



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**Transformación de una empresa de Custodia a una empresa
de Transporte de Mercancías con equipo blindado**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

EDUARDO GARCÍA GARCÍA

ASESOR: JOSÉ FILEMÓN MONDRAGÓN DOMÍNGUEZ

**CUAUTITLÁN ESTADO DE MÉXICO 2019
IZCALLI**



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
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.



Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis**

Transformación de una empresa de Custodia a una empresa de transporte de Mercancía con equipo blindado.

Que presenta el pasante: **EDUARDO GARCÍA GARCÍA**
Con número de cuenta: **08256840-3** para obtener el Título de la carrera: **Licenciatura 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 HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Febrero de 2019.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtro. José Filemón Mondragón Domínguez	
VOCAL	Mtro. Alfredo Carrillo Vergara	
SECRETARIO	L.A. José Refugio Hurtado Ramírez	
1er. SUPLENTE	L.A. Juan Silva Hernández	
2do. SUPLENTE	Mtra. María Esther Monroy Baldi	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme cerrar un ciclo más en mi vida. Agradezco a toda mi familia que sin ella no hubiera sido posible lograr todo esto. Mi agradecimiento especial a Rosalba mi compañera de vida que siempre permanece a mi lado, a Fabiola, Monserrat, Edgar, Bruno Eduardo y Romina mis razones de ser.

Mi reconocimiento y agradecimiento al Lic. Cuauhtémoc Morales Sepúlveda y Lic. Javier Artigas Escobar por haber forjado mi vida profesional.

“Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”

Eduardo Galeano

ÍNDICE

Introducción	3
Objetivo	10
Hipótesis	11
Capítulo 1. Antecedentes de la Empresa	12
Capítulo 2. Antecedentes Financieros	15
Primer impacto financiero	
Resultados ejercicio 2009	
Resultados ejercicio 2010	
Resultados ejercicio 2011	
Resultados ejercicio 2012	
Estructura Organizacional	
Capítulo 3. Consideraciones del negocio de custodia en el Que se sustentaba la compañía	20
Características del servicio de custodia	
Escenarios desfavorables servicio de Custodia	
Capítulo 4. Propuesta nuevo giro de la empresa	23
Arranque	
Recursos Humanos	
Rentabilidad y Administración	
Operación, Seguridad y Jurídico	

Capítulo 5. Resultados obtenidos de la unidad de Transporte y nueva situación de la compañía	33
FODA	
2013 inicio del servicio de transporte	
Resultados año 2014	
Resultados año 2015	
Resultados año 2016	
Resultados año 2017	
Resultados año 2018	
Estructura Organizacional	
Conclusiones	38
Bibliografía	42
Marco normativo	42
Anexos	43

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es el resultado de un caso práctico para transformar la situación financiera de una empresa de Seguridad Privada que durante muchos años (1995-2012) se dedicó exclusivamente y con magros resultados a la custodia de transportes de mercancía y a partir del 2013 incursionó con éxito en el propio negocio de transporte de mercancías y continuando además con la prestación de los servicios de custodia, que inicialmente había considerado desaparecer, pero que a partir del surgimiento de la unidad de transporte, dicho servicio de custodia tuvo una mejoría importante en sus márgenes de rentabilidad por lo que se decidió su continuidad.

Es importante destacar que para el desarrollo de este trabajo se partió de que desde hace muchos años la inseguridad se ha convertido en un problema de grandes dimensiones que han obligado al estado mexicano a autorizar la intervención de los particulares en los servicios de seguridad privada, ubicándolos dentro de los marcos jurídicos como auxiliares de la seguridad pública.

En virtud de que la empresa motivo de este trabajo forma parte de lo que se conoce como “seguridad privada”; para la mayor comprensión de este giro, conviene destacar que la seguridad privada en México afronta desde hace 30 años aproximadamente un crecimiento constante. Es conveniente subrayar además que este giro de empresas dedicadas a la seguridad privada en sus diversas modalidades nace cuando las personas físicas y morales aprecian que

las acciones que llevan a cabo los gobiernos federal, estatal y municipal son insuficientes para proteger su patrimonio, su persona y su familia.

En México, la primera disposición para regular este giro se publicó el 31 de marzo de 1994 con el acuerdo No. A/011/94 del procurador general de justicia del Distrito Federal, en el que se establecen las reglas generales del título noveno de la ley de Seguridad Pública del Distrito Federal.

Si bien es cierto que las empresas de seguridad privada no pueden considerarse como autoridad, por ley, están obligadas a informar a la propia autoridad cuando tengan conocimiento de un delito y en caso de flagrancia deben esforzarse por detener a los delincuentes.

El marco jurídico que opera en los tres niveles de gobierno obliga a las empresas de seguridad privada a participar con la autoridad correspondiente en situaciones de urgencia o desastre a solicitud de dicha autoridad.

En el ámbito federal, la Ley Federal de Seguridad Privada del 6 de julio de 2006, establece en su artículo 15, 7 modalidades para la prestación de los servicios de seguridad privada:

- I. Seguridad Privada a Persona. Consiste en la protección, custodia, salvaguarda, defensa de la vida y de la integridad corporal del prestatario;
- II. Seguridad Privada de los Bienes. Se refiere al cuidado y protección de bienes muebles e inmuebles;
- III. Seguridad Privada en el Traslado de Bienes o Valores. Consiste en la prestación de servicios de custodia, vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado;

- IV. Servicios de alarma y de monitoreo electrónico. La instalación de sistemas de alarma en vehículos, casas, oficinas, empresas y en todo tipo de lugares que se quieran proteger y vigilar, a partir del aviso de los prestatarios, así como recibir y administrar las señales enviadas a la central de monitoreo por sistemas, y dar aviso de las mismas, tanto a las autoridades correspondientes como a los usuarios de los sistemas y equipos, así como a los prestatarios, en forma inmediata: Fracción adicionada DOF 05-08-2011.
- V. Seguridad de la información. Consiste en la preservación, integridad y disponibilidad de la información del prestatario, a través de sistemas de administración de seguridad, de bases de datos, redes locales, corporativas y globales, sistemas de cómputo, transacciones electrónicas, así como respaldo y recuperación de dicha información, sea ésta documental, electrónica o multimedia: Fracción reformada y recorrida DOF 05-08-2011.
- VI. Sistemas de prevención y responsabilidades. Se refiere a la prestación de servicios para obtener informes de antecedentes, solvencia localización o actividades de personas, y
- VII. Actividad vinculada con servicios de seguridad privada. Se refiere a la actividad relacionada directa o indirectamente con la instalación o comercialización de sistemas de blindaje en todo tipo de vehículos automotores, y de los equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados.

En el caso de la Ciudad de México, la Ley de Seguridad Privada para el Distrito Federal, establece en su artículo 11, 5 modalidades:

- I. Seguridad y protección personal. Relativa a la custodia, salvaguarda y defensa de la vida y la integridad corporal de persona.
- II. Vigilancia y protección de bienes. Relativa a la seguridad y cuidado de bienes muebles e inmuebles;
- III. Custodia, traslado y vigilancia de bienes o valores. Relativa a la prestación de servicios de vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado;
- IV. Localización e información de personas y bienes. Relativas a la prestación de servicios para obtener informes de:
 - a) Antecedentes, solvencia, localización o actividades de personas.
 - b) Antecedentes y localización de bienes.
- V. Actividades inherentes a la seguridad privada. Relativas al diseño, fabricación, reparación, mantenimiento, instalación o comercialización de equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados, establecidas en el reglamento o sus normas técnicas.

La empresa motivo de este estudio de acuerdo con la Ley Federal se encuentra en la modalidad III Seguridad Privada y en la ley de la Ciudad de México, igualmente en la modalidad III, que en este caso se denomina: Custodia, traslado y vigilancia de bienes o valores. Relativa a la prestación de servicios

de vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado.

Esta nueva empresa que inicio en el año 2012 como una respuesta a las cada vez más difíciles condiciones financieras que estaba afrontando la primera lo que origino su reingeniería ya que solo se dedicaba a la custodia y con los argumentos aquí expuestos se propuso a los accionistas crear una empresa de transporte de mercancías con equipo blindado con una inversión inicial del orden de 4 millones 512,000.00 de pesos destinados fundamentalmente a la compra y habilitación de camiones con cabina blindada.

Convencer a los accionistas significó el menor de los esfuerzos comparado con los retos que enfrenté, como responsable de esta nueva empresa, que fueron fundamentalmente: lograr que para la nueva empresa transfirieran recursos financieros de la anterior empresa además de buscar clientes de empresas reconocidas que requirieran transporte blindado para su mercancía, que se distinguen por el excesivo cuidado en la selección de sus proveedores por los altos riesgos que conlleva el transporte de mercancía de alto valor.

Estos fueron los dos retos principales a que se enfrentaron en 2013 y que para 2015 habían sido superados logrando con ello la consolidación de esta nueva empresa.

Entonces en la etapa de desarrollo de la nueva empresa se tienen como propósitos principales: aumentar los ingresos, compra y blindaje de camiones, capacitar al personal, mejorar la calidad de los servicios y lo más importante reforzar procesos de seguridad ante el aumento de asaltos en las carreteras

principalmente en los estados de Puebla, Tlaxcala, Estado de México, Michoacán, Jalisco y Nuevo León. (1)

Se discutió con los accionistas que esta fase de desarrollo pudiera continuar hasta el año 2020 y a partir del ejercicio del 2021, se pudiera trabajar en la fase de consolidación con lo cual lograremos la estabilidad de la compañía en los temas relativos a finanzas, personal, seguridad, y capacitación.

Para la mejor comprensión de este trabajo se dividió en seis capítulos a saber:

Introducción se presenta un resumen del alcance del trabajo. Se explica el sustento jurídico de la compañía en su carácter de empresa de seguridad privada y los retos a que se enfrentó para llevarlo a cabo

Capítulo 1. Antecedentes de la empresa, se describen los datos más relevantes de su constitución y estructura.

Capítulo 2. Antecedentes financieros, se enuncia situación financiera de la primer empresa en el periodo 2008-2012, destacando los resultados que se tuvieron en cada uno de esos años.

Capítulo 3. Se describen las consideraciones de la anterior empresa donde se aprecia la enorme dificultad para lograr la rentabilidad de la compañía que era la única fuente de ingresos que teníamos hasta 2012.

(1) Periódico el Economista 4 de julio del 2018. Palabras del presidente de la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR) Enrique González Muñoz.

Capítulo 4. Propuesta del nuevo giro de la empresa: transporte de mercancía en equipo blindado con personal armado autorizado por la SEDENA , se detalla el programa de trabajo para la puesta en marcha de la nueva empresa.

Capítulo 5. Se describen los resultados obtenidos en la nueva empresa a partir del 2013 donde se exponen los resultados obtenidos hasta el mes de agosto de 2018, con una proyección a diciembre del mismo año.

OBJETIVO

Transformar la situación financiera de una empresa de Seguridad Privada dedicada exclusivamente a la custodia de bienes o valores a una empresa de transporte de mercancías creando una nueva línea de negocio con equipo blindado y personal armado, en función de planes, programas de trabajo, presupuestos, permisos ante autoridades y promoción del nuevo servicio que al ejecutarse le permitan alcanzar la rentabilidad venta-utilidad

HIPÓTESIS

La innovación del servicio de transporte de mercancías bajo el esquema de equipo blindado y personal armado nos permitirá alcanzar los niveles de seguridad que requieren los clientes para transportar sus mercaderías y por consecuencia lograr la rentabilidad de Transferencias Blindadas S.A. de C.V.

Capítulo 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Transferencias Blindadas S.A. de C.V. (TRANSFER), nombre comercial de la empresa que habremos de usar más adelante para referirnos a esta sociedad, es una empresa cuyo objetivo principal es la prestación de servicios de transporte de mercancía de alto valor en camiones con cabina blindada y personal armado.

Por las características del servicio que presta está obligada a tramitar ante las autoridades los permisos a que obligan las leyes de seguridad privada, principalmente

La creación de Transfer en 1995 obedeció a la idea de respaldar a la transportadora de valores Grupo Mercurio de Transportes S.A. de C.V (GRUMER) que fue propiedad de los actuales accionistas de Transfer para que en caso de un conflicto que paralizara sus actividades, por algún problema con el gobierno que la llevaran a perder sus licencias y permisos, un conflicto laboral o desastres naturales que le impidieran continuar prestando sus servicios.

La constitución de Transfer se fundamentó también en la exigencia de algunos clientes en el transporte de valores porque tuviéramos una compañía de respaldo.

Durante varios años la compañía tuvo a su cargo y como única función prestar servicios de custodia de mercancía a diversos clientes y operaba en la Av. Jesús Reyes Heróles, Tlalnepantla, Estado de México. En esas circunstancias se mantuvo se mantuvo Transfer hasta enero del 2008 cuando los socios decidieron la venta de la empresa transportadora de dinero.

Fundada en 1995 TRANSFER se constituye como respuesta además de la razón expuesta anteriormente al crecimiento de los índices delictivos dentro de las ciudades, en los caminos y carreteras nacionales, circunstancia grave que pone en riesgo al personal laboral e incluso la propia estabilidad económica de aquellas empresas que por su naturaleza tiene la necesidad de trasladar sus bienes a través de los caminos nacionales.

TRANSFER es una empresa que cuenta con personal reclutado bajo estrictas normas de selección y que es debidamente capacitado y entrenado por instructores de amplia y reconocida experiencia en la prevención de robos al transporte de mercancías en tránsito ya sea local o foráneo además nuestro personal cuenta con certificación de confianza.

Para su operación Transfer cuenta con los permisos de la Secretaría de Gobernación, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaria de Seguridad Pública del gobierno de la Ciudad de México, Secretaria de Comunicaciones y Transportes, Secretaria de Seguridad Pública del Estado de Puebla, Secretaria de Seguridad Ciudadana del Estado de México, permiso para ingresar a la aduana del aeropuerto internacional de la Ciudad de México, Registro de marca ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, Registro Patronal

ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y Cédula fiscal de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Estas licencias y permisos nos otorgan facultades y facilidades para desempeñar nuestras actividades en el rubro de seguridad privada a nivel local y federal en el Traslado de Bienes o Valores.

Nuestros servicios los brindamos con:

- Unidades Blindadas Nivel IV Plus, con resistencia balística a impactos de AK-47 y AR-15.
- GPS (Paro de motor, Alarma de pánico) y apertura de nuestras chapas vía remota.
- Centro de Monitoreo 24/7
- Servicio a toda la República Mexicana.
- Personal con Certificado de Confianza.

Capítulo 2

ANTECEDENTES FINANCIEROS

Para entender mejor el deterioro financiero por el que atravesaba la compañía y que ponía en riesgo la fuente de empleo de 90 trabajadores que tenía la compañía, a continuación, se detallan las consideraciones más preocupantes que empezamos a apreciar a partir de 2008 y que se convirtieron en una verdadera crisis a partir del 2011.

1. El primer impacto financiero que afrontó Transfer al desvincularse de la empresa de transporte de valores, fue que a partir del primer trimestre de 2008 ya tuvo que cubrir con sus recursos la renta del inmueble, el costo de los 8 elementos de la policía bancaria e industrial, el sueldo del personal administrativo y la gasolina de las unidades.

Estos gastos impactaban los resultados por una cifra cercana a los 800 mil pesos mensuales. A pesar de ello la compañía concluyó el ejercicio 2008 con un resultado positivo de 658 mil pesos. En este ejercicio se empezaban a tener indicios muy evidentes del deterioro de la rentabilidad.

2. En 2009 los resultados arrojaron una pérdida de 105 mil pesos. En este ejercicio se empieza a alterar de manera importante la rentabilidad por el impacto de los nuevos costos originados por la desvinculación y también por la pérdida de los servicios del cliente principal Grupo Inditex, lo que obliga la inyección constante de efectivo por parte de los socios.

Este cliente originaba ingresos para Transfer por el orden de 10 millones de pesos anuales.

3. En 2010 tuvimos ingresos por 13 millones 339 mil pesos y gastos por 13 millones 497 mil pesos, es decir en ese ejercicio afrontamos una pérdida de 158 mil pesos que adjudicamos a la caída del ingreso del ejercicio anterior, por la pérdida del cliente mencionado y creímos que, con la Licencia de portación de armas, que finalmente obtuvimos en agosto de 2009, era inminente el disparo de la rentabilidad.

4. El ejercicio 2011 se distingue por ser el de peores resultados en la historia de la compañía ya que a pesar del incremento en el ingreso en relación con el año anterior, al cerrar con una venta de 19 millones 83 mil pesos y un gasto de 21 millones 612 mil pesos tuvimos una pérdida de 2 millones 529 mil pesos.

Este incremento en el ingreso se debió en primer lugar a la recuperación del cliente importante que habíamos perdido en 2009.

Sin embargo, no estuvimos atentos a que mientras el ingreso de 2010 contra el ingreso de 2011 creció un 43.06 por ciento, el gasto por su parte se disparó de manera desproporcionada. Por ejemplo, los sueldos se incrementaron en 82.20%, los bonos por servicios foráneos y locales en 37.00% y 82.00% respectivamente, el combustible en 162% los gastos de viaje en 191% y el mantenimiento de equipo de transporte en 176.00%

El ejercicio 2011 se caracteriza además porque a pesar de haber afrontado la pérdida mencionada los socios destinaron además recursos como préstamo a

la sociedad por 4 millones 826 mil pesos, y aun con estos apoyos la empresa dejo de cubrir oportunamente sus obligaciones diversas que ascendieron en este ejercicio a 1 millón 600 mil pesos y por segunda vez se vio obligada a solicitar a los socios un préstamo por ese monto para cubrir su compromiso ante la autoridad fiscal.

A mediados de 2011 la administración de la compañía consideraba que:

A) La compañía trabaja con un gasto al que difícilmente se le podía hacer ajustes relevantes, salvo lo relativo a gastos de viaje y gasolina.

B) El flujo de efectivo necesario para que la compañía operara con normalidad no permitía efectuar ahorros o nuevas inversiones.

C) La rentabilidad de la compañía estaba sujeta a dos acciones inmediatas: Lograr cartera más rentable que la que se tenía a través de tarifas más elevadas o sustituirla con independencia de efectuar una profunda revisión del gasto.

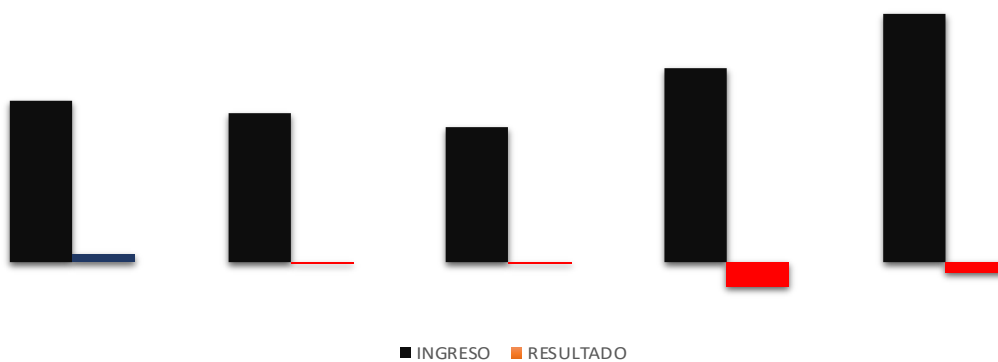
D) Conocer las condiciones con que opera la competencia y buscar ajustarse a ellas en lo posible.

5. Desafortunadamente al cierre de 2012 de nueva cuenta las cifras se deterioran ya que, a pesar de tener ingresos por el orden de 24 millones 548 mil pesos, los gastos se dispararon de manera drástica alcanzando la cifra de 25 millones 640 mil pesos, lo que arrojó una pérdida de 1 millón 92 mil pesos.

Esta pérdida es menor en 1' 436,851.00 a la del año anterior.

TRANSFERENCIAS BLINDADAS, S.A., DE C.V.
HISTORICO RESULTADOS

	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	15,852,595	14,683,498	13,339,364	19,083,426	24,547,731
CUSTODIAS	15,852,595	14,683,498	13,339,364	19,083,426	24,547,731
RESULTADO	658,320	(104,899)	(157,886)	(2,528,851)	(1,092,193)
CUSTODIAS	658,320	(104,899)	(157,886)	(2,528,851)	(1,092,193)

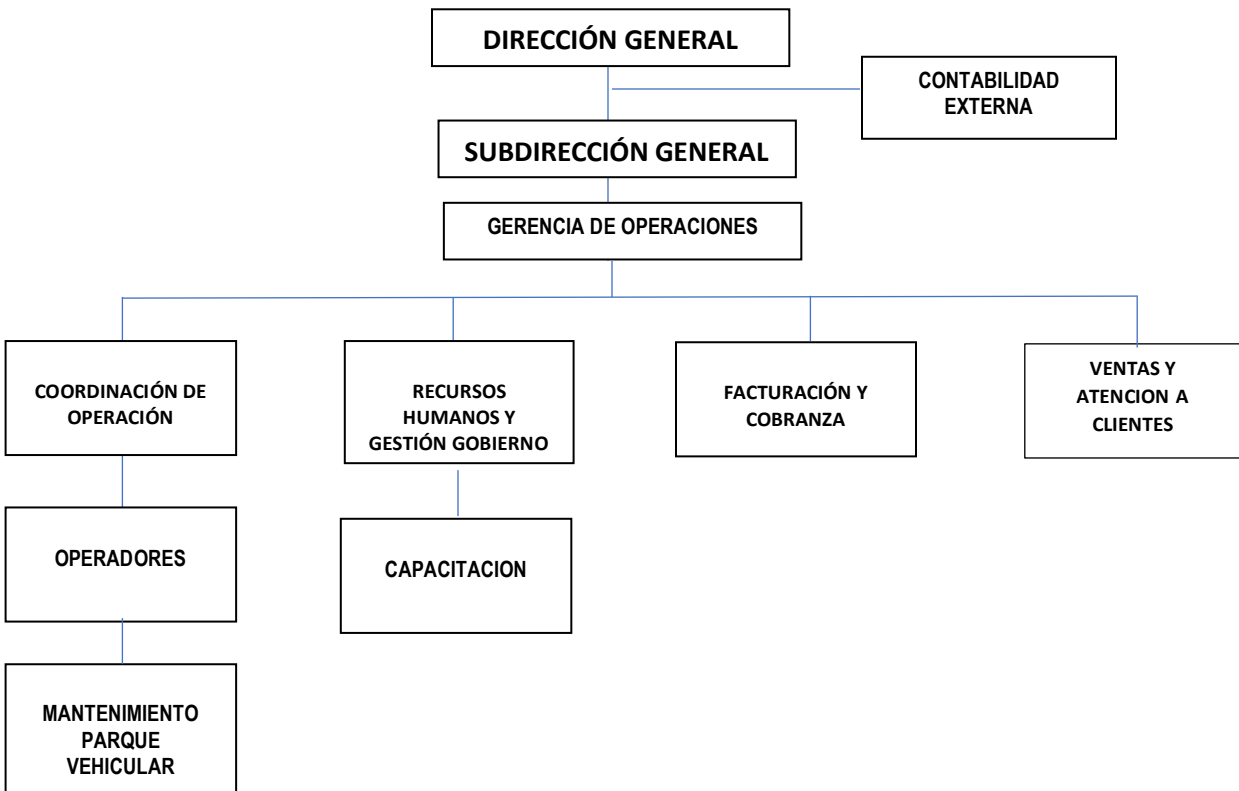


6. Estructura Organizacional

Para atender los servicios que proporcionaba la compañía contaba con 90 empleados la cual se constituía de la siguiente manera:



TRANSFERENCIAS BLINDADAS, S. A. DE C. V.



Capítulo 3

CONSIDERACIONES DEL SERVICIO EN EL QUE SE SUSTENTABA LA COMPAÑÍA

Ante estos muy desfavorables resultados a mediados de 2012 se razono la conveniencia de la creación de la nueva empresa de transporte con equipo blindado y personal armado, ya que en los otros servicios se apreciaba en ese entonces que:

3.1 Por sus características el servicio tradicional, aun cuando hoy parece necesario es un servicio prescindible. Es decir, habrá de terminar cuando la inseguridad que es la causa que lo vio nacer se maneje a niveles en que los clientes consideren que ya no es necesario, sería entonces un absurdo seguir invirtiendo en un negocio cuyo tiempo de vida es finito. Desde luego que no es el caso del transporte, pues este habrá de continuar para siempre mientras sea necesario trasladar de los centros de producción o ingreso del país artículos que deben trasladarse a los centros de distribución y consumo.

3.2 Los trabajos de reorientación financiera que propusimos en 2012 buscaban regresar los indicadores a los niveles que permitieran recuperar la rentabilidad a efecto de que el negocio tradicional pudiera sostenerse sin la inyección de nuevos préstamos de los socios, quienes para este momento ya dudaban en continuar inyectando efectivo a la sociedad, vía préstamos.

Ante este panorama y por la investigación de mercado que se realizó, se consideró pertinente proponer a los accionistas innovar una nueva empresa de transporte de mercancía con equipo blindado ya que en el anterior negocio afrontamos los siguientes escenarios desfavorables.

- a) Se había trabajado intensamente en mejorar su rentabilidad y por la competencia no había sido posible avanzar en ese sentido como se confirma en el deterioro de los números correspondientes a los ejercicios fiscales 2011 y 2012 principalmente.
- b) Hacía tiempo la compañía había dejado de ser una inversión rentable para los socios, por el contrario, los obligó a destinar 12 millones 108 mil pesos en préstamos para sostener su operación. En ese entonces no se apreciaban elementos para que los accionistas recuperaran esos préstamos dado el comportamiento que tenía la compañía, ya que no se cumplían las expectativas que tenía la administración de entonces y que hubiera permitido cubrir paulatinamente estos compromisos.
- c) El servicio tradicional se caracteriza por un exceso en la oferta de prestadores de servicios que impiden efectuar ajustes de precio que respondan al incremento de los costos en gasolina, gastos de peaje mantenimiento de parque vehicular, incremento de sueldos principalmente. En los casos donde propusimos a los clientes aumentos de precios, estos eran rechazados con el argumento de que había proveedores de estos servicios con ofertas de precios más competitivos.

- d) Para la compañía resultaba muy costoso en algunos casos prestar servicios foráneos por carecer de sucursales y además porque teníamos un índice muy bajo de regresos que pudiéramos cobrar, asimismo porque no habíamos logrado, por las muy difíciles condiciones de seguridad y por el mal estado de las carreteras, que dichos regresos se pudieran llevar a cabo por carreteras federales sin costo.
- e) Por las características del servicio tradicional, existía y existen aún una importante cantidad de servicios que no pueden programarse, por esa razón la compañía se ve obligada a mantener una plantilla de operadores en espera de servicios lo que impacta de manera importante los costos de operación y más cuando dicha plantilla no siempre es requerida en su totalidad, pero se mantiene para atender la totalidad de los servicios que pudieran ser solicitados.

Capítulo 4

PROPUESTA NUEVO GIRO DE LA EMPRESA

Como ya se expuso en el capítulo 2, a partir de 2008 la situación financiera de la compañía se empezó a descomponer de tal manera que tuvimos perdida en el periodo 2009-2012. Esta pérdida acumulada en esos ejercicios ascendió a 6 millones 413 mil pesos.

En abril de 2012, el ambiente de la empresa era de un elevado pesimismo. En la reunión de consejo del mes de abril se presentaba el informe correspondiente al ejercicio anterior, 2011, y en él se informaba que la pérdida de dicho ejercicio ascendía a 2 millones 529 mil pesos. La postura de los socios en ese momento era de que resultaba imposible seguir adelante con el proyecto, y de continuar ese nivel de pérdidas estaríamos obligados a suspender el negocio por la falta de capital para sostenerlo.

Se Había observado que existía una demanda interesante del transporte de mercancía con equipo blindado y personal armado. De hecho, el servicio tradicional se justifica en mucho por lo inseguro que resulta el negocio de transporte.

En estas circunstancias se llevó a cabo un estudio de mercado y encontramos precisamente que transportar mercancía de alto valor en camiones blindados y con personal armado era y es un negocio con alta demanda. En ese momento solo había 3 empresas dedicadas a la prestación de ese servicio: Sepsa custodias, Cobra y Prosegur. En dicho estudio encontramos además que el

precio que cobraban estas empresas por kilómetro recorrido era el doble por el mismo trayecto de lo que cobran las compañías dedicadas al servicio tradicional (sin blindaje y sin armas). Esto permitía un margen interesante que pudiera rescatar a la empresa y transformarla en una compañía con muy buena productividad.

Se elaboro en Julio de 2012 un plan financiero con escenarios de venta anual de 10, 20 y 40 millones de pesos que arrojaban muy interesantes ganancias para la compañía en lo general. En estos estudios se partió de que la unidad de transportes el primer año contribuiría en el gasto indirecto de la empresa con el 30% del gasto total. El gasto indirecto era rentas, personal administrativo, energía eléctrica, agua, honorarios, licencias y permisos, papelería y telefonía principalmente.

Para el segundo año el escenario de plan financiero consideraba que el área de transporte cubriría el 50% de dichos gastos.

Con estos escenarios en el mes de septiembre de 2012 nos reunimos con los accionistas donde se presentaron estos ejercicios que partían de una nueva inyección de capital por el orden de 4 millones y medio de pesos.

Se discutió dicha inversión y se expusieron los argumentos a favor y en contra de la nueva empresa de transporte de mercancías con equipo blindado. En dicha reunión argumentamos a favor de la idea que los socios ya habían efectuado inversiones importantes en el negocio, alrededor de 12 millones de pesos, y que con la nueva inversión estábamos seguros de que podían

recuperarse. El principal argumento en contra era que ya se había invertido demasiado dinero y que se había hecho por parte de la administración diversas promesas y planes para que los socios recuperaran su dinero y eso no había sido posible. Como argumento en contra se decía además que la compañía podía entrar en un ambiente de asaltos con violencia y a robos por parte del propio personal que nos llevarían a un ambiente de mucha intranquilidad como al que se había vivido en la empresa del transporte de dinero y que había sido una de las razones por la que los socios la habían vendido 4 años antes.

La aprobación final de los socios para llevar a cabo la nueva inyección de recursos fue con el argumento de que estábamos seguros de que con el negocio de transporte con equipo blindado ellos tendrían oportunidad de recuperar su inversión y que de no hacerlo hubieran perdido todo.

Finalmente, en el mes de octubre de 2012 los socios invirtieron los 4 millones y medio de pesos para la compra de camiones y el equipamiento necesario para la prestación del servicio de transporte con equipo blindado.

Para este propósito elaboramos el siguiente programa de trabajo para la innovación del negocio de transporte:

4.1 ARRANQUE

- a) El cuerpo directivo debe estudiar a profundidad la reglamentación federal y local del transporte de carga.

En principio se distinguen las siguientes actividades de tipo legal que se deben de llevar a cabo de forma inmediata.

- a1) Oficio de explotación de carreteras SCT
 - a2) Carta porte
 - a3) Seguros unidades
 - a4) Bitácora de viaje
 - a5) Verificaciones físico-mecánicas y emisión de gases
 - a6) Tarjetas de circulación certificadas por notario
 - a7) Licencias de conducir federales de operadores
- b) Efectuar las gestiones y trabajos necesarios para decidir la afiliación de Transfer a la Canacar por las ventajas que ofrece esta membresía.
- c) La compañía debe de llevar a cabo de inmediato las siguientes acciones para garantizar la permanencia de los clientes.
- c1) Establecer los mecanismos necesarios para garantizar una calidad de servicios de excelencia.
 - c2) Estrechar la comunicación con el cliente a través de visitas personales teléfono y correo.
 - c3) Vigilar los sistemas de seguridad de las mercancías con el propósito de eliminar cualquier posibilidad de robo.
 - c4) Revisar de manera permanente las condiciones mecánicas del parque vehicular y tomar las decisiones procedentes.
 - c5) Vigilar la presentación, capacitación y disciplina del personal responsable de atender al cliente de tal manera que pudiéramos obtener su mayor calificación.
 - c6) Efectuar las acciones necesarias a efecto de contar con nuevos

clientes que nos permita reducir los riesgos de dependencia de un solo cliente.

- c7) Contratar una póliza de seguros que permita hacer frente a los robos de mercancía tan comunes en las carreteras e incluso dentro de las propias ciudades.

4.2 Recursos Humanos

- a) El personal seleccionado debe ser capacitado a fin de que se involucre en el proyecto de transporte. Para este fin es aconsejable que el responsable y sus operadores reciban los instructivos de operación, prácticas de tiro y protocolos de seguridad.

Con estos empleados debe insistirse en la conveniencia de que tengan la mejor presentación posible ya que al mismo tiempo requerimos dotarlos de los instrumentos necesarios a efectos de que cumplan satisfactoriamente con su labor.

Así mismo, se requiere cuidar la aplicación estricta de los reactivos y pruebas contra adicciones, con la frecuencia que marcan los reglamentos oficiales.

- b) Es de la mayor importancia asegurarnos de que el personal contratado cuente con investigaciones y exámenes que nos garanticen su probidad y honradez. Debemos recordar que muchas ocasiones son los propios empleados de la compañía de transporte que participan en los robos de la mercancía.

- c) También es importante someter a los candidatos a exámenes médicos y toxicológicos que nos reduzcan los riesgos que podamos resentir como consecuencia de que conduzcan bajo el influjo de alcohol, drogas y estupefacientes.

Para todo lo relativo a Recursos Humanos debe considerarse que el artículo 27 de la Ley Federal de Seguridad Privada, establece que:

Para el desempeño de sus funciones, los directores, administradores, gerentes y personal administrativo de los prestadores de servicios deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. No haber sido sancionado por delito doloso;
- II. No haber sido separados o cesados de las fuerzas armadas o de alguna institución de seguridad federal, estatal, municipal o privada, por alguno de los siguientes motivos:
 - a) Por falta grave a los principios de actuación previstos en las Leyes;
 - b) Por poner en peligro a los particulares a causa de imprudencia, negligencia o abandono del servicio;
 - c) Por incurrir en faltas de honestidad o prepotencia;
 - d) Por asistir al servicio en estado de ebriedad o bajo el influjo de sustancias psicotrópicas, enervantes o estupefacientes y otras que produzcan efectos similares, por consumir estas sustancias durante el servicio o en su centro de trabajo o por haberseles comprobado ser adictos a alguna de tales sustancias.
 - e) Por revelar asuntos secretos o reservados de los que tenga conocimiento por razón de su empleo;

- f) Por presentar documentación falsa o apócrifa;
- g) Por obligar a sus subalternos a entregarle dinero u otras dádivas bajo cualquier concepto, y
- h) Por irregularidades en su conducta o haber sido sentenciado por delito doloso.

Y el artículo 28 por su parte obliga a que, para el desempeño de sus funciones, el personal operativo de los prestadores de servicios deberá reunir y acreditar los siguientes requisitos:

- I. Carecer de antecedentes penales
- II. Ser mayor de edad
- III. Estar inscritos en el Registro Nacional del Personal de Seguridad Privada
- IV. Estar debidamente capacitados en las modalidades en que prestarán el servicio.
- V. No haber sido separado de las Fuerzas Armadas o de instituciones de seguridad pública o privada por alguna de las causas previstas en la fracción II del artículo 27 de la presente Ley, y
- VI. No ser miembros en activo de alguna institución de seguridad pública federal, estatal o municipal o de las Fuerzas Armadas.

4.3 Rentabilidad y Administración

- a) Aprovechar con algunas nuevas disposiciones la estructura actual de operaciones, seguridad, y monitoreo, evitando crear una estructura paralela que provoque una duplicidad en los costos pero que al mismo

tiempo permita al Área de Transporte trabajar con nuevas políticas con tendencia a mejorar su rentabilidad.

- b) Respecto a los gastos, viáticos, y bonos lo aconsejable es que se pague un 25% más con las que opera el servicio de custodias, que considere en su caso la mayor exposición de riesgo del personal de transporte o la estiba.
- c) Desde luego que la rentabilidad del Proyecto de Transporte descansa en las nuevas tarifas para lo cual debemos de hacer estudio más amplio de las empresas que ofrecen los servicios de transporte seguro con cabina blindada y personal armado.
- d) Debe llevarse a cabo una inmediata evaluación respecto al régimen de tributación de los transportistas que seguramente tiene algunas ventajas en relación con el régimen general al que estamos inscritos. De encontrar conveniencias en el cambio de régimen este debiera instrumentarse.
- e) El área de Transporte en sus primeros 18 meses habrá de contar con un parque de seis unidades de la siguiente manera:
 - e1) Una unidad modelo 2012 que exige una inversión de 530 mil pesos para el chasis cabina, caja seca y el blindaje de la cabina.
 - e2) Una unidad modelo 2013 que exige una inversión de 542 mil pesos para los mismos conceptos anteriores

- e3) Adaptación de 3 unidades que requieren de una inversión de 1 millón 670 mil pesos para caja seca, pintura general, instalación eléctrica principalmente.

En todos los casos estas cinco unidades deberán contar con las siguientes especificaciones mínimas: Cabina Blindada, asiento para tres pasajeros, troneras, sistema de apertura remota, kit de herramientas.

4.4 Operación, Seguridad y Jurídico

- a) Los camiones de Transporte deben ser asignados y entregados a una sola pareja de operadores quienes serán responsables de todo lo sucedido con el camión. Estos camiones deben contar al inicio con los servicios que exige el manual de mantenimiento en la propia agencia, así como se debe evaluar la conveniencia de que los camiones nuevos cuenten con pólizas de seguro de cobertura amplia.

- b) La compañía debe enfocarse por cumplir estrictamente con todas las disposiciones legales que la regulen y de manera especial lo relativo a la ley del autotransporte federal, prestando especial cuidado a lo relativo al emplacamiento de las unidades, licencias federales de conducir de los operadores y vigencia de los permisos de explotación de carreteras federales. Al mismo tiempo debemos esforzarnos en cumplir estrictamente las disposiciones contenidas en la Licencia de Portación de Armas, ya que por la decisión que hemos tomado de operar el

transporte en la calle de Sabino requerimos procedimientos para retiro y custodia del armamento.

- c) Somos una compañía de seguridad privada cuya existencia se justifica porque los clientes requieren estos servicios de seguridad, y no pueden proporcionarlos ellos mismos.

El país atraviesa desde hace años por muy graves problemas de seguridad que disparan las cifras de los índices delictivos y donde el robo tiene indudablemente uno de los mayores impactos. El robo de mercancías por su parte ha venido creciendo en los últimos años de manera alarmante en el norte y centro del país principalmente. La compañía debe ser cuidadosa en establecer procedimientos que reduzcan la incidencia de estos delitos a través de una cuidadosa selección de personal, que debe estar sujeta a certificación periódica y al mismo tiempo procedimientos de operación acompañada de tecnologías que nos ayuden a reducir la posibilidad de incidencia. Por último, se debe determinar las rutas y horarios de mayor peligro y tomar las decisiones correspondientes.

Capítulo 5

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE Y NUEVA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA

5.1 Para evaluar de mejor manera la posición que hemos alcanzado en el mercado del transporte elaboramos el FODA; que como ustedes saben destaca nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Unidades Blindadas	Mercado muy extenso	No contar con certificaciones	Cancelacion de los permisos que nos otorga el gobierno para operar
Personal Armado	Pocas empresas con el perfil que manejamos	Dependencia de pocos clientes	Problema Laboral con el sindicato (huelga, detentacion del contrato)
Tecnología GPS, Apertura Chapas via remota	Realizar servicios en las aduanas del pais	Adicciones personal	Asalto a nuestras unidades
Parque Vehicular nuevo	Buscar clientes con mercancia valorada, tarjetas de credito, chequeras etc.	Falta de areas de ejercicio y esparcimiento	Accidente carretero con concecuencias fatales
Personal calificado y con experiencia en seguridad privada	Pocas empresas con registro para ingresar a la aduana del AICM	Rotacion de personal	Incendio en nuestras instalaciones que afecte nuestro parque vehicular
Servicio de calidad			Cancelacion de contratos de nuestro principal cliente
Registro para ingresar a la aduana del AICM			Empresas de Traslado de Valores empiezan a realizar Transporte de Mercancias
Poliza de Seguro de Mercancias			Terremoto, inundacion, explosion
Sistemas de operación			Licencias de conducir correspondientes al tipo de placa de circulacion del parque vehicular
Permisos ante la Sedena, SCT, SEGOB			

5.2 Finalmente en el 1er. Trimestre de 2013 se inicio la prestación del servicio de transporte con equipo blindado, el servicio lo iniciamos con 11 unidades blindadas, y 23 elementos que estaban asignados al área de servicio tradicional, se firmo el primer cliente al cual se le transporto telefonía en las plazas de Puebla y Querétaro, y en este año se realizaron 600 servicios, 113 locales y 487 foráneos

Durante 2013, el área de transporte generó ingresos por 6 millones 867,378 con una utilidad de 823,136.00.

5.3 En 2014, incorporamos a nuestra cartera 3 clientes más, el parque vehicular ascendió a 13 unidades blindadas, la plantilla de personal creció a 26 operadores, se crearon las áreas de coordinación de los servicios en tres turnos con esto nos permitió realizar 1971 servicios en total, 389 locales y 1,582 foráneos, las plazas que atendimos fueron Acapulco, Guadalajara, León, Aguascalientes, Zacatecas y Oaxaca sin ningún incidente lo que significó un crecimiento del 329% en los servicios proporcionados.

Durante 2014, triplicamos prácticamente el ingreso obtenido el año anterior ya que facturamos la cantidad de 21 millones 953,462. y con una utilidad de 3 millones 723,616.00.

5.4 En 2015 abrimos nuestra primer sucursal en Puebla, también obtuvimos el Reconocimiento Nacional de Seguridad en el Transporte de parte de

uno de nuestros clientes más importantes, nuestro parque vehicular llegó a 19 unidades blindadas.

Durante este ejercicio aumentamos el ingreso en 10 millones de pesos en comparación con el ejercicio anterior ya que cerramos el año con una venta de 31 millones 905,127.00, con una utilidad durante este ejercicio que alcanzó la cifra de 1 millón 881,528.00.

- 5.5 En 2016, obtuvimos el registro para ingresar a la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, para este año nuestro parque vehicular fue de 24 unidades blindadas.

Durante este ejercicio tuvimos una caída en el ingreso de 1 millón 778,000.00 derivado de una menor solicitud de servicios de parte de nuestros clientes además que no incorporamos ningún cliente adicional, ya que cerramos el ejercicio 30 millones 127,371.00 y con un resultado negativo de 63,242.00 derivado de los costos fijos que teníamos ese año.

- 5.6 En 2017 obtuvimos el permiso para la apertura de una nueva sucursal en el Estado de México, con un parque vehicular de 29 unidades blindadas, nuestra plantilla de personal de 48 empleados, lo que ocasiono rentar nuevas instalaciones para oficinas y encierro de camiones.

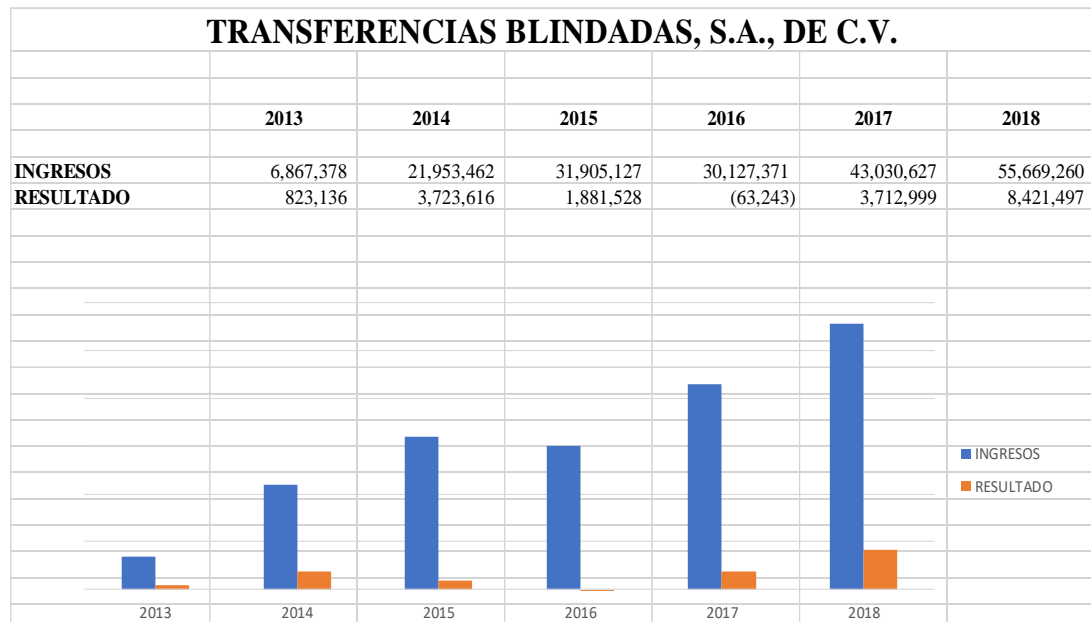
2017, fue un ejercicio en el que de nueva cuenta tuvimos un incremento al ejercicio anterior cercano a los 13 millones de pesos, ya que cerramos

el ingreso en 43 millones 030,627 con una utilidad de 3 millones 712,999.00.

- 5.7 En 2018 se adquieren 5 nuevas unidades lo que incrementa nuestro parque vehicular a 38 unidades en este ejercicio, se realizan trabajos de adaptación para dotar de más dormitorios para nuestros operadores. Teniendo a la fecha dormitorios para 70 operadores.

Para este ejercicio de 2018, esperamos cerrar con un ingreso de 55 millones de pesos, lo que habrá significado un crecimiento del 28% más respecto al que teníamos el año pasado.

Este incremento en la venta habrá de arrojar una utilidad cercana a los 8 millones de pesos.

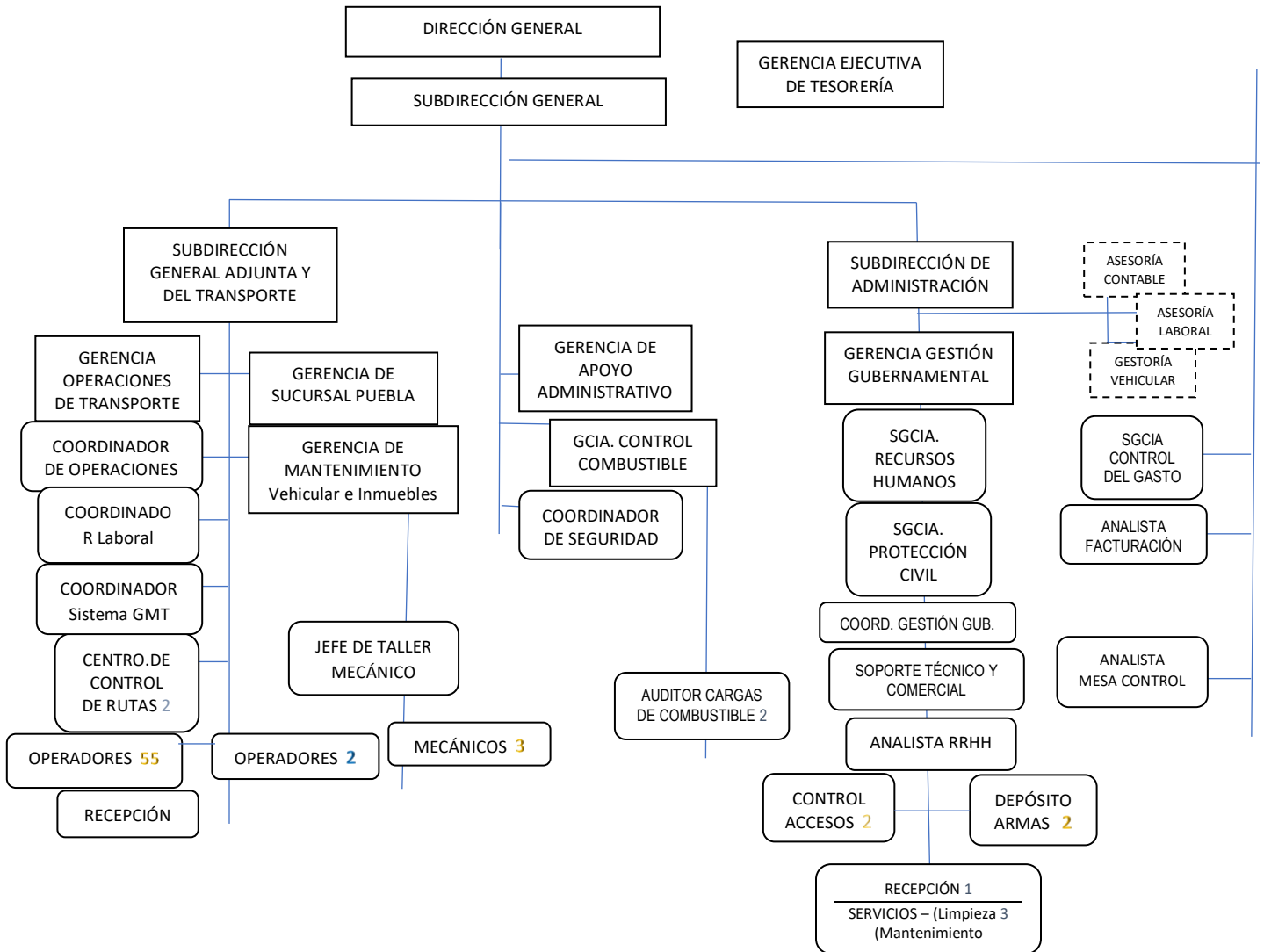


8. Estructura organizacional ejercicio 2018



TRANSFERENCIAS BLINDADAS, S. A. DE C. V.

ESTRUCTURA ORGANICA



CONCLUSIONES

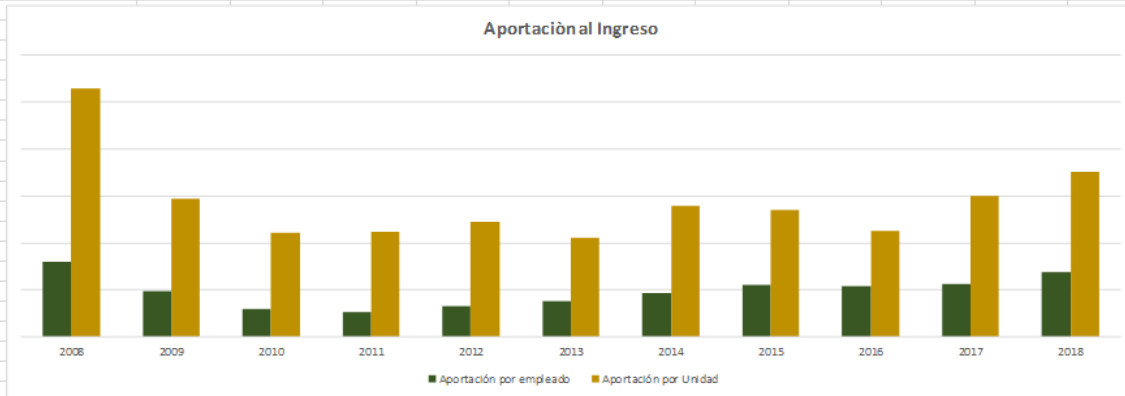
Tal como se planteó al inicio de esta investigación, la Hipótesis establecida se comprobó al alcanzar los niveles de seguridad que nuestros clientes requirieron, dado que no se tuvieron incidentes significativos en la prestación de los servicios, cumpliendo en tiempo y forma la prestación de estos.

Como consecuencia, la rentabilidad creció al implementar la innovación del servicio de transporte de mercancías, bajo el esquema de equipo blindado.

Con base en lo anterior, a continuación, se destacan los objetivos cumplidos a partir del éxito de este proyecto de innovación para la empresa:

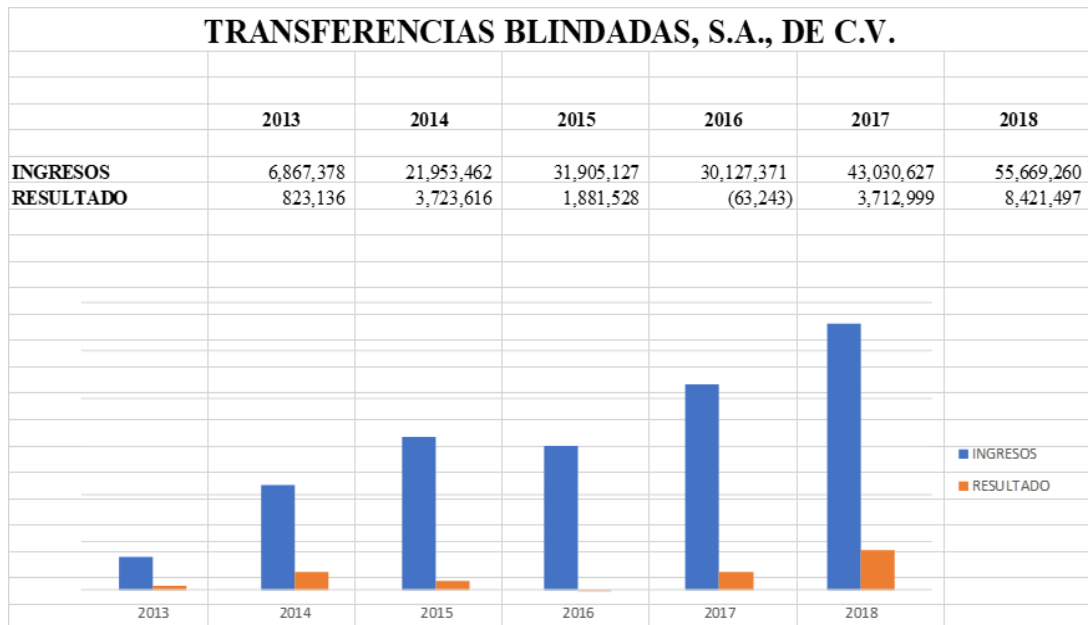
1. Habría que destacar que hemos cumplido con el objetivo inicial que nos trazamos en 2012 en cuanto a transformar la situación financiera de la compañía, pero al mismo tiempo hemos logrado tener una empresa que cumple totalmente con la regulación a que está obligada en materia de seguridad privada, fiscal, laboral y de transporte principalmente.
2. Para la organización y desde luego también para los accionistas Ha sido un éxito la innovación del servicio de transportes ya que desde su nacimiento en 2013 ha generado ingresos, hasta agosto de 2018, por 171 millones 110 mil pesos y aportado a la utilidad de la compañía en estos años la cantidad de 15 millones 471 mil pesos.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingreso	15,852,595	14,683,498	13,339,364	19,083,426	24,547,731	31,462,361	48,882,881	58,121,817	55,515,704	73,522,154	100,333,221
Aportación por empleado	792,630	489,450	296,430	257,884	322,996	383,687	461,159	548,319	544,272	565,555	687,214
Aportación por Unidad	2,642,099	1,468,350	1,111,614	1,122,554	1,227,387	1,048,745	1,396,654	1,351,670	1,132,974	1,500,452	1,760,232



3. En estos años el área de transportes ha aportado el 51.8% del ingreso total que ha obtenido la empresa.

Sin embargo, ha aportado el 80% de la utilidad que obtuvimos en el mismo periodo (2013 – 2018)



4. Estas favorables condiciones financieras han permitido, por un lado conservar la fuente de empleos que se puso en grave riesgo de perderse en 2008, pero además hemos generado 67 empleos adicionales. También hemos mejorado las condiciones económicas del personal de manera significativa, se otorgan las prestaciones de ley, más bonos y apoyo a su ingreso mensual.

A partir de 2014 el personal total de la compañía recibe en el mes de mayo su participación de utilidades, por los resultados obtenidos en el ejercicio anterior.

5. Los resultados obtenidos por otra parte han permitido la renovación del parque vehicular contando a la fecha con 39 unidades blindadas. Desde que contamos con taller mecánico propio nos esforzamos en que las unidades cuenten con el servicio de mantenimiento indicado de tal forma que no tengamos falla en la prestación de los servicios por descomposturas de las unidades.
6. Sabemos, sin embargo, que debemos trabajar aún en la capacitación del personal a efecto de lograr que las unidades se conserven en las mejores condiciones posibles. Hemos tenido avances importantes en esta tarea a partir de que asignamos las unidades a operadores especializados.
7. A pesar de que en estos años solo hemos tenido 3 incidentes en materia de seguridad, que son insignificantes en relación a lo que sucede en el

servicio de escolta en las carreteras nacionales, debemos trabajar con mucha mayor fuerza en todo el sistema de seguridad de la compañía.

8. Para atender la problemática administrativa en el último trimestre de este año habremos de contar con una estructura nueva que atienda lo relativo a la nómina y atención del personal, control del gasto en mantenimiento de unidades, vigilancia en las cuentas deudoras y gastos a comprobar, enlace con la contaduría para atender lo relativo a los trámites de las fichas contables, en compras diversas que surgen, etc.

9. Hemos contemplado continuar con el crecimiento de la compañía en la forma como venimos operando desde 2013 y a partir del año 2020 o 2021 iniciemos el proceso de consolidación donde reforcemos los cabos sueltos que tengamos en materia de seguridad, finanzas, operación y capacitación principalmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Proceso Administrativo: Autor Jose Fernandez Arena editorial Diana 3 año 2006
- Administración Moderna: Autor Agustín Reyes Ponce editorial Limusa año 2009
- Administración de empresas: Autor Agustín Reyes Ponce editorial Limusa año 2010 edición 1ra.
- La innovación en las organizaciones modernas en gestión y estrategia Medina Salgado Cesar (edición en internet)
- Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la competencia: Porter, M. (1982) México CECOSA, 477
- Logística del Transporte y Distribución de Carga: Autor Luis Aníbal Mora Ecoe Ediciones Ltda
- El Transporte de Mercancías, enfoque logístico de la distribución: Autor Julio Anaya Tejero 2ª edición 2015 Esic editorial
- Los secretos del Éxito en Mercadotecnia: Autor Ian linton, editorial Trillas
- Fundamentos de Mercadotecnia: Autor Patricia Danel, editorial Trillas
- Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro: Autor Richard Chase, F Robert Jacobs 13ª edición, editorial Mc Graw-Hill Interamericana
- Administración de Producción y Operaciones: Autor Norman Gaither, editorial Ediciones Paraninfo

Marco Normativo

- Ley Federal de Seguridad Privada
- Ley de Seguridad Privada del Distrito Federal
- Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos
- Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal
- Reglamento de Transito

Referencias Electrónicas

- <https://canacar.com.mx>
- Sitio de la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR)

ANEXOS

Para mejor entendimiento de este trabajo profesional, se agrega esta sección de Anexos, donde se presenta el manual para la prestación del servicio de Transporte de Mercancías en Unidades Blindadas y con personal armado bajo el nombre de: Políticas y Procedimientos de Seguridad que debe de cumplir la Tripulación en ruta de SERVICIO.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD QUE DEBE DE SEGUIR LA TRIPULACIÓN EN RUTA DE SERVICIO

El Gerente o Coordinador en turno del despacho de rutas es responsable de no asignar parejas fijas, resguardar la información de los viajes manteniendo discreción de su contenido, y de comunicar los roles sólo a la tripulación que cubrirá el servicio, entregando la información hasta el momento mismo de la salida.

1. SALIDA A RUTA

- 1.1 Debes presentarte a la compañía en perfectas condiciones físicas y mentales evitando llegar a las instalaciones con aliento alcohólico o bajo los efectos de alguna droga; recuerda que debes presentarte bien aseado, con tu uniforme limpio y completo; está estrictamente prohibido usar prendas, distintivos, o adornos ajenos a tu uniforme.
- 1.2 Recibir la asignación del servicio teniendo cuidado de validar la fecha de realización, el horario de cita, el origen y destino, solicitar el número de folio con el que se realizará el servicio.
- 1.3 Solicitar las llaves de la unidad, los candados de la caja, el diablo, la tarjeta para cargar combustible, el nextel o celular, los formatos de bitácora y firmar por los viáticos para alimentos y casetas.
- 1.4 Revisar la presión de las llantas y la llanta de refacción y las bandas que no estén flojas, que todas las luces funcionen, direccionales, intermitentes y stop, los niveles correctos tales como el líquido de frenos, el anticongelante, el aceite de dirección, aceite de motor y la gasolina con que cuenta la unidad, así como las condiciones mecánicas del vehículo asignado.
- 1.5 Verificar que la carpeta de documentos a bordo contenga tarjeta de circulación certificada, póliza de seguro automotriz vigente, copia simple

de la carta factura, copia simple del talón de verificación de contaminantes, copia del dictamen de verificación de condiciones físico-mecánicas; copia del permiso de Gobernación, copia del permiso de la Secretaría de Seguridad del DF; Licencia Particular Colectiva de armas y Directorio telefónico.

- 1.6 Verificarás que la Unidad cuente con llanta de refacción, gato, hueso y extensión para el cambio de neumáticos, juego completo de herramientas y los reflejantes de emergencia, cables pasa corriente, verificar la fecha de caducidad del extintor, verificar el botiquín contenga los medicamentos necesarios para prestar los primeros auxilios.
- 1.7 Limpieza de la Unidad, lavar por fuera y por dentro cuidando que la caja quede limpia y seca para no dañar la mercancía a transportar.
- 1.8 Con el Coordinador presente realiza el check list (lista de verificación) a la Unidad, asegurándose que todo se encuentre en condiciones óptimas para realizar el servicio; no olvides registrar golpes o rallones que presente la Unidad y solicita la carga de combustible a tu Coordinador.
- 1.9 Salir aseado, con el uniforme completo y limpio, verificar que lleves tu licencia federal vigente, la credencial de la compañía; la credencial de certificación de confianza, tu credencial de elector, la licencia de portación de armas y el oficio de comisión en original y 5 copias; solicitarás a la armería el chaleco antibalas completo, el armamento asignado y cartuchos. Teniendo cuidado de abastecer el arma en el arenero, verificando las condiciones y funcionamiento del equipo mencionado y firmando el resguardo del equipo asignado.
Al Retirar de la armería el armamento asignado comprobar siempre que la matrícula del arma corresponda a la que le fue asignada, de igual manera revisará que esté correcta la matrícula de la credencial de portación y del oficio de comisión correspondientes.
- 1.10 La tripulación estará integrada por un Operador en jefe, más uno o dos Operadores Custodios; se designará un jefe de ruta quien será el responsable de acreditarse con el cliente y cuidará la realización del

servicio hasta su término y conclusión, observará el cumplimiento del protocolo del cliente , contará y validará la mercancía para su recepción, firmará los documentos y solicitará los sellos necesarios para la facturación del servicio así como la entrega de la mercancía, recabará nombres y firmas de quienes reciban y validará la fecha del servicio. El origen, el destino, el tipo de unidad y que el número de placas coincida, el nombre de la tripulación en todos los documentos que genere el cliente, solicitando amablemente de ser necesario el cambio o corrección de los documentos.

El gerente de operaciones, así como los coordinadores, harán el rol equitativo de las tripulaciones, y los operadores deberán tener la disponibilidad completa para salir a los servicios que se les indique; en caso de que algún operador no responda el llamado para prestar un servicio, será suplido de inmediato por el compañero que esté en turno y dispuesto a cubrir le requerimiento, sin importar el lugar que guarde en los roles respectivos.

2. CONTACTO CON EL CLIENTE

- 2.1 El operador jefe de ruta será el encargado de acreditarse con el cliente o con quien sea el responsable por parte del mismo en el punto de partida, a efecto de que sea permitida la revisión ocular de presencia de la tripulación y de la Unidad.

3. TRASLADO DE LA MERCANCÍA HASTA SU DESTINO

- 3.1 El operador custodio alternará el manejo del vehículo cada 4 horas para permitir el tiempo de descanso correspondiente a su compañero.
- 3.2 Revisará la documentación y ayudará en la elaboración de las bitácoras y los reportes al Centro de Control de rutas cada 15 minutos en rutas locales y cada 30 minutos en rutas foráneas.
- 3.3 Estará pendiente del entorno y de no ser seguido por vehículos o personas en actitud sospechosa. Realizará la custodia observando siempre el

protocolo de seguridad para la carga y descarga; anticipadamente cuidará el custodio los lugares y puntos peligrosos o de riesgo.

- 3.4 Los operadores deberán respetar las normas y reglamentos de tránsito local, estatal y federal y conducir con la debida precaución para evitar accidentes, considerando siempre los siguientes aspectos:

*Topes

*Cruceiros

*Vías ferroviarias

*Paraderos

*Curvas prolongadas y o sin peralte seguro

*Semáforos

*Subidas prolongadas

*Personas en la vialidad

La velocidad máxima de conducción en todo caso deberá ser como máxima la permitida en cada tramo carretero y en las zonas urbanas de cada ciudad.

- 3.5 En caso de que sufra algún accidente, descompostura, falla mecánica, cierre de carretera o parada no programada, tales como retén militar, compra de alimentos, o cualquier evento que altere la ruta autorizada, deberá comunicarse inmediatamente con su coordinador y al Centro de control de rutas para solicitar indicaciones, mientras tanto la tripulación deberá permanecer dentro de la Unidad con los pasadores y seguros puestos, hasta recibir indicaciones o autorización para descender de la Unidad. Recuerda que dentro de la unidad estás seguro.
- 3.6 Durante todo el recorrido, la tripulación deberá estar alerta, sobre movimientos extraños de vehículos; vigilar no ser seguidos durante trechos largos por autos o motos en actitud sospechosa.
- 3.7 La tripulación deberá reportar cada 30 minutos como máximo al Centro de control de rutas su ubicación, las novedades, la llegada al origen, el inicio del servicio, el cruce de casetas, los retenes militares, la llegada al destino, el término del servicio y cualquier parada no programada, como pasar al baño, detenerse a comprar alimentos o cargar combustible.

Asimismo, cada vez que reinicie el trayecto debe reportarse al Centro de Control de Rutas utilizando siempre la palabra (que significa “no amago” en señal de que no existe amenaza) que precisamente para ese servicio les proporciona el jefe o el analista de dicha área de Control de rutas.

El gerente o coordinadores de la operación deben mantener actualizada la información de los sitios y tramos carreteros de alto riesgo y hacerla del conocimiento oportuno del Centro de control de rutas.

- 3.8 La tripulación deberá mantener encendido y con volumen alto el nextel, celular o equipo de comunicación durante todo el recorrido desde la salida hasta el retorno a base.
- 3.9 Al ingresar a ciudades o zonas urbanas deberán extremar precauciones, hacer caso omiso a las agresiones verbales de otros conductores o peatones y de todo aquello que pueda ser motivo de conflicto o de distracción.
Queda prohibido subir a bordo de las Unidades a personas ajenas a la compañía y el servicio, incluidos clientes o proveedores.
- 3.10 No abandonar la Unidad, siempre debe de permanecer un elemento a bordo con las puertas cerradas, seguros pasadores puestos, resguardando la mercancía que nos fue encomendada por nuestros clientes y la Unidad.
- 3.11 Cualquier necesidad por enfermedad o problemas personales deberán reportarlo al Coordinador y al Centro de control de rutas para recibir para recibir asistencia e instrucciones.
- 3.12 Antes de detener la marcha para consumir o comprar alimentos se deberá solicitar autorización a su coordinador y al Centro de control de rutas, observando siempre el protocolo de seguridad. (SIEMPRE DEBERÁ DE ESTAR UN CUSTODIO ARMADO A BORDO CON LAS PUERTAS CERRADAS, PASADORES Y SEGUROS PUESTOS)

- 3.13 La tripulación es responsable de iniciar en tiempo y forma la ruta de servicio asignada, para evitar precipitaciones que puedan ocasionar percances.

4. SINIESTRO O TENTATIVA

- 4.1 Activar inmediatamente el botón de pánico.
- 4.2 Verificar que las puertas estén bien cerradas con los pasadores colocados y seguros puestos, no olvides que dentro de la unidad estás seguro.
- 4.3 Comunicarlo inmediatamente al centro de control de rutas y confirmar el paro de motor.
- 4.4 Deberá verificar que su chaleco esté bien colocado y utilizar la Unidad para defenderse en caso de ataque.
- 4.5 El arma de fuego sólo se utilizará contra el delincuente cuando el sentido de la supervivencia así lo indique, esto es, solamente si se está en peligro la integridad física de la persona.
- 4.6 En caso necesario de bajar de la Unidad, deberá solicitar autorización a su coordinador y sólo descenderá si el entorno es totalmente seguro, de requerir bajar solamente lo hará un elemento, quedándose siempre el otro resguardando la unidad.
- 4.7 Si le cierran el paso para amagarlo, presione inmediatamente el botón de pánico, tratar de mantener la calma y revisa los seguros y pasadores de la cabina se encuentra bien cerrados, cerciorándose de tener el chaleco blindado bien colocados.
- 4.6 De ser necesario hacer persecución, manteniendo siempre informado al centro de monitoreo.
- 4.8 Recopilar mentalmente la mayor información posible de todo lo que suceda, vehículos, placas, modelos, color, características en general.

- 4.9 Informar al centro de monitoreo y a las autoridades correspondientes, en cuanto sea posible.
- 4.10 Cuando tenga que hacer la descripción de los asaltantes hágalo de la siguiente manera:
- * Estatura
 - * Color de cabello
 - * Color de piel
 - * Color de ojos
 - * Vestimenta
 - * Tipo de calzado
 - * Marcas y o tatuajes

5. LLEGADA AL PUNTO DE ENTREGA

- 5.1 El operador en jefe deberá comunicarse al Centro de control de ruta para informar de la llegada al sitio de entrega o recolección.
- 5.2 Antes de arribar al punto, la tripulación debe colocarse los chalecos blindados y tener las armas dispuestas para realizar la custodia.
- 5.3 Antes de descender de la unidad, la tripulación debe inspeccionar su entorno poniendo atención a las personas o vehículos sospechosos, (de no existir condiciones seguras, NO descienda recuerde que su mejor protección es la Unidad) reporte al Centro de Control de rutas y espere indicaciones.
- 5.4 Una vez detenida la Unidad el Custodio baja (siempre por la puerta del copiloto) empuñando con gallardía su arma y cerrando la puerta de la unidad, siempre protegiendo su espalda con la caja, revisando vehículos o personas que pudieran representar un riesgo para la maniobra.
- 5.5 Una vez revisada a zona, el custodio indica con una señal, al Operador en jefe que observa por los retrovisores que no existe riesgo y que puede bajar.

- 5.6 El Operador en Jefe se comunica al área de Centro de control de rutas para solicitar la apertura de la cerradura electromagnética, mientras el operador en jefe presiona el botón plateado para liberar el seguro de la chapa y baja por la puerta del copiloto y cierra tras de sí la puerta, retira los candados y jala la puerta derecha de la caja para iniciar la carga y descarga.

6. REGRESO A BASE Y CIERRE DEL SERVICIO

- 6.1 Dirigirse a las instalaciones de Cuitláhuac, para hacer la entrega del chaleco blindado y del arma de carga, observando las siguientes recomendaciones:
- 6.2 Considera tu arma de fuego siempre cargada (no apuntes a tus compañeros u otras personas).
- 6.3 Desabastecer armas en el arenero (No juegues o te distraigas).
- 6.4 Devolver armas y cartuchos, permiso de portación y chaleco, rescatando en el resguardo correspondiente la firma del personal que recibe en el depósito.
- 6.5 Estacionar tu unidad en el lugar asignado y solicita a tu coordinador revise la unidad y registre con cuanta gasolina se queda el vehículo, así como el kilometraje de llegada.
- 6.6 Entregar la documentación que ampara el servicio y la bitácora a tu Coordinador debidamente requisitada.
- 6.7 Devolver las llaves de la Unidad, el nextel o celular, la tarjeta IAVE y la de gasolina.
- 6.8 Realizar la comprobación de tus gastos. (Alimentos, casetas y hospedaje)

7. PROHIBICIONES

- 7.1 Está totalmente prohibido, el consumo de alcohol y o cualquier estupefaciente durante el servicio o presentarse bajo sus efectos.
- 7.2 Difundir información de cualquier tipo sobre los asuntos de la compañía a toda persona ajena al equipo de seguridad.
- 7.3 Está completamente prohibido sustraer o apropiarse de papelería en general, herramientas, equipo, combustibles y alguna otra pertenencia de la empresa, estén o no bajo su cuidado o guarda, solamente con permiso y autorización escrita por representantes de la empresa.
- 7.4 Queda estrictamente prohibido alterar, modificar, fabricar o destruir correspondencia, documentos o información en cualquier medio, comprobantes y controles de la empresa o de sus clientes, cualquiera que sea su objeto.
- 7.5 Cualesquiera de los supuestos enunciados, serán causa de las acciones punitivas correspondientes pudiendo, en su caso, turnarse a las autoridades competentes.

DISPOSICIONES

DISPOSICIONES ENMARCADAS EN LA LICENCIA PARTICULAR COLECTIVA DE ARMAS

- 7.5 El objeto de la licencia es que la Secretaría de la Defensa Nacional, ejerza el control del armamento, conforme a las atribuciones que le concede el artículo 10 Constitucional, en concordancia con los artículos 2º fracción III, 4º, 14, 24, 25 fracción I, 26, 30,31, 34, 40, 73 y 90 de la Ley federal de Armas de Fuego y Explosivos, 1º, 3º, 4º, 7º, 22,31 y 80 de su reglamento, 29 fracciones XVI y XVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 72 fracciones I, II, III, IV y VII del Reglamento Interior de esta Secretaría.
- 7.6 En la matriz y en la sucursal que tiene autorizada, deberá contar con un depósito de armamento y municiones, el cual debe reunir las características exigidas por esta Secretaría como son: medidas de seguridad, control y vigilancia, para evitar extravíos, robos o accidentes; mismo que conservará en buen estado de uso; además, se nombrará un encargado del depósito, para que diariamente entregue y recoja las armas a los usuarios, quedando estrictamente prohibido resguardar el armamento amparado en la presente licencia en instalaciones ajenas a la misma.
- 7.7 Queda estrictamente prohibida la utilización del armamento en actividades ajenas a los servicios de seguridad y lugares no autorizados, en cuyo caso, independientemente de las acciones penales que se ejerzan por la autoridad competente, se procederá a la cancelación de la licencia.
- 7.8 Como máximo, podrá asignar 1 (UNA) arma de fuego corta y 1 (UNA) arma de fuego larga, a cada elemento que encuentre contemplado en la licencia, quedando estrictamente prohibido intercambiarlas entre el personal.

7.9 Esta licencia particular colectiva podrá suspenderse o cancelarse, en los casos establecidos en la Ley, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa o penal en que pueda incurrir, siendo entre otros:

- Sus poseedores hagan mal uso de las armas o de la licencia, así como involucrarse en actos ilícitos.

- Alteración de la licencia.
- Usar las armas fuera de los lugares autorizados.
- Portar armas no amparadas en la licencia.
- Modificar en sus características el armamento amparado en la licencia.
- Resolución de la autoridad competente.

- Previa autorización de la Secretaría de la Defensa Nacional, la empresa tiene la obligación de expedir a su personal, credenciales con fotografía a color, portando uniforme, conforme al modelo previamente autorizado por esta Secretaría, especificando el número de licencia particular colectiva, características del arma corta y/o larga asignadas, incluyendo calibre, tipo, marca, modelo y matrícula, servicio que proporciona y los límites territoriales de la sucursal, con objeto de que el personal, en caso de ser requerido por alguna autoridad, justifique, la legal portación de las armas y al mismo tiempo esté consciente de la ilicitud de su actuación en caso de portarla en lugares no autorizados o fuera de actos de servicio; asimismo, estas credenciales serán renovadas semestralmente con vigencia al 30 de junio y 31 de diciembre del propio año respectivamente.

7.10 La empresa se responsabilizará de que los vehículos en los que preste este tipo de servicios sean utilizados únicamente para el traslado de bienes o valores y NO sean utilizados para transportar y/o almacenar enervantes, estupefacientes, artículos de contrabando, así como algún tipo de mercancía o actividad ilegal.

- 7.11 La empresa es responsable ante esta Secretaría de adoptar las medidas necesarias a fin de evitar que al amparo de esta licencia se cometan actividades ilícitas.
- 7.12 Es responsabilidad de la empresa practicar el examen médico correspondiente al personal operativo antes de salir a desempeñar este tipo de servicios, para verificar que cuenten con buen estado de salud, sin aliento alcohólico o bajo los efectos de alguna droga, debiendo anexar el certificado correspondiente en el expediente del citado personal.
- 7.13 Esa empresa supervisará el adiestramiento de su personal, asimismo, revisará y actualizará, sus procedimientos, asegurándose que, dado el caso, durante el desempeño de sus actividades en áreas públicas muy concurridas o en espacios cerrados se abstengan de llevar escopetas y armas automáticas, concentrándose a portar revólveres sin desenfundarlos, pudiendo en todo caso desprender la trabilla de sujeción de la funda y colocar su mano sobre la empuñadura, sin atemorizar a la gente, eliminando la posibilidad o riesgo de accidentes de fatales consecuencias.
- 7.14 El personal únicamente portará su armamento en el ámbito autorizado para prestar seguridad durante el servicio de seguridad privada en el traslado de bienes o valores.
- 7.15 El personal operativo de nuevo ingreso, considerado en la licencia particular colectiva de portación de armas de fuego, debe cumplir en todo tiempo con los cinco primeros requisitos señalados en el artículo 26, fracción I de la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos; asimismo, al personal veterano, en sucesivas revalidaciones, deberá exigírsele únicamente el certificado de no tener impedimento físico o mental para el manejo de las armas de fuego y el examen toxicológico, quedando excluido el personal ADMINISTRATIVO, mismo que no se autoriza que porten armas.
- 7.16 Los individuos designados para la prestación de este tipo de servicios deberán tener un entrenamiento técnico constante adecuado a la actividad que va a desempeñar y se sujetarán a una evaluación sobre el

manejo de las armas que le practicará esta Secretaría, sin perjuicio de que se sometan a otras evaluaciones de adiestramiento que se determinen.

- 7.17 Invariablemente los individuos que se encuentren desempeñando su servicio, portarán el uniforme y credencial correspondiente, así como el armamento respectivo, descrito en la credencial previamente autorizada y amparado en la licencia particular colectiva.

TRÁNSITO Y VIALIDAD

PRINCIPALES DISPOSICIONES DE LOS REGLAMENTOS DE TRÁNSITO

1. Los conductores deben:
 - I. Circular con licencia o permiso vigente;
 - II. Portar la tarjeta de circulación original del vehículo;
 - III. Obedecer los señalamientos de tránsito y las indicaciones de los agentes o personal de apoyo vial;
 - IV. Circular en el sentido que indique la vialidad; tratándose de vialidades reversibles, respetar los tramos y horarios que determine la autoridad competente;
 - V. Respetar los límites de velocidad establecidos.

2. Los conductores deben cerciorarse de que su vehículo esté provisto de:
 - I. Combustible suficiente para su funcionamiento;
 - II. Faros delanteros, que cumplan con las Normas Oficiales Mexicanas, dotados de un mecanismo para cambio de intensidad;
 - III. Luces: **(y revisar frecuentemente que funcionen)**
 - a) De destello intermitente de parada de emergencia;
 - b) Especiales, según el tipo de dimensiones y servicio del vehículo;
 - c) Que indiquen marcha atrás;
 - d) Indicaciones de frenos en la parte trasera;
 - e) Direccionales de destello intermitente, delanteras y traseras; y
 - f) Que iluminen la placa posterior;

- g) Cuartos delanteros, de luz amarilla o blanca y cuartos traseros de luz roja;
- IV. Llantas en condiciones que garanticen la seguridad;
- V. Extintor, señalamientos reflejantes, llanta de refacción y la herramienta adecuada para el cambio o reparación de la misma;
- VI. Al menos dos espejos retrovisores, interior y lateral del conductor;
- VII. Ambas defensas;
- VIII. Cinturones de seguridad;
- IX. Parabrisas en óptimas condiciones que permita la visibilidad del interior y exterior del vehículo; y
- X. Dispositivo de Geolocalización o de Georreferenciación Satelital Radioeléctrico o de tecnología similar.

3. Cuando por caso fortuito o de fuerza mayor el conductor detenga su vehículo, en las vías primarias o locales o de una carretera local o en una vía de circulación continua, debe procurar no entorpecer la circulación y dejar una distancia de visibilidad suficiente en ambos sentidos y de inmediato colocar los dispositivos de advertencia y si la vía es de dos sentidos de circulación debe colocar sus dispositivos a 20 metros atrás del vehículo y a 20 metros adelante en el carril opuesto.

4. Ninguna persona puede conducir vehículos por la vía pública, habiendo bebido alcohol o bebidas con contenido alcohólico, ni narcóticos.

5. Las señales de tránsito se clasifican en: **preventivas, restrictivas e informativas**. Su significado y características son las siguientes:

- I. Las señales **preventivas** tienen por objeto **advertir la existencia y naturaleza de un peligro o cambio de situación en las vías públicas**. Los conductores están obligados a tomar las precauciones necesarias que se deriven de ellas.
- II. Las señales **restrictivas** tienen por objeto indicar determinadas **limitaciones o prohibiciones que regulen el tránsito**. Los conductores y peatones deberán obedecer las restricciones que pueden estar indicadas en textos, en símbolos o en ambos; y

- III. las señales **informativas** tienen por objeto servir de **guía para localizar o identificar calles o carreteras**, así como nombres de poblaciones y lugares de interés, con servicios existentes.

6. Para regular el tránsito en la vía pública, se usarán rayas, símbolos, letras de colores pintadas o aplicadas, sobre el pavimento o en el límite de la acera inmediata al arroyo. Los conductores y peatones están obligados a seguir estas Marcas.

- a). Rayas longitudinales: delimitan los carriles de circulación y guían a los conductores dentro de los mismos;
- b). Raya longitudinal continua sencilla: Indica la prohibición de cruzar, rebasar o cambiar de carril;
- c). Raya longitudinal discontinua sencilla: Indican que se puede rebasar para cambiar de carril o adelantar a otros vehículos;
- d). Rayas longitudinales dobles, una continua y otra discontinua: Indican que no se debe rebasar si la línea continua está del lado de los vehículos, en caso contrario señala que se puede rebasar sólo durante el tiempo que dure la maniobra;
- e). Rayas transversales: Indican el límite de parada de los vehículos o delimitan el paso de peatones. No deberán ser rebasadas en tanto no cese el motivo de la detención del vehículo;
- f). Rayas oblicuas o inclinadas: Advierten de la proximidad de obstáculos e indican a los conductores extremar precauciones; y
- g). Rayas de estacionamiento: Delimitan el espacio donde está permitido el estacionamiento.

IV. Marcas en guarniciones. Indican la prohibición de estacionamiento.

V. Letras y símbolos.

- a). Cruce de ferrocarril: El símbolo F.X.C. indica la proximidad de un cruce de ferrocarril, los conductores deben extremar sus precauciones; y
- b). Uso de carriles direccionales en intersecciones: Indican al conductor el carril que debe tomar al aproximarse a una intersección.

VI. Marcas en obstáculos.

a). Indicadores de peligro: Indican a los conductores la presencia de obstáculos; y

b). Fantasmas o indicadores de alumbrado: Delimitan la orilla de los acatamientos.

Las isletas ubicadas en los cruces de las vías de circulación o sus inmediaciones podrán estar determinadas por guarniciones, tachuelas, rayas u otros materiales y sirven para canalizar el tránsito o como zona exclusiva de peatones. Sobre estas isletas queda prohibida la circulación y el estacionamiento de vehículos.

Los vibradores son señalamientos transversales al eje de la vía, que advierten la proximidad del peligro.

Ante esta advertencia los conductores deben disminuir la velocidad y extremar precauciones.

7. Para conducir vehículos destinados a la prestación de un servicio público federal de autotransporte, será necesario obtener la correspondiente licencia federal de conductor, expedida por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.

