal de la empresa formará una Caja de Ahorros a tu servicio, que funciona de la siguiente manera: Si deseas participar deberás ahorrar como mínimo el 10% de tu sueldo mensual, con el cual te dará derecho a obtener un préstamo con un interés preferencial y al no ser socio se te cobrará un porcentaje mayor.

La empresa aporta un crédito a la caja de ahorros cuyo monto genera intereses a favor de los ahorradores. El dinero se entregará la 1ra Quincena del mes de Diciembre

## **BIENVENIDO COMPAÑERO**

Esperamos que la información anterior, te haya sido útil, te ayude a integrarte y a conocer a la empresa; en caso de que tengas alguna inquietud, no dudes en acudir al departamento de Recursos Humanos.

## **FELICIDADES**

Desde hoy formas parte fundamental de una empresa exitosa, dispuesta a brindarte todo el apoyo que requieras para tu desarrollo y superación, así el compromiso de tu parte será:

**EL HACER TU MEJOR ESFUERZO EN EL PUESTO PARA EL QUE HAS SIDO CONTRATADO.**

Y recuerda que el buen éxito de nuestra organización depende precisamente de la gente que lo integramos.

**BIENVENIDO**

## CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado se puede concluir lo siguiente:

La Administración por su carácter universal es fundamental en cualquier organización.

Es necesario contar con una adecuada y eficiente administración basada en sistemas administrativos diseñados de acuerdo a las necesidades propias de cada organización.

Todas las organizaciones para ser exitosas deben contar con profesionales que reúnan los conocimientos requeridos en cada área o especialización.

Las organizaciones siempre deben de estar en constante adecuación a los cambios existentes en su entorno y su ambiente interno.

El método de investigación aplicado fue el correcto ya que mediante pasos ordenados y lógicos, se logro obtener un resultado confiable, verificable y medible.

La hipótesis planteada en esta investigación fue ampliamente comprobada ya que confirma que el modelo desarrollado cumple con el propósito de ayudar a las empresas comercializadoras de transporte multimodal a lograr crecimiento y desarrollo así como su permanencia en el mercado.

La actividad del transporte en México es un factor determinante para el buen desarrollo económico en todo el país, ya que por su naturaleza tiene como propósito satisfacer las demandas de sus usuarios y trascender internacionalmente; para lo cual, es muy importante el papel que desempeña la comercialización.

Es muy importante cubrir los aspectos legales en cualquier organización, ya que cumpliendo totalmente con todos y cada uno de ellos se crea una imagen ante la sociedad en general de seriedad y confianza.

El caso práctico planteado; permitirá obtener una visión amplia de cómo debe ser dirigida una organización con las características particulares de una comercializadora de transporte multimodal.

La Administración puede alcanzar el éxito, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta una organización, a través de su elemento principal que es el recurso humano y por ende el Licenciado en Administración.

Debido a la poca información que existe sobre el tema desarrollado, consideramos que lo que presentamos servirá como punto de apoyo para otros investigadores que pretendan abordar este tema.

Dadas las conclusiones anteriores podemos asegurar que el presente trabajo, sin lugar a dudas, servirá de material de apoyo para el manejo de programas de calidad total (ISO 9000) tan necesarios hoy en día, para cumplir con políticas de clientes y proveedores, lo cual ya es una cultura dominante a nivel mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto  
Introducción a la teoría general de la administración  
México, Editorial Mc Graw Hill, 1995

Colunga Dávila, Carlos  
Modelos Administrativos  
México, Editorial Panorama, 1995

Fayol, Henry  
Administración Industrial y General  
México, Editorial Herrero Hermanos, 1993

Hall, H. Richard  
Organizaciones, Estructura y Proceso  
México, Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A., 1990

Hernández Sampieri, Roberto  
Metodología de la investigación  
México, Mc Graw Hill, 1998

Juárez Espadas, Edgar Manuel  
Diseño de un manual de operaciones para usuarios en la Expo-Nacional Ferretera.  
México, Tesis, FES-C, 1998

Reyes Ponce, Agustín  
Administración de empresas.  
México, Editorial Limusa, 1995

Rodríguez Valencia, Joaquín  
Como elaborar y usar los manuales administrativos  
México, Editorial Ecatsa, 1997

Rodríguez Valencia, Joaquín  
Introducción a la Administración  
México, Editorial Limusa, 1996

Terry, R. George  
Principios de Administración  
México, Editorial CECSA, 1992

### **ENCICLOPEDIAS Y DICCIONARIOS**

Enciclopedia Metódica en color  
México, Editorial Larousse, 1995

### **FOLLETOS, REVISTAS Y PERIODICOS**

Folleto de Estadísticas Básicas del Autotransporte Federal  
México, Secretaria de Comunicaciones y Transportes, 1998