

118
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FALLA DE ORIGEN ALGUNAS IMPLICACIONES PARA LA CONSTITUCION Y OPERACION DE UNA EMPRESA DE PAQUETERIA Y MENSAJERIA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
PEDRO ARTURO ROJAS MARTINEZ

ASESORES: L.C. JUAN MANUEL CANO GUARNEROS
C. P. JOSE ARTURO ROJAS OLVERA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

Fecha:
Hora:

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"Algunas implicaciones para la constitución y operación de una empresa de paquetería y mensajería."

que presenta el pasante: Pedro Arturo Rojas Martínez
con número de cuenta: 9057119-2 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

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

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 18 de Agosto de 1995

PRESIDENTE	C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	<u>[Firma]</u>
VOCAL	C.P. Pedro Acosta Romero	<u>[Firma]</u>
SECRETARIO	L.C. Juan Manuel Cano Guarneros	<u>[Firma]</u>
PRIMER SUPLENTE	C.P. Elsa Aguilar Parthoco	<u>[Firma]</u>
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa	<u>[Firma]</u>

**A mi padre, eterno guía
de mi existencia**

**A mi madre, que se ha entregado
infinitamente a la familia**

**A mi querida Universidad Nacional
Autónoma de México**

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO PRIMERO ESTUDIO PREVIO AL PLAN DE NEGOCIO

-Análisis del mercado.....	3
-Segmentación del mercado y alcance.....	13
-Fijación de precios.....	14
-Desarrollo	16

CAPITULO SEGUNDO CRISTALIZACION DEL PLAN

-Previsión.....	19
-Limitaciones legales	20
-Limitaciones financieras.....	26
-Decisión de concretar la idea.....	27

CAPITULO TERCERO CONSTITUCION DEL NEGOCIO Y PRESUPUESTOS FINANCIEROS

-Calendarización de eventos.....	30
-Constitución de la sociedad.....	31
-Trámites legales y administrativos.....	34
-Etapas	35
-Presupuesto de inversión.....	38
-Pronóstico de ingresos.....	43
-Presupuesto de gastos.....	56
-Flujo de caja.....	57

-Necesidades financieras.....	61
-------------------------------	----

CAPITULO CUARTO ORGANIZACION Y OPERACION

-Filosofía corporativa.....	63
-Manual de organización.....	66
-Formas y contratos.....	73
-Seguros	77
-Perfiles de puestos, capacitación y sueldos.....	79
-Logística	81
-Operación	90
-Servicios.....	93
-Ventas.....	96

CAPITULO CINCO DIRECCION Y CONTROL

-Materialización de la filosofía corporativa.....	99
-Círculos de calidad.....	101
-Supervisión y dirección.....	103
-Control y Auditoría.....	107

CONCLUSIONES.....	109
-------------------	-----

APENDICE.....	110
---------------	-----

CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	115
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	117
-------------------	-----

INTRODUCCION

El desarrollo de esta tesis dista de ser un tratado en el manejo de empresas, y en particular de mensajería y paquetería ya que para ello se requiere de un análisis profundo de diferentes variables como son:

- La economía presente y su tendencia (local y nacional)
- Las limitantes gubernamentales
- La viabilidad del negocio
- El estudio de mercados.
- Y muchos otros más

Variables que una vez evaluadas, y comprendidas, pueden ser la decisión de un exitoso negocio.

El observar el gran número de empresas de servicio que se encuentran operando y el importante papel que juegan en la economía, me motivó a escribir mi tesis profesional sobre una empresa de este tipo; la necesidad que tienen muchas empresas de manejar sus inventarios base cero, enviar refacciones especializadas, entregar pedidos urgentes, etc., de una manera rápida y segura me dió la pauta para elegir el giro de la empresa : "envíos".

Con la esperanza de que este trabajo pueda servir de guía para las personas con intenciones de invertir en empresas de este tipo, para las personas que tienen alguna vinculación con ellas o para cualquier gente que se interese en su funcionamiento y operación.

CAPITULO PRIMERO

ESTUDIO PREVIO AL PLAN DE NEGOCIOS

ANALISIS DEL MERCADO

Antes de invertir en cualquier negocio se debe realizar un análisis de mercado para conocer el número de clientes potenciales de un producto o servicio, las características y necesidades de estos clientes, la competencia a la que se va a enfrentar y las tendencias del mercado a futuro. Entiéndase por mercado al "conjunto de compradores potenciales de un producto o servicio." (1)

Para obtener dicha información se puede acudir a publicaciones especializadas o investigaciones de mercado recientes, estas fuentes de información son poco costosas. Si se requiere información específica se debe realizar una investigación de mercado propia, buscando que el costo de ésta esté acorde con el beneficio que va a proporcionar la información que se obtendrá.

Se encontró valiosa información publicada en la revista "mundo ejecutivo" número 186 (Octubre de 1994) que contempla un suplemento especial referido a las compañías de paquetería y mensajería. Dicha información la podemos resumir en los siguientes puntos:

* En México, en los últimos 15 años, el crecimiento anual del mercado de mensajería y paquetería no ha sido menor al 15%.

* Las empresas que se dedican a este giro aportan alrededor del 2% del Producto Interno Bruto y emplean aproximadamente a 100 mil personas.

*Hay registradas en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes 200 empresas de mensajería y paquetería; todas compitiendo enérgicamente por el mercado.

*El 80% del mercado esta en manos de solo el 10% de las empresas.

*Las empresas mexicanas controlan el 75% del mercado doméstico en lo que se refiere a paquetería; entre las mas fuertes encontramos a:

- Estrella blanca
- Aeroflash
- Estafeta
- Multipack - ADO
- Tres estrellas de oro
- Cristóbal Colón

*Las empresas transnacionales dominan el 93% del mercado internacional, y parte importante de la mensajería nacional; las más fuertes son:

- D.H.L.
- Federal Express
- U.P.S.

"La investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, cliente y público con el mercadólogo a través de información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y limitaciones de un producto o servicio" (2). Es un estudio metodológico formal de situaciones específicas.

Se analizó un estudio de mercado, que se realizó con base a lo siguiente:

-Se hizo un selectivo de actividades económicas y posibles usuarios del servicio como se contempla. Se eligió el siguiente alcance:

- 140 comercios
- 80 industrias
- 50 servicios
- 30 particulares

-Se determinaron las plazas y lapso de tiempo para desarrollar esta encuesta.

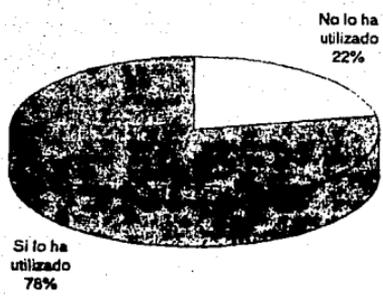
Las plazas seleccionadas fueron:

- Ciudad de México y área metropolitana
- Guadalajara
- Monterrey
- Hermosillo

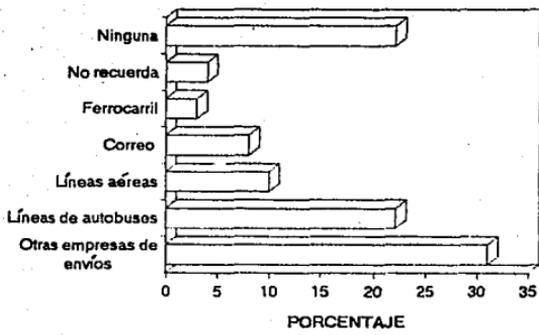
El periodo comprendió los meses de febrero y marzo de 1995.

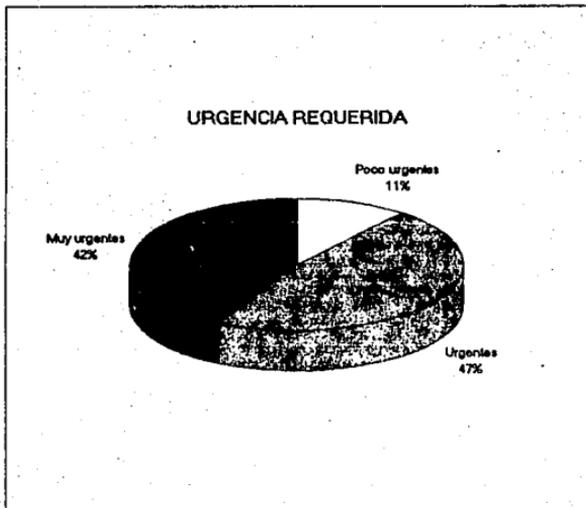
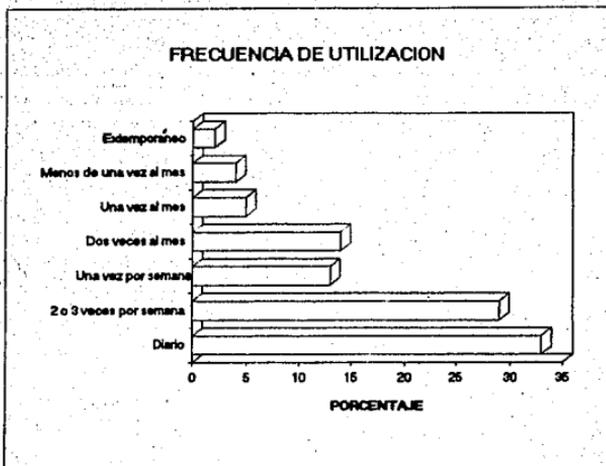
Arrojando los siguientes resultados:

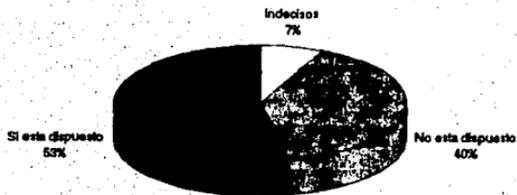
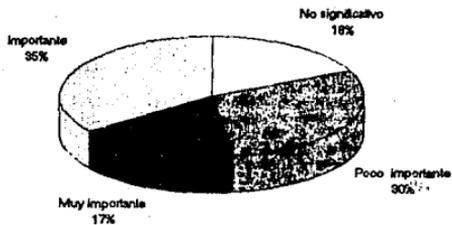
UTILIZACION DEL SERVICIO



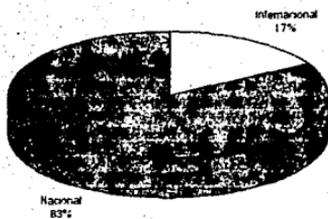
TIPO DE EMPRESA UTILIZADA



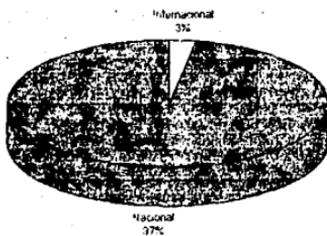


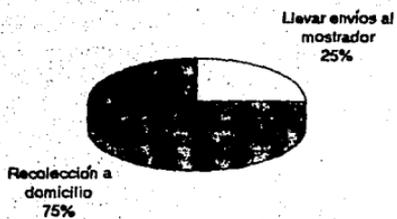
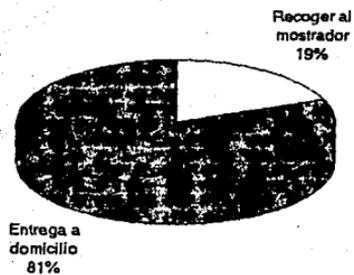
DISPOSICION PARA PROBAR CON OTRA EMPRESA**IMPORTANCIA DEL PRECIO**

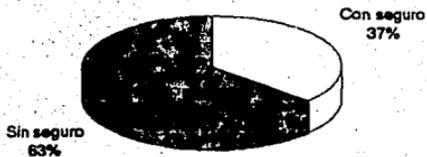
**TIPO DE MENSAJERIA UTILIZADA
PREPONDERANTEMENTE**



**TIPO DE PAQUETERIA UTILIZADA
PREPONDERANTEMENTE**



TIPO DE SERVICIO PREFERIDO EN ORIGEN**TIPO DE SERVICIO PREFERIDO EN DESTINO**

**GRADO DE PREFERENCIA POR EL
SEGURO EN EL ENVIO****GRADO DE PREFERENCIA POR EL
SERVICIO CON ACUSE DE RECIBO**

De las gráficas anteriores podemos deducir lo siguiente:

A) La mayoría de los entrevistados ya ha tenido contacto con el servicio de paquetería y mensajería; el resto, aunque no lo ha utilizado, puede tener la necesidad (aunque sea esporádica) de enviar paquetes y sobres.

B) El 75% de los usuarios, utilizan el servicio cuando menos una vez a la semana.

C) El 89% de los envíos son, urgentes o muy urgentes, es decir, ofrecer rapidez en el servicio es muy importante para poder satisfacer las necesidades del mercado.

D) El 53% de los usuarios estarían dispuestos a probar con otra empresa que ofrezca el servicio; este dato da la pauta para que al ofrecer un mejor servicio, en todos los aspectos, se pueda quitar participación en el mercado que otras empresas tienen actualmente.

E) Para el 52% de los usuarios, el precio del servicio es importante.

F) El servicio nacional es mucho más utilizado que el internacional.

G) La gente prefiere el servicio completo con recolección y entrega a domicilio, que ir a dejar o recoger sus envíos a las oficinas.

H) Para el 48% de los usuarios es deseable el servicio con acuse de recibo, y el 37% prefiere que los envíos estén asegurados.

SEGMENTACION DEL MERCADO Y ALCANCE

Los mercados están formados por compradores, y estos eligen de una o varias maneras, como por ejemplo: necesidades, recursos, ubicación, costumbres adquisitivas, etc. El entender porque compra la gente, es difícil, pues se dan casos en los que se rechaza lo que parece irresistible. Cualquiera de las variables anteriores puede ser utilizada para segmentar el mercado. "Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar ante un determinado estímulo de mercado".(3)

Los productores o prestadores de servicios deciden a que segmento(s) atacar, en función de las oportunidades que se presenten en determinado(s) segmento(s). Para que un negocio pueda prosperar debe de atacar a un segmento de mercado lo bastante grande para ello, aunque para una empresa nueva es recomendable que el segmento sea lo suficientemente estrecho para poder ser competitivo en él.

Es importante recalcar que para una empresa de paquetería y mensajería, entre más plazas cubra, más lugares de destino puede vender, por lo que si bien es cierto debe empezar a operar en un número determinado de ciudades de acuerdo con los recursos y planes que tenga, debe ir aumentando su cobertura paulatinamente.

Se ha determinado en este supuesto, conforme al análisis de mercado, atacarlo paulatinamente de acuerdo a su ubicación geográfica, en función de núcleos de población, industrialización y polos de desarrollo. En lo nacional se prestará el servicio de mensajería y paquetería por vía aérea y de superficie con alcance de domicilio a domicilio en las plazas en que se vayan abriendo las oficinas. En lo internacional se prestará el servicio de mensajería por vía aérea con intermediación de una mensajería internacional exclusivamente de origen a destino.

FIJACION DE PRECIOS

La fijación de precios es una parte de suma importancia en la mezcla de mercadotecnia, ya que los ingresos que obtenga la empresa estarán íntimamente relacionados con el precio de sus productos o servicios.

Sin duda, uno de los factores que más influyen en la decisión del consumidor al momento de contratar un servicio, lo constituye el precio. En el giro que nos ocupa, dada la diversidad de modalidades de servicio ofrecidas en el mercado, los precios son muy diversos; entre el rango mínimo y máximo de precios existe una gran diversidad de tarifas que de alguna manera satisfacen las necesidades de personas físicas y morales, de acuerdo al servicio que requieran.

Sin restar importancia al precio podemos decir que en este giro, la rapidez, el servicio personalizado, la imagen de la empresa, la seguridad del envío, la diversidad de destinos, entre otros factores, son los elementos que influyen en la contratación del servicio en tal o cual compañía.

Cuando no se es líder en el mercado, los precios del servicio deberán fijarse de acuerdo al mercado más un descuento por introducción de producto; desde luego con una medición y proyección de los costos que permitan verificar que los costos unitarios son inferiores que las tarifas.

Cabe señalar que las tarifas deben ser autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Esta restricción se tocará más a fondo en un capítulo posterior.

Los descuentos promocionales estarán en función de la rapidez y agresividad con que se quiera entrar en el mercado, así como de los márgenes de utilidad pretendidos, y de la capacidad financiera para soportarlos.

Con base en la definición de nuestra segmentación geográfica, de servicios específicos y política de precios, se determina el plan previo de desarrollo.

En el apéndice de este trabajo, y a manera de ejemplo se muestran dos tarifas, una terrestre y otra de express aéreo.

DESARROLLO

Una vez con el análisis de mercado, la segmentación del mismo y el alcance propuesto, se somete este estudio a los posibles socios o dueño para que den sus puntos de vista e indiquen dudas y recomendaciones.

Salvada la reunión previa con estas gentes de negocio, y muy posiblemente a solicitud de ellos, se elaborará el plan de desarrollo y rentabilidad.

Con el objeto de optimizar recursos, y con base al desarrollo económico regional, se propone dividir el mismo en etapas tratando de aglutinar en cada una las rutas direccionales, abarcando los principales puntos de población y desarrollo agroeconómico o industrial.

Es recomendable, abrirse a las diferentes opciones de penetración mediante oficinas propias, concesionadas, o bajo comisión mercantil; y el establecimiento y soporte de rutas mediante equipos propios, rentados, bajo servicio de maquila de transportación o inclusive pagando el servicio específico vía carga. Así mismo en lo que respecta a los servicios locales y/o metropolitanos de recolección y entrega a domicilio, éstos pueden ser prestados directamente, concesionados o subconcesionados, o bien, bajo la prestación de terceros

La mezcla adecuada de todas estas alternativas permitirá un adecuado calentamiento de mercado, que a mediano plazo puede ser ratificado, ampliado o sustituido de acuerdo al crecimiento real de cada oficina y cada plaza.

La inversión original por oficina es relativamente baja. Respecto de la rentabilidad como negocio se debe observar que cada oficina llegue a su punto de equilibrio a los seis meses de su apertura, aún cuando existen plazas de destino que se ven limitadas en su crecimiento, pero que dan margen de expansión a otras plazas; por lo que la rentabilidad en su conjunto debe alcanzar su punto de equilibrio antes del primer año de la puesta en marcha de la empresa.

A partir del segundo año, la recuperación de la inversión original debe ser de aproximadamente del 35%, con lo cual la amortización se tendrá en cuatro años.

La expansión constante de acuerdo a la apertura de nuevas plazas dificulta llegar a cifras exactas en este estudio previo, pero en capítulos posteriores se observará el retorno de inversión y la bondad del negocio. Como se observó en la introducción, la evaluación del mercado, del entorno nacional, de la economía y tendencia de la misma regional ó nacional, tasas de interés etc. pueden dar la pauta del momento en el que se debe iniciar el negocio, aún cuando podemos asegurar que, por la tendencia de los comercios de manejar sus inventarios en base cero y la necesidad de cubrir los pedidos correspondientes; así como la urgencia que tienen las industrias de refacciones específicas, herramientas o productos experimentales, los conlleva a solicitar servicios de traslado de estas piezas de un día para otro.

Todos estos puntos nos aseguran que si tomamos la decisión de constituir una empresa de paquetería y mensajería en el momento adecuado es factible el éxito.

La crisis provoca incertidumbre y duda, aún cuando nos abre posibilidades si se lanza un servicio que tenga como meta satisfacer con excelencia las necesidades de los usuarios, resumidas en seguridad, servicio, tiempo y costo.

CAPITULO SEGUNDO

CRISTALIZACION DEL PLAN

PREVISION

La previsión es la primera etapa del proceso administrativo, y se puede entender por ésta ver a futuro. Para iniciar un negocio se tiene que ver a futuro la posibilidad de éxito o viabilidad, así como limitantes que puedan afectar su marcha.

En toda actividad existen limitaciones y obstáculos que se tienen que prever; éstas pueden ser de muy diferentes índoles; si no se les valora adecuadamente pueden ser condicionantes que aplacen o cancelen el proyecto. En lo que se refiere a mensajería y paquetería, entre otras limitaciones podemos citar:

- Las limitaciones legales
- Las limitaciones financieras

LIMITACIONES LEGALES

Se debe tener en consideración las disposiciones de las diferentes leyes que limitan de alguna manera la constitución, operación o administración de alguna rama de negocios o actividad.

En este caso haremos mención, entre otras, a las siguientes disposiciones:

(A).-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

(B).-Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal (LCPAF)

(C).-Ley de Vías Generales de Comunicación (LVGC)

(D).-Ley de Aviación Civil (LAC)

Nuestra constitución federal en sus artículos 27 y 28 establece las limitaciones ha que habrán de sujetarse los particulares para la prestación de servicios públicos, así como para el uso y aprovechamiento de bienes de dominio de la Federación.

Para el caso que nos ocupa, en el artículo 27 se establece que corresponde a la nación el espacio situado sobre el territorio nacional. Este dominio es inalienable e imprescriptible y la explotación por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal.

Por su parte el artículo 28 dispone que "el Estado sujetándose a las leyes, podrá en casos de interés general concesionar la prestación de servicios públicos o la explotación, uso y aprovechamiento de bienes de dominio de la Federación".

Se mencionan a continuación algunas limitaciones agrupándolas de acuerdo a :

Nacionalidad y permisos

Art. 8(LCPAF).- Se requiere permiso otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para:

Frac. I La operación y explotación de los servicios de autotransporte federal de carga, pasaje y turismo.

Frac. IV Los servicios de paquetería y mensajería.

Art. 9(LCPAF).- Los permisos a que se refiere esta ley se otorgarán a mexicanos o sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas.

Art. 9(LAC).- Se requiere de concesión que otorgue la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para prestar el servicio público de transporte aéreo nacional regular. Tal concesión sólo se otorgará a personas morales mexicanas.

En el artículo 2 de esta misma ley se define como servicio de transporte aéreo regular el que está sujeto a itinerarios, frecuencias de vuelos y horarios.

Art. 11(LAC).- Los servicios de transporte aéreo sujetos a permiso serán:

Frac. I Nacional no regular.

Frac. II Internacional regular.

Frac. III Internacional no regular.

Frac. IV Privado comercial.

Los servicios se otorgarán a personas morales mexicanas en el caso de la fracción I; a sociedades extranjeras en el supuesto de la fracción II; a personas morales mexicanas o sociedades extranjeras en el caso de la fracción III; y a personas físicas o morales mexicanas o extranjeras en el de la fracción IV.

Cesión de derechos y obligaciones.

Art. 13(LCPAF).- La Secretaría de Comunicaciones y Transportes podrá autorizar la cesión de derechos y obligaciones establecidos en las concesiones o permisos, siempre que éstos hubieren estado vigentes por un lapso no menor a tres años; que el cedente haya cumplido con todas sus obligaciones y que el cesionario reúna los mismos requisitos que se tuvieron en cuenta para el otorgamiento de la concesión o permisos respectivos.

Art. 14(LCPAF).- En ningún caso se podrá ceder, hipotecar, ni de manera alguna gravar o enajenar la concesión o el permiso, o los derechos en ellos conferidos.

Art. 16(IAC).- La Secretaría de Comunicaciones y Transportes autorizará la cesión total o parcial de los derechos y obligaciones establecidos en las concesiones o permisos, siempre que el cesionario se comprometa a realizar las

obligaciones que se encuentren pendientes, y asuma las condiciones que al efecto establezca la Secretaría.

Los concesionarios o permisionarios en ningún caso podrán ceder, ni en forma alguna gravar, transferir o enajenar la concesión o el permiso o los derechos en ellos conferidos a ningún gobierno o Estado extranjero.

Tarifas.

Art. 5(LCPAF).- Corresponden a la Secretaría las siguientes atribuciones:

Frac. VIII. Establecer las bases generales de regulación tarifaria

Art. 55(LVGC).- Las tarifas para el cobro de los servicios de las empresas porteadoras comprenderán las cuotas y las condiciones conforme a las cuales deberán aplicarse, y estarán sujetas a lo siguiente:

Frac. I.- Las tarifas y los elementos de su aplicación como tablas de distancias, clasificación de efectos, tablas de mermas, etc. serán formadas por las empresas y sometidas a la Secretaría de Comunicaciones quien las aprobará.

Art. 42(LAC).- Los concesionarios o permisionarios fijarán libremente las tarifas por los servicios que presten. Las tarifas internacionales se aprobarán por la SCT.

Tipo de mensajería

Respecto a la operación sustantiva se debe cuidar también qué tipo de envíos son susceptibles de su manejo, ya que se encuentran limitaciones en la Ley del Servicio Postal Mexicano, en donde se contempla cual es la materia postal, y por eliminación la materia de mensajería .

Materia de envíos

Art. 50 (LCPAF) La Secretaría de Comunicaciones y Transportes regulará el autotransporte de materiales, residuos, remanentes y desechos peligrosos, que circulen en las vías generales de comunicación.

Art. 34(IAC) La Secretaría de Comunicaciones y Transportes regulará el transporte aéreo de materiales, sustancias y objetos peligrosos, así como de armas, municiones y explosivos.

A su vez, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) ha publicado un reglamento sobre mercancías peligrosas, que se aplica para el transporte aéreo internacional.

Como complemento a los artículos anteriores podemos mencionar que por medio del contrato que se celebra entre la empresa que presta el servicio y sus usuarios (contrato de adhesión) del cual se hablará en capítulos posteriores, la primera puede restringir la transportación de ciertas cosas, como son alhajas, dinero, títulos de crédito, etc.

Otro comentario que se considera pertinente mencionar es el referente a la responsabilidad de los prestadores del servicio en caso de que los paquetes objeto de

transportación contengan drogas. Al respecto podemos decir que al entregar su paquete cada usuario debe declarar su contenido, el cual se asienta en la carta porte o guía aérea (documento que hace las veces de factura), y en ese momento la empresa tendrá la potestad de revisar su contenido o no, bajo la supervisión del cliente ; si no lo hace, es responsabilidad del usuario la declaratoria del contenido a enviar. Así, cuando los paquetes contienen dinero o joyas y la declaratoria hecha es diferente, la empresa porteadora no se responsabiliza de cualquier contingencia que pudiera ocurrirles. De igual manera si un paquete contiene droga y es detectado por la autoridad, mediante la presentación de copia de la carta porte o guía aérea, se exonera de culpa a la empresa.

La ley prohíbe a la empresas prestadoras del servicio abrir los paquetes una vez que el usuario los ha entregado.

Otros.

Tanto la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, como la Ley de Aviación Civil enuncian las cualidades que deben cumplir tanto los vehículos de transporte terrestre, como las aeronaves, que se utilicen para prestar el servicio.

Para complementar todos estos ordenamientos la Secretaría de Comunicaciones y Transportes contempla pueda ser publicada a la brevedad los reglamentos de ley que normen de una manera clara el alcance, forma y tipo, que regirá a los prestadores del servicio.

LIMITACIONES FINANCIERAS

Es conveniente contemplar perfectamente lo que el dueño o socios están dispuestos a invertir, la magnitud o cobertura que tendrá la empresa (local, regional, nacional o internacional); el tipo y modalidades de productos o servicios que se van a ofrecer, y las etapas en que se desarrollará el plan.

También es conveniente visualizar la situación económica del país y su tendencia financiera para saber si se contará con financiamientos bancarios en su momento y si los mismos serán razonables para apoyar el crecimiento del negocio.

Se debe estar consciente que los recursos financieros propios son unos, y que de acuerdo al flujo de efectivo proyectado se tendrá la necesidad de contar con otras fuentes de financiamiento para librar los periodos operacionales con déficit financiero.

Por lo anterior, es recomendable elaborar varios escenarios fundamentados en etapas específicas de: crecimiento, consolidación o desarrollo de productos, para poder evaluar cual es el más acorde con lo que se proyecta hacer del negocio.

DECISION DE CONCRETAR LA IDEA

Una vez efectuado el estudio de mercado, evaluado el entorno económico, las posibles limitaciones tanto administrativas como financieras que se tienen, se llega el momento de tomar una decisión de negocios.

Toda decisión conlleva un riesgo, ya que nadie puede asegurar que sea la ideal. Financieramente los riesgos se toman especulando obtener beneficios económicos que los compensen.

Las personas que son propietarias del dinero son las que correrán los riesgos y afrontarán las responsabilidades, por lo que pueden decidir:

- No invertir en el proyecto, contemplando otras inversiones más rentables.
- Invertir en él, tomando en cuenta que se dan las condiciones macroeconómicas adecuadas.
- Contemplanlo como un buen negocio a futuro, esperando se conjuguen las condiciones que lo empujen hacia el éxito.

Normalmente una persona es la que más capital aporta invitando a otros inversionistas a emprender el proyecto, o lo desarrolla en forma individual. Si se decide llevar a cabo el proyecto en forma personal, deberá efectuar todos los trámites correspondientes de acuerdo a las diversas leyes tributarias, administrativas y mercantiles.

En caso de que decida invitar a otros accionistas debe hacer los correspondientes trámites para constituir la sociedad respectiva y posteriormente efectuar los de registro y alta de acuerdo a las mismas leyes. En lo sucesivo se hablará sólo del segundo caso, es decir, cuando se decide emprender el negocio en conjunto.

CAPITULO TERCERO

CONSTITUCION DEL NEGOCIO Y PRESUPUESTOS FINANCIEROS

CALENDARIZACION DE EVENTOS

Es recomendable controlar los eventos y actividades mediante la calendarización de éstos, lo que permitirá en todo momento saber si se está cumpliendo con el plan trazado; tanto en trámites, inscripciones, permisos, autorizaciones y declaraciones, como en etapas del desarrollo del negocio.

Existen muchas formas de diseñar este formato, lo importante es que se vigile y se cumpla; y si existen desviaciones saber porqué son. Es recomendable reunirse en forma periódica entre los accionistas y asesores para revisar este programa, de preferencia firmando los asistentes en cada reunión los avances o correcciones al mismo.

CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

Después de que se ha decidido emprender el negocio hay que darle vida a una nueva entidad, la cual luchará para abrirse paso en el mundo económico.

Dicha entidad se constituirá como una sociedad, entendiéndose por tal una persona moral, fruto del convenio que celebran dos o más personas físicas o morales y que al nacer y cumplir con los requisitos de la ley adquiere personalidad jurídica propia, es decir, se convierte en sujeto de derechos y obligaciones.

En cuanto a su regulación se entiende que una sociedad es mercantil cuando hace del comercio su ocupación habitual, con fines preponderantemente económicos y buscando una especulación.

Al respecto, el Código de Comercio en su artículo tercero da el carácter de comerciantes a las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles, y la Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo primero enumera diversas clases de sociedades mercantiles (con independencia de aquellas que cuentan con una ley especial), entre las cuales encontramos a la sociedad anónima. En la actualidad la mayoría de las sociedades mercantiles están constituidas como sociedad anónima. La cual ofrece considerables ventajas de entre las que destacan:

- Que el capital social de este tipo de sociedades está representado por acciones, que son títulos que se pueden transferir (previa solicitud a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en este tipo de sociedad en particular).
- La responsabilidad de los accionistas se limita al pago de sus aportaciones.

Para obtener personalidad jurídica, una sociedad debe estar inscrita en el Registro Público de Comercio (art. 2 Ley General de Sociedades Mercantiles).

El artículo 28 del Código Civil para el D.F. en materia de fuero común y para toda la República en materia de fuero federal señala que las personas morales se registrarán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos.

La escritura constitutiva es el documento que da vida a la sociedad y se realiza ante notario, previo permiso obtenido de la Secretaría de Relaciones Exteriores, para la constitución.

El artículo sexto de la Ley General de Sociedades Mercantiles, señala los requisitos que debe contener una escritura constitutiva y que son entre otros:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.

- El objeto de la sociedad, se recomienda que el mismo sea lo más amplio posible y que incluya todos los actos susceptibles de ser realizados por la sociedad; siempre que los mismos sean lícitos y posibles.

-Su razón social.- Es recomendable seleccionar un nombre ad. doc. con el servicio a prestar. "Con un buen nombre, el trabajo de posicionamiento se hará más sencillo. La mente funciona por el oído, por esta razón los nombres, encabezados y lemas deben ser analizados para ver si tienen cualidades acústicas, aunque sólo se vayan a utilizar en material impreso". (4)

- Su duración.

- El importe del capital social. De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles una sociedad anónima se constituye con un mínimo de dos socios, que aporten N\$ 25,000.00 cada uno.

- El domicilio de la sociedad.

- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores (poderes).

- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas

- Otros.

TRAMITES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS

Entre los trámites que tiene que realizar una sociedad de este tipo para poder operar, podemos mencionar los siguientes:

- 1.- Solicitud para constituir la sociedad ante la Secretaría de Relaciones Exteriores .
- 2.- Solicitud para obtener permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- 3.- Pasar ante notario público el acta constitutiva de la sociedad.
- 4.- Registrar la sociedad en el Registro Público de Comercio.
- 5.- Darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 6.- Inscripción patronal en el IMSS.
- 7.- Solicitud de licencia sanitaria ante la Secretaría de Salud.
- 8.- Trámites delegacionales o municipales como son:
 - * Bomberos
 - * Uso de suelo
 - * Anuncios
- 9.- Registro empresarial ante el INFONAVIT.
- 10.- Impresión de papelería que reúna requisitos fiscales.

ETAPAS

Como se señaló en las limitaciones financieras, es imposible querer estructurar una infraestructura completa en función de los recursos disponibles, por lo que dependiendo de la decisión del tipo de empresa, local, regional, nacional, o internacional, se deben planear etapas de desarrollo.

En este caso y como ejemplo se observan:

- Etapa preoperativa: Análisis de mercado, evaluación de limitaciones y constitución y trámites de la sociedad.

- Primera etapa: Inicio de operaciones, estableciendo los siguientes puntos como desarrollo inicial del mercado:

- * México
- * Guadalajara
- * Monterrey
- * Culiacán

- Segunda etapa: Por derivación y aprovechando la infraestructura de rutas se abren oficinas en:

- * Querétaro
- * Celaya
- * Irapuato
- * La Piedad

- * San Luis potosi
- * Tepic
- * Mazatlán

- Tercera etapa: Extensión hacia el norte.

- * Hermosillo
- * Tijuana
- * Nuevo Laredo
- * Reynosa

- Cuarta etapa: Por derivación y aprovechando la infraestructura:

- * Mochis
- * Guasave
- * Cd. Obregón
- * San Luis Rio Colorado
- * Mexicali
- * Tecate
- * Ensenada

- Quinta etapa.

- * Saltillo
- * Torreón
- * Cd. Jiménez
- * Cd. Camargo

- Chihuahua
- Cd. Juárez

Y así sucesivamente.

Se han aprovechado infraestructuras primarias en rutas y oficinas para intercalar o desarrollar otras que nos permitan el crecimiento adecuado; así mismo, en este caso se está desarrollando inicialmente la parte norte de nuestro territorio por considerar que es la de mayor desarrollo industrial hoy en día.

Se debe de jugar con la logística de rutas y horarios de las mismas, que permitan montar en dichas rutas las nuevas oficinas de paso, o bien tomar las oficinas terminales para crecer en nuevas oficinas partiendo de éstas. Esta logística debe estar perfectamente definida para alcanzar la mayor eficiencia en tiempos de entrega, que permitan cumplir con el mercado y con el servicio ofrecido.

Para iniciar cada plaza se recomienda, cuando menos, abrir una oficina con recolección y entrega, la cual puede multiplicarse de acuerdo a la demanda, pero siempre nombrando cual será la oficina principal que efectuará el control de embarques y transferencias.

Las oficinas pueden ser propias o concesionadas, o bien simples agencias que nos permitan prestar el servicio; la decisión de qué organización poner en cada plaza estará en función de los recursos. Por otro lado, las rutas de las unidades deben ser trazadas y respetadas, cuidando que las unidades gocen de tiempo para el mantenimiento preventivo. El desarrollo de estas rutas puede ser con unidades propias o solicitando el servicio a terceros, bajo contratos de transportación y cuidando el cumplimiento de los horarios.

PRESUPUESTO DE INVERSION

Para realizar el presupuesto de inversión, se debe decidir si se trabajará con oficinas propias o concesionadas, si se dará el reparto y recolección con equipo propio o se concesionará este servicio, así como los activos fijos necesarios para operar en cada oficina.

A continuación se presenta el presupuesto de inversión por etapa, y a manera de ejemplo el presupuesto analítico para las tres primeras etapas, en donde de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior podemos observar que:

A) En oficinas que se decide concesionar la inversión es nula:

-La piedad

-Tepic

B) En las ciudades donde aparece como activo una camioneta (Guadalajara, Monterrey, Irapuato, Tijuana, Nuevo Laredo y Reynosa), se prestará el servicio de entrega y recolección con equipo propio. En ciudades de frontera la adquisición de camionetas es más barata, por lo que es recomendable adquirir vehículos en estas oficinas.

C) Las rutas troncales (rutas entre ciudades) no se correrán con equipo propio por el momento, sino que se establecerán convenios con compañías transportistas. Se deben buscar compañías cumplidas y que tengan corridas a diferentes horarios, ya que de su puntualidad depende que se pueda cumplir con el tiempo de entrega de los envíos encomendados. Así mismo, conforme la empresa vaya creciendo se debe pensar en adquirir equipo para cubrir las rutas troncales y no depender de otras personas.

PRESUPUESTO DE INVERSION
(EN NUEVOS PESOS)

	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO			
	FEB-AGS	SEP	ENE	ABR	JUL	OCT
ETAPA PREOPERATIVA						
ANALISIS DE MERCADO Y CONSTITUCION SOCIEDAD	15000					
PAPELERIA Y FORMAS	50000					
I ETAPA		202000				
II ETAPA			177500			
III ETAPA				190000		
IV ETAPA					150000	
V ETAPA						130000

**INVERSION INICIAL
(EN NUEVOS PESOS)**

PRIMERA ETAPA

	MEX	GDL	MTY	CUL
INVERSION EN OFICINAS				
DOS MOSTRADORES	7000	7000	7000	7000
UN PAQUETERO	1500	1500	1500	1500
UNA BASCULA DE 500 KG	3900	3900	3900	3900
UNA FLEJADORA MANUAL	2800	2800	2800	2800
DOS TRAMOS DE ESTANTES	3000	3000	3000	3000
DOS DIABLITOS	600	600	600	600
UNA PLATAFORMA	1900	1900	1900	1900
UN ANUNCIO LUMINOSO	4000	4000	4000	4000
UN ESCRITORIO	1200	1200	1200	1200
UNA SILLA SECRETARIAL	500	500	500	500
DOS SILLAS DE ESPERA	600	600	600	600
UN ARCHIVERO	800	800	800	800
UNA MAQUINA DE ESCRIBIR MECANICA	800	800	800	800
UNA CALCULADORA	400	400	400	400
UN FAX	1500	1500	1500	1500
UNA COMPUTADORA	10000			
UNA IMPRESORA	2000			
SUBTOTAL	42500	30500	30500	30500
UNA CAMIONETA		30000	30000	
FIANZA POR ARRENDAMIENTO	2000	2000	2000	2000
TOTAL	44500	62500	62500	32500
TOTAL INVERSION ETAPA I	N\$ 202000			
	=====			

**INVERSION INICIAL
(EN NUEVOS PESOS)**

SEGUNDA ETAPA

INVERSION EN OFICINAS	QRO	CEL	IRA	LA PIEDAD	SLP	TEP	MAZ
MOSTRADORES (3500 C/U)	3500	3500	3500		7000		7000
UN PAQUETERO	1500	1500	1500		1500		1500
UNA BASCULA DE 500 KG	3900	3900	3900		3900		3900
UNA FLEJADORA MANUAL	2800	2800	2800		2800		2800
TRAMOS DE ESTANTE (1500 C/U)	1500	1500	1500		3000		3000
DOS DIABLITOS	600	600	600		600		600
UNA PLATAFORMA	1900	1900	1900		1900		1900
UN ANUNCIO LUMINOSO	4000	4000	4000		4000		4000
UN ESCRITORIO	1200	1200	1200		1200		1200
UNA SILLA SECRETARIAL	500	500	500		500		500
DOS SILLAS DE ESPERA	600	600	600		600		600
UN ARCHIVERO	800	800	800		800		800
UNA MAQU. DE ESCRIBIR MECANICA	800	800	800		800		800
UNA CALCULADORA	400	400	400		400		400
UN FAX	1500	1500	1500		1500		1500
UNA COMPUTADORA							
UNA IMPRESORA							
SUBTOTAL	25500	25500	25500		30500		30500
UNA CAMIONETA			30000				
FIANZA POR ARRENDAMIENTO	2000	2000	2000		2000		2000
TOTAL	27500	27500	57500		0 32500		0 32500

TOTAL INVERSION ETAPA II M\$177500

=====

INVERSION INICIAL
(EN NUEVOS PESOS)

TERCERA ETAPA

	HMO	TIJ	NVO LAR	REY
INVERSION EN OFICINAS				
MOSTRADORES (3500 C/U)	7000	7000	7000	7000
UN PAQUETERO	1500	1500	1500	1500
UNA BASCULA DE 500 KG	3900	3900	3900	3900
UNA FLEJADORA MANUAL	2800	2800	2800	2800
TRAMOS DE ESTANTE (1500 C/U)	3000	3000	3000	3000
DOS DIABLITOS	600	600	600	600
UNA PLATAFORMA	1900	1900	1900	1900
UN ANUNCIO LUMINOSO	4000	4000	4000	4000
UN ESCRITORIO	1200	1200	1200	1200
UNA SILLA SECRETARIAL	500	500	500	500
DOS SILLAS DE ESPERA	600	600	600	600
UN ARCHIVERO	800	800	800	800
UNA MAQUINA DE ESCRIBIR MECANICA	800	800	800	800
UNA CALCULADORA	400	400	400	400
UN FAX	1500	1500	1500	1500
UNA COMPUTADORA				
UNA IMPRESORA				
SUBTOTAL	30500	30500	30500	30500
UNA CAMIONETA		20000	20000	20000
FIANZA POR ARRENDAMIENTO	2000	2000	2000	2000
TOTAL	32500	52500	52500	52500

TOTAL INVERSION ETAPA III N\$ 190000

=====

PRONOSTICO DE INGRESOS

"La variable más importante que influye en las necesidades de financiación de una empresa es su volumen de ventas. Un buen pronóstico de ventas es una base esencial para prever las necesidades financieras." (5)

Realizar un pronóstico confiable no es cosa fácil ya que se deben considerar diferentes variables cuya realización no está al alcance de quien realiza el pronóstico, por lo que es conveniente elaborarlos con base a escenarios, de esta manera se tomara conciencia de que las cifras pueden fluctuar de un escenario optimista a uno conservador; esto da un parámetro confiable para la toma de decisiones.

En una empresa de paquetería y mensajería, sus ingresos provienen de los diversos servicios que presta, los cuales se describirán en el siguiente capítulo.

Para efectos de este trabajo se recurrió al siguiente pronóstico de ingresos, que comprende los primeros meses de operación:

**PROMOSTICO DE INGRESOS
(EN NUEVOS PESOS)**

	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MZO
MEXICO	4000	20000	35000	38000	35000	45000	60000
GUADALAJARA	3000	15000	25000	30000	27000	33000	36000
MONTERREY	2000	10000	21000	25000	23000	30000	33000
CULIACAN	1000	8000	19000	22000	20000	22000	23000
QUERETARO					4000	15000	18000
CELAYA					2000	12000	15000
IRAPUATO					3000	15000	20000
LA PIEDAD					1000	10000	12000
S. L. P					3000	12000	18000
TEPIC					3000	8000	10000
MAZATLAN					3000	12000	20000
TOTAL	10000	53000	100000	115000	124000	214000	265000

* NO INCLUYE IVA

Para comprender como se originan los ingresos describiremos el procedimiento de cobro relativo a los servicios de paquetería y mensajería:

- 1.- Se procede a pesar el paquete en la báscula.
- 2.- Se determina volumen del paquete; esto se realiza de acuerdo a las medidas del paquete.
- 3.- Se calculará el importe a cobrar vía peso y vía volumen y se tomará el importe más favorable a la empresa.

El importe calculado conforme a los pasos anteriores es el relacionado al servicio de flete, al cual habrá que agregarle el importe por servicios adicionales.

En cuanto a las tarifas, existen de distintos tipos; entre otras citamos diversas tarifas del servicio aéreo:

- Tarifa normal (TN)
- Tarifa de artículos perecederos (TP)
- Tarifas especiales (TE). Estas se utilizan cuando la dirección las autoriza para productos específicos (materia de transporte) por una temporada .
- Tarifas con aumento (TA). Se pueden utilizar para transportar ciertos objetos que por sus características peculiares pueden causar problemas. Como ejemplo podemos mencionar animales vivos.
- Tarifa con reducción (TR). Se utiliza para embarques del gobierno mexicano, y en algunos casos para estudiantes e instituciones de educación superior.

Con base a las tarifas que aparecen en el apéndice y a manera de ejemplo se realizará el cálculo de un paquete que será transportado vía terrestre de la Cd. de México a

la Cd. de Guadalajara, cuyo peso es de 30 kilogramos y sus dimensiones son de 35 x 40 x 30 centímetros. Como servicios adicionales se prestará: El flejado, la entrega a domicilio en destino, acuse de recibo, así como el resguardo (valor declarado).

El cliente declaró que el paquete tiene un valor de N\$3000.00

Para resolver el ejemplo anterior se debe saber que de México a Guadalajara son 520 kms.

- Peso: 30kg

- Peso volumen: $35 \times 40 \times 30 = 42000$ cms. cúbicos .

Al realizar la comparación entre peso y volumen se elige el que represente un importe mayor (en este caso el volumen); dicho importe será el correspondiente al flete, y a esta cantidad se le agregarán los servicios adicionales.

Flete	N\$	33.50
Flejado		3.00
Entrega a domicilio		8.00
Acuse de recibo		8.50
Resguardo(0.3% del v. declarado)		9.00
		<hr/>
Subtotal		62.00
Iva		9.30
		<hr/>
T o t a l		N\$71.30

Para el servicio express aéreo un ejemplo de cálculo sería:

Suponga que una persona desea enviar vía aérea un paquete a Culiacán cuyo peso es de 10 kilogramos y sus dimensiones son 60 x 80 x 50 centímetros. Hace falta comentar que el servicio express aéreo sólo incluye la transportación de aeropuerto a aeropuerto. Se cobra aparte el transporte de oficina o domicilio a aeropuerto en origen y en destino, además de cualquier otro servicio adicional.

El valor declarado del paquete es N\$ 1500.00 y el servicio solicitado por el cliente es entrega oficina en origen y ocurre oficina en destino.

A la mercancía enviada procede aplicarle la tarifa general .

* Peso: 10kg

* Volumen: En el caso del servicio express aéreo el volumen de los envíos se convierte a su equivalencia en peso, por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{largo} \times \text{ancho} \times \text{altura} / 6000 \text{ (constante)} = \text{kgs.}$$

En este caso y aplicando la fórmula anterior tenemos:

$$60 \times 80 \times 50 / 6000 = 40 \text{ kgs.}$$

Comparando el peso real (10 kgs.) y el peso - volumen (40 kgs.) se concluye que lo más benéfico para la empresa es cobrar vía peso - volumen.

Cobro por corte de guía	N\$ 10.00
Flete (40 kgs. a N\$ 1.90 kg)	76.00
Acarreo (oficina - aeropuerto)	10.70
Ocurre oficina centro (en destino)	16.20

Valuación:

Valor para transporte:

- Valor declarado	N\$ 1,500.00
- Flete	76.00
- Acarreo	10.70
- Ocurre of. (en destino)	16.20

Valor para valuación	<u>1,602.90</u> × 2.9% =	46.48
----------------------	--------------------------	-------

Subtotal	<u>159.38</u>
----------	---------------

Iva	23.91
-----	-------

Total	<u>N\$ 183.29</u>
--------------	-------------------

Como información adicional para el cálculo del monto a cobrar se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las fracciones en kilogramos se aumentan al medio kilogramo superior.

- En caso de que los embarques representen irregularidades con respecto a sus dimensiones, deberán buscarse las medidas máximas del envío.

Como se dijo anteriormente, tener un buen pronóstico de ventas es esencial para conocer las necesidades financieras en el futuro.

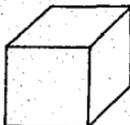
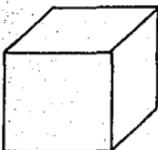
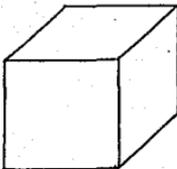
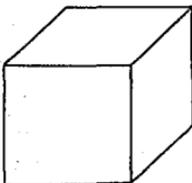
Al observar el pronóstico de ingresos por servicios que se presenta en este trabajo la primer pregunta que surge es, ¿de dónde salieron esas cantidades?

Se disipará esa duda con el siguiente ejemplo:

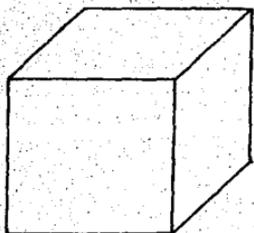
En el pronóstico, se estima que para el mes de noviembre México vendería N\$35000,00. Como sólo se tienen cuatro oficinas, los embarques en México sólo pueden tener tres destinos: Guadalajara, Monterrey y Culiacán. Suponiendo que el importe vendido en la capital del país se distribuye según su destino de la siguiente manera:

A Guadalajara	40%
A Monterrey	35%
A Culiacán	25%

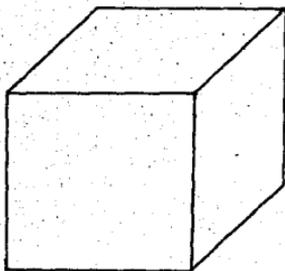
Por otro lado, estadísticas de las empresas vía de superficie actualmente en el mercado demuestran que determinados envíos de acuerdo a sus dimensiones son los que se mueven en mayor número; observese la siguiente distribución:

 $10 \times 10 \times 10$  $20 \times 20 \times 20$  $30 \times 30 \times 30$  $40 \times 40 \times 40$  $50 \times 50 \times 50$  $60 \times 60 \times 60$

EL 80% DE LOS
INGRESOS SE
OBTIENEN POR
ESTA MEZCLA



70 x 70 x 70



80 x 80 x 80

De las distribuciones anteriores tenemos que:

El importe de ventas en México es de N\$ 35000.00 de los cuales su destino es:

Guadalajara	N\$ 14000.00
Monterrey	12500.00
Culiacán	8750.00

De los N\$ 14000.00 que se venden en México cuyo destino es Guadalajara, N\$ 11200.00 (el 80%) corresponde a envíos cuyas medidas son:

20 x 20 x 20	Que en lo sucesivo llamaremos medida número 2.
30x 30 x 30	Que en lo sucesivo llamaremos medida número 3.
40 x 40 x 40	Que en lo sucesivo llamaremos medida número 4.
50x 50 x 50	Que en lo sucesivo llamaremos medida número 5.

Ahora se analizará el número de paquetes que tiene que vender México con destino Guadalajara para reunir un importe de N\$ 11200.00 (80% del total a esa plaza).

IMPORTE (80%)	MEDIDA NO.	MEZCLA	IMP. X MEDIDA	PRECIO X ENVIO	NO. ENVIOS NECESARIOS
	2	20	N\$ 2240	N\$ 22	102
N\$ 11200	3	30	3360	26	129
	4	30	3360	33.50	100
	5	20	2240	43	52
TOTAL		100%	N\$1 1200		383

Mensualmente se tendría que transportar de México a Guadalajara 383 paquetes; si un mes tiene aproximadamente 25 días hábiles, diariamente en promedio se tendría que transportar 15 paquetes, de estas dimensiones.

Considerando que ya es el tercer mes de operaciones, estimar que se transportarán de México a Guadalajara 15 envíos diarios es muy razonable. Con esto se alcanza el 80% del pronóstico.

El otro 20% representa en importe N\$ 2800.00. Con que se logre transportar 50 paquetes durante el mes, de las medidas más grandes, es decir, de 70 x 70 x 70 cm. u 80 x 80 x 80 cms. se alcanzan los N\$ 2800.00; es decir, se tendría que transportar aproximadamente dos paquetes con estas medidas, diario; o cinco con medidas pequeña y grandes.

Si se comprendió el ejemplo anterior, ahora se verá para el mismo mes los ingresos por flete México-Monterrey y México-Culiacán.

El pronóstico México-Monterrey es de N\$ 12250, el 80% de esta cantidad son N\$9800 (transporte de envíos medida 2, 3, 4 o 5).

IMPORTE (80%)	MEDIDA	MEZCLA	IMP X MEDIDA	PRECIO POR ENVIO	NO. DE PAQUETES NECESARIOS
N\$ 9800	2	20	N\$ 1960	N\$ 24	82
	3	30	2940	30.5	96
	4	30	2940	37.5	78
	5	20	1960	48	41
TOTAL		100%	N\$ 9800		297

297 envíos mensuales divididos entre 25 días hábiles indica que se deben enviar 12 paquetes diarios para cumplir el 80% del pronóstico.

De manera similar, la tabla para México-Culiacán quedaría de la siguiente manera:

IMPORTE (80%)	MEDIDA	MEZCLA	IMPORTE POR MEDIDA	PRECIO POR PAQUETE	NO. PAQUETES NECESARIOS
N\$ 7000	2	20	N\$ 1400	N\$ 31.5	44
	3	30	2100	41.5	51
	4	30	2100	50.5	42
	5	20	1400	64.0	22
TOTAL		100%	N\$ 7000		159

Para llevar de México a Culiacán 159 envíos mensuales, es necesario transportar en promedio 6 envíos diarios.

Si se suman los envíos que es necesario transportar en promedio diariamente de México a Guadalajara, Monterrey o Culiacán para cumplir con el 80% del pronóstico se obtendrá una cantidad de 33 envíos diarios.

No se contemplan para este ejemplo los ingresos por el servicio de mensajería ,ni por servicios adicionales, que una vez sumados al servicio por flete pueden incrementar el ingreso total en forma significativa, por lo que incluso el pronóstico de ingresos puede considerarse un escenario conservador.

PRESUPUESTO DE GASTOS

Las utilidades de una empresa no se obtienen de sus ingresos, sino de la diferencia entre éstos y sus costos y gastos, por lo que se debe establecer un estricto control sobre los gastos para optimizar utilidades.

Los gastos se dividen en fijos y variables. Los gastos variables se dan con base a las unidades vendidas y los fijos son erogaciones hechas se venda o no se venda.

Cuando una empresa surge, normalmente sus gastos superan a sus ingresos, pero en el menor tiempo posible se debe buscar llegar al punto de equilibrio, es decir, el volumen de ventas en donde los ingresos y los gastos son iguales (ni se gana ni se pierde), para posteriormente empezar a obtener utilidades.

Cada tipo de organización tiene diversos gastos, todos encaminados a producir y comercializar sus productos o servicios.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos fijos para las dos primeras etapas operativas. Para efectos de este trabajo solo se incluyen los gastos que representan salidas de efectivo, los cuales posteriormente se trasladarán al flujo de caja .

**PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS
(EN NUEVOS PESOS)**

PRIMERA ETAPA	MEX	GDL	MTY	CUL	MENSUAL
EMPLEADOS					
JEFE DE OFICINA	2000	2000	2000		6000
SECRETARIA	1200				1200
DOCUMENTADOR	1400	1400	1400	1400	5600
AY. DOCUMENTADOR	1000	1000		1000	3000
OPERADOR		1400	1400		2800
AY. OPERADOR		1000	1000		2000
JEFE DE TURNO					
AY. DE TURNO					
SUBTOTAL	5600	6800	5800	2400	20600
TELEFONO	1500	1200	1200	1000	4900
ENERGIA ELECTRICA	1000	800	800	1000	3600
RENTA	4000	3000	3000	3000	13000
ART. DE LIMPIEZA	500	250	250	250	1250
ART. DE ESCRITORIO	250	150	150	150	700
AGUA	100	100	100	100	400
REPERCUSSIONES (20%)	1120	1360	1160	480	4120
CAPACITACION	600	600	600	600	2400
OTROS	300	300	300	300	1200
TOTAL	14970	14560	13360	9280	52170

NOTAS:

- * LA CAPACITACION SE IMPARTIRA CADA SEIS MESES
- * EN CUANTO AL NUMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS PARA CADA PLAZA ES NECESARIO TENER EN CUENTA EL VOLUMEN DE OPERACIONES EN ELLA ASI COMO LA LOGISTICA, YA QUE SI EN LA NOCHE SE VAN A REALIZAR MANIOBRAS (CARGA Y DESCARGA), SE DEBE CONTEMPLAR LA GENTE NECESARIA PARA ELLO.

PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS
(EN NUEVOS PESOS)

SEGUNDA ETAPA

	QRO	CEL	IRA	LA PIEDAD	SLP	TEPIC	MAZ	MENSUAL
EMPLEADOS								
JEFE DE OFICINA	2000							2000
SECRETARIA								
DOCUMENTADOR	1400	1400	1400		1400		1400	7000
AY. DOCUMENTADOR		1000					1000	2000
OPERADOR			1400					1400
AY. OPERADOR			1000					1000
JEFE DE TURNO	1800							1800
AY. DE TURNO(1000 C\U)	2000		1000		1000			4000
SUBTOTAL	7200	2400	4800	0	2400	0	2400	19200
TELEFONO	1500	750	1000		1000		1000	5250
ENERGIA ELECTRICA	1000	600	800		600		800	3800
RENTA	3500	2500	2500		2500		2500	13500
ART. DE LIMPIEZA	400	200	200		200		200	1200
ART. DE ESCRITORIO	150	150	150		150		150	750
AGUA	100	100	100		100		100	500
REPERCUSSIONES(20%)	1440	480	960		480		480	3840
CAPACITACION	600	600	600	600	600	600	600	4200
OTROS	300	300	300		300		300	1500
TOTAL	16190	8080	11410	600	8330	600	8530	53740

NOTAS:

- * LE APLICAN LAS MISMAS NOTAS QUE AL PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS DE LA PRIMERA ETAPA

FLUJO DE CAJA

"Un presupuesto es un plan financiero" (6). Es una herramienta útil para planear y controlar. "Presupuesto financiero es un plan que detalla cómo se gastarán los fondos, así como el modo en que se obtendrán los recursos para estos gastos" (7).

Con base a un pronóstico de ingresos y un presupuesto de gastos, así como un presupuesto de inversión, se puede realizar un flujo de caja, que combina estas tres variables interconectadas con el tiempo; este estado financiero permite ver los momentos con déficits y superávits de efectivo, para así prever y planear la manera de subsanarlos.

Un flujo de caja es una valiosa ayuda para la toma de decisiones, ya que presenta la capacidad de la empresa para generar recursos, y compara estos recursos con las erogaciones que se tendrán que realizar.

De igual manera, al buscar obtener créditos, el flujo de caja es solicitado por las instituciones financieras. La cultura bancaria ha comenzado a cambiar y mientras que en el pasado para conceder créditos se pedían más que nada garantías, actualmente se pide solvencia, es decir, que la empresa sea capaz de generar los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones en el momento preciso; esto es lógico, ya que antes los bancos prestaban a quien no les podía pagar y después tenían que embargar propiedades, lo cual no es su negocio.

A continuación se presenta el flujo de caja esperado para los primeros nueve meses de operación de una empresa, elaborado con base al presupuesto de inversión, de gastos y al pronóstico de ingresos presentados anteriormente.

FLUJO DE CAJA
(EN NUEVOS PESOS)

	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MZO
SUPERAVIT DEL MES ANTERIOR						19350			
INGRESOS			10000	53000	100000	115000	124000	214000	265000
IVA			1500	7950	15000	17250	18600	32100	39750
OTROS									
TOTAL ENTRADAS	0	0	11500	60950	115000	151600	142600	246100	304750
GASTOS PREOPERATIVOS	5000	10000							
COMPRA DE ACTIVO FIJO Y DIF.			202000				177500		
GASTOS FIJOS									
SUELDOS			10300	20600	20600	24000	39800	39800	39800
TELEFONO			2450	4900	4900	4900	10150	10150	10150
ENERGIA ELECTRICA			1800	3600	3600	3600	7400	7400	7400
RENTA			13000	13000	13000	13000	26500	26500	26500
ART. DE LIMPIEZA			1250	1250	1250	1250	2450	2450	2450
ART. DE ESCRITORIO			700	700	700	700	1450	1450	1450
AGUA			200	400	400	400	900	900	900
REPERCUSSIONES				6180		8920		15920	
IVA									
OTROS			500	1200	1200	1200	2700	2700	2700
CAPACITACION				2400			4200		
PAPELERIA Y FORMAS		50000				50000			
FLETE			5000	26500	50000	57500	62000	107000	132500
COMISION							3000	4600	6200
TOTAL EROGACIONES	5000	60000	237300	80730	95650	165470	338050	219070	230050
DEFICIT O SUPERAVIT DE EFECTIVO POR LA OPERACION	-5000	-60000	-225800	-19780	19350	-13870	-195450	27030	74700
FINANCIADO POR:									
APORTACION DE SOCIOS	5000	60000	225800	19780		3870	100000		
OTROS						10000	95450	-27030	-74700

- EN SEPTIEMBRE CIERTOS GASTOS SON MENORES PORQUE
LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA INICIAN A MEDIO MES

- LOS SUELDOS AUMENTAN EN DICIEMBRE DEBIDO A
LOS AGONALDOS

- EN ESTE EJEMPLO LAS REPERCUSSIONES SE PAGAN CADA
DOS MESES

Analizando el flujo de caja anterior, se observan déficits de efectivo en los meses de julio a octubre, así como en diciembre y en enero del segundo año. Con base a estos déficits los accionistas pueden y deben planear los momentos para realizar sus aportaciones.

Aparte de las aportaciones de socios, los déficits pueden ser cubiertos por otros medios. En el flujo de efectivo cuestión de análisis se observa que en los meses de diciembre y enero parte del déficit es cubierto por accionistas y la otra "por otros". Entiéndase que al hablar de otros se hace referencia a las instituciones del Sistema Financiero Mexicano, ya sea por medio de préstamos bancarios, colocación de papel comercial, etc.

Se debe contemplar el beneficio que tiene el obtener dinero de terceros, pero así mismo hay que tener en cuenta los intereses que se pagan por dichos préstamos. Estando conscientes de que el dinero es escaso y que a menudo se requiere de este tipo de pasivos, se debe buscar la mejor opción para obtenerlos; es decir, analizar las diferentes alternativas de financiamiento y seleccionar aquella que cubra mejor las necesidades.

También hay que observar en el flujo de efectivo que con los superávits de efectivo de los meses de febrero y marzo se reduce el renglón de otros, es decir, se disminuyen las deudas contraídas. Para este ejemplo no se contemplan las salidas de dinero por intereses de los préstamos obtenidos, pero es necesario mencionar que en épocas inflacionarias éstas constituyen un desembolso importante.

Anteriormente se habló de los gastos fijos. Para el flujo de efectivo se necesita incluir también a los gastos variables, que en su mayor parte para efectos de este ejemplo se ven representados por el "flete" que hemos de pagar para cubrir las rutas troncales, y en

algunas plazas la entrega y recolección. Otra parte de estos gastos es originada por la comisión pagada a las oficinas concesionadas.

Cuando una empresa comienza a operar, sus erogaciones realizadas en activo fijo y diferido le causan un IVA acreditable lo suficientemente grande para cubrir el IVA trasladado que se origina por las ventas. Para efectos prácticos no se separó el IVA acreditable del valor de los activos fijos adquiridos, pero se puede mencionar que es el suficiente para cubrir el IVA trasladado durante el tiempo que dura este flujo de caja. Por lo anteriormente expuesto en el flujo se observa el concepto IVA solamente como una entrada de efectivo.

NECESIDADES FINANCIERAS

Con base a la información reportada por el flujo de caja se debe tener en cuenta los momentos en los que se va a necesitar efectivo para cubrir déficits, y contemplar anticipadamente las alternativas posibles de financiamiento; ya que sin el dinero necesario en el momento oportuno el plan de negocio sufriría desfases u otros contratiempos.

Los accionistas decidirán en su momento, con la asesoría financiera que juzguen pertinente, como afrontar los déficits, ya sea con dinero propio, por medio del Sistema Financiero Mexicano u otras alternativas.

Cuando se habla de alternativas de financiamiento en lo primero que se piensa es en créditos bancarios, pero se debe tener en consideración que el Sistema Financiero Mexicano ofrece una extensa gama. Desafortunadamente muchas de ellas no se encuentran al alcance de las micro y pequeña empresas. Hay que conocer las ventajas y desventajas de todas las alternativas que se encuentren a nuestro alcance y elegir la mejor de acuerdo a las circunstancias.

Para conseguir recursos financieros una vez que la empresa ha prosperado en el mercado se puede emitir otra serie accionaria para atraer el interés de inversionistas que quieran participar en el capital social de la empresa; si se realiza esto, se debe cuidar siempre el no perder el porcentaje de acciones necesario para seguir teniendo el control de la sociedad.

CAPITULO CUARTO

ORGANIZACION Y OPERACION

FILOSOFIA CORPORATIVA

Si partimos de la base de que la filosofía es la esencia o propiedades de las cosas, la filosofía corporativa es la esencia de una empresa; es el pensamiento o sentir de los dueños que va a regir las actividades de una organización. Debe ser captada y adoptada por todos los miembros de la organización para así poder lograr sinergia en ella.

"Un servicio es una actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es intangible y no resulta en la propiedad de nada" (8) Los servicios representan gran parte de los empleos de un país y aportan gran cantidad del producto interno bruto.

Desde el punto de vista meramente productivo un servicio no produce un bien tangible, sino que es una actividad complementaria a la producción o comercialización de dichos bienes.

El hecho de que el servicio no sea tangible, lo hace especial, ya que no se vende algo palpable con cualidades diferentes a lo que producen los competidores; lo único que podemos es "dar un mejor servicio" que nos distinga de los demás, u ofrecer servicios diferentes a los de la competencia. Toda persona que quiera incursionar en cualquier negocio en la rama de los servicios debe tener una filosofía encaminada a esto.

Cualquier negocio debe tener como fin satisfacer necesidades de los clientes, por lo que hay que identificar bien cuales son sus necesidades y distinguirlas de sus deseos.

"Necesidad: experiencia de un estado de carencia "(9).

"Deseo: la forma que adopta una necesidad humana de acuerdo a la cultura y personalidad del individuo" (10).

En la medida en que una empresa pueda satisfacer necesidades de los clientes mejor que otras, no necesitará vender sus productos o servicios, los clientes irán a comprarlos.

El estudio de las ventas está completamente relacionado con la psicología del comprador, por lo que tener un conocimiento psicológico de los clientes potenciales es de vital importancia. Hay que darle a los clientes lo que ellos desean; y lo que desean es sentirse importantes. "el impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante" (11).

La filosofía corporativa más el conocimiento de las realidades de la empresa, las características de los mercados, capacidad y experiencia de los socios, pueden dar la base para buscar un posicionamiento. "Posicionamiento es la posición que ocupa una empresa, producto o persona en la mente del consumidor" (12). Como ya vimos 200 empresas compiten en un mercado con amplio desarrollo; si se quiere luchar contra ellas se debe estar consciente de las debilidades y ventajas competitivas que se tienen y atacar un segmento de mercado con base a una característica que nos distinga de los demás.

En este caso se buscará posicionamiento como una empresa que da un servicio excelentísimo con alcance de domicilio a domicilio. Esa será la filosofía, servicio de excelencia. En apoyo a esta filosofía se pueden adoptar ciertos criterios institucionales como son:

- Adopción de un enfoque que cambie el criterio de mayor obtención de utilidades por mejor calidad en el servicio.

- Difundir la idea y llegar a la convicción de que el cliente es nuestro verdadero patrón y sus envíos nuestra responsabilidad.
- Desarrollar planes y programas que permitan dar seguridad y proyección a todas las personas que conforman el gran equipo que es la institución.
- Desarrollar y apoyar nuestros productos en la calidad y lanzar otros que demanda el mercado, buscando adelantarnos a crear nuevos satisfactores (creatividad de las personas al servicio de la institución).
- Abrir nuevos destinos que nos permitan una amplia cobertura.

MANUAL DE ORGANIZACION

Un manual de organización es un documento que sirve a todos los integrantes de una empresa para conocer aspectos importantes sobre la organización de la misma. No hay una regla única para realizar un manual de organización, e incluso algunas empresas elaboran distintos manuales para las diversas áreas que las conforman; en este caso los manuales deben ser homogéneos. Estos son algunos puntos considerados importantes respecto a su elaboración y contenido:

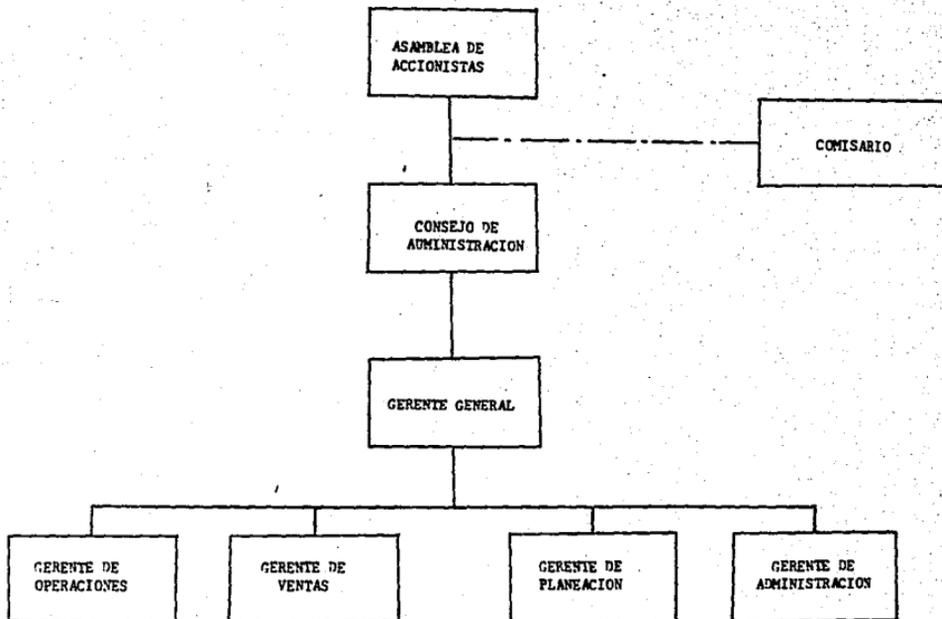
- Un manual es una guía y una regla a seguir dentro de una institución, por lo que se debe cuidar que se cumpla
- Los manuales deberán contemplar la estructura de los niveles jerárquicos, su autoridad y responsabilidad.
- Independientemente de su forma, un manual de organización debe contener:

I Introducción. En este apartado se explica en forma clara y breve el contenido y propósito del manual, así como las ventajas que representa.

II Políticas y atribuciones. Las políticas son lineamientos generales del marco de actuación. Las atribuciones son facultades que a cada persona da el cargo que ejerce; éstas son conferidas por disposiciones y acuerdos superiores o emanan del acta constitutiva.

III Estructura de la organización. Conformación estructural de las áreas que integran la organización e interrelación que existe entre cada una de ellas. Esta estructura se representa gráficamente a través de un organigrama, en el cual se aprecia fácilmente el orden jerárquico existente. La parte superior de un organigrama propuesto para este tipo de empresas quedaría de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA



IV Descripción de áreas. Se recomienda especificar su objetivo, es decir, lo que se hace, lo que desea lograr o la razón de existir de esa área; así mismo es deseable incluir:

La función genérica del área: Visión global de las actividades que desarrollan, orientada a satisfacer el objetivo global de la gerencia.

Funciones específicas del área: Tareas afines y concretas que se realizan para alcanzar el objetivo del área.

El manual debe ser autorizado por la Gerencia General, así como las modificaciones que éste sufra. Si la empresa así lo decide, el manual se hará en formatos creados exprofeso.

Es importante hacer del conocimiento de las personas que trabajan en la institución, que existe un manual y el contenido del mismo; ya que así sabrán que posición ocupan dentro de la organización y lo que se espera de ellos.

Es importante tener un organigrama y en general un manual de organización por pequeña que sea la institución; obviamente este manual estará acorde al tamaño de ésta y se irá adaptando conforme crezca la empresa.

Adicionalmente al manual de organización que indica qué debe hacer cada área, se debe formular otro manual (de procedimientos) que indique cómo hacerlo. Al igual que el anterior se puede realizar uno general, o bien dividirlo por áreas (todas las formas son válidas siempre y cuando sean comprensibles y de fácil manejo).

La información que puede contener un manual de procedimientos es la siguiente:

I Introducción.

II Objetivo del manual.

III Procedimientos (nombres).

En cada procedimiento se debe especificar:

A) Objetivos.- El propósito que se pretende alcanzar con la realización de las operaciones.

B) Políticas y normas de operación.- Las políticas orientan la aplicación de los procedimientos. Las normas de operación son lineamientos imperativos y específicos de acción que persiguen un fin determinado y son de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.

Ejemplo: Todo envío deberá ser despachado el mismo día de su recepción.

C) Descripción del procedimiento.- Se anotan las actividades de cada proceso en orden cronológico o secuencial precisando en qué consisten, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se ejecutan. Las actividades deberán enumerarse para facilitar su comprensión. Cuando la actividad implique la utilización de alguna forma deberá anotarse el nombre.

D) Flujograma.- Forma esquemática de la secuencia y/o horarios de las actividades, personas, formas y materiales, incluyendo las unidades de trabajo o los puestos que intervienen para cada actividad.

E) Formas e instructivos de llenado. A manera de ejemplo, en páginas siguientes se presentará una guía aérea, así como un fragmento de su instructivo de llenado.

IV Glosario de términos (en caso de ser necesario), para facilitar el manejo y comprensión del manual.

Conclusión:

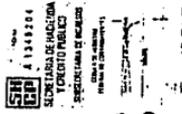
- Estos manuales deben ser comprensibles y de fácil manejo.
- Estar permanentemente actualizados.
- Tener la difusión adecuada.
- Se debe hacer respetar su contenido.

FALLA DE ORIGEN

71

DIA AÑO		DESCRIPCION DEL CONTENIDO SEGUN REMITENTE			ENTREGA A CARGO	CANTIDAD AEROPLETO		OFICINA		Nº 5 15578			
AL PUERTO DE ORIGEN		TIPO DE EMBALAJE D MENSIONES (cm)			VOLUMEN (kg)	No DE PEZA		PESO (kg)		12			
6		7			8	9	10		11		12		
REMITENTE					DIRECCION								
13													
COLONIA			R.F.C.		CODIGO POSTAL		TELEFONO		CIUDAD / MUNICIPIO		ESTADO		
CONSIGNATARIO					DIRECCION								
14													
COLONIA			R.F.C.		CODIGO POSTAL		TELEFONO		CIUDAD / MUNICIPIO		ESTADO		
VALOR DECLARADO POR EL REMITENTE				VALOR PARA TRANSPORTE			IMPORTE C.O.D.		TIPO DE TARIFA		TARIFA		
15				16			17		18		19		
CANTIA DE GARANTIA			CREDITO		PAGADO			CONCEPTO		POR COBRAR			
					21			CARGOS ADICIONALES EN DESTINO		23			
								FLETES					
								ENTRADA A DOMICILIO					
								OCURRE OFICINA					
								ACARRIO					
								VALUACION					
								FLETES Y CARGOS					
								REEMPAQUE					
								FLETE Y EMPAQUE					
								CARGOS					
								REEMBOLSO C.O.D.					
								SUB TOTAL					
								IVA					
								CARGOS IVA ORIGINAL					
								IMPORTE C.O.D.					
								TOTAL					
OBSERVACIONES					PERSONA QUE DOCUMENTO								
24					26								
25					27								
EL REMITENTE MANIFIESTA QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN EL ANVERSO DE ESTA GUIA AEREA SON EXACTOS, ASI COMO HAN SIDO LEGIDO EL CONTRATO DE TRANSPORTE ALIADO DE INTERCAMBIOS IMPRIBIDO EN EL REVERSO Y ENTERADO DE SUS CONSECUENCIAS Y ALCANCES JURIDICOS FIRMA DE CONFIRMACION. ANVERSO					POR REMITENTE: NOMBRE		FIRMA		NOMBRES		SIGNACION		FIRMA

FACTURA - GUIA AEREA



30

IMPORTE TOTAL CON LETRA 27

LA REMISION DE UN EJEMPLAR DE ESTE COMPONENTE CONFORME A LO ESTIPULADO EN LOS TERMINOS DE LAS CONDICIONES DE SERVICIO.

ORIGINAL

REG. AERONAUTICO

Instructivo para el llenado del formato factura-guía aérea

- 1.- Fecha: Anotar dos dígitos por el día, dos por el mes y dos por el año.
- 2.- Descripción del contenido según remitente: Anotar sin abreviaturas la descripción completa del contenido que declare el cliente.
- 3.- Entrega a domicilio: Cruzar con una "x" el círculo blanco, en caso de que el cliente solicite sea entregado su embarque a domicilio.
- 4.- Ocurre (aeropuerto u oficina): Cruzar con una "x" el círculo blanco que corresponda de acuerdo al tipo de entrega ocurre que solicite el cliente, en aeropuerto o en oficina centro.
- 5.- Número de guía: Es el folio consecutivo que consta de cinco dígitos, el cual es la referencia principal para control e información de todo tipo.
- 6.- Anotar la clave IATA que le corresponde al aeropuerto en donde se documenta la carga.
- 7.- Tipo de embarque: Describir el tipo de embarque que se recibe:
 - Sobre
 - Paquete
 - Caja
 - Bulto
 - Costal
 - Jaula
- 8.- Dimensiones: Anotar las medidas del embarque que se recibe en centímetros, por el largo, ancho y alto.

FORMAS Y CONTRATOS

Cada compañía tiene su estilo propio en el manejo y diseño de sus formas y contratos, aun cuando los datos existentes en las mismas son generalmente los mismos.

Es recomendable mandar hacer nuestras formas valoradas, en función de lo que señala la autoridad, tomando en cuenta la consecución de los datos que solicitaremos al cliente; que su tamaño sea el adecuado y su presentación fácilmente entendible y agradable. Así mismo en el número de copias que se requieren. Identificando quién y en qué momento van a ser llenadas para saber qué tipo de papel es necesario, así como si las mismas serán impresas vía computadora, a mano o por máquina de escribir; si las mismas deben de ser elaboradas en papel autocopiante, con papel carbón intercalado o no; si la compañía cuenta con los recursos suficientes para manejar software para manejo de código de barras, o no; o bien características visuales distintivas para cada plaza (colores, código IATA, etc).

El código civil nos dice que "un contrato es un convenio celebrado entre dos o más personas para crear, modificar o extinguir obligaciones". A su vez nos define al contrato de transporte como "el contrato por el cual alguno se obliga a transportar bajo su inmediata dirección, o la de sus dependientes, por tierra, agua o aire a personas, animales, mercaderías o cualquiera otros objetos". A su vez el código de comercio nos dice que un contrato de transporte se reputa mercantil cuando:

I Tenga por objeto mercaderías o cualquiera efectos de comercio.

II Cuando siendo cualquiera su objeto, sea comerciante el porteador o se dedique habitualmente a verificar transportes para el público.

Este mismo ordenamiento contempla en un capítulo específico obligaciones y derechos, entre otras cosas, para los transportes por vías terrestres o fluviales.

Para celebrar contratos es conveniente apegarse a machotes preestablecidos previa consulta y liberación por parte de abogados que permitan darle seguridad a la empresa; se recomienda que por tipo de contrato tengan una consecutividad que permita su adecuado control y manejo.

Se recomienda celebrar contratos de las actividades que nos prestarán, o prestaremos a terceros, como son:

- De transportación de paquetería
- De comisión mercantil
- De recolección o entrega a domicilio
- De transportación aérea
- De créditos otorgados
- Otros

Pero fundamentalmente el contrato de adhesión que debe ser impreso al reverso de nuestra guía o carta porte y que es la vinculación de nuestro servicio con el cliente.

El adecuado diseño de nuestras formas impresas, con controles numéricos permite estrechar el control interno operativo y administrativo de la compañía. A continuación nos referiremos a algunos formatos y contratos que requiere la actividad sustantiva, sin que

esto sea limitante, ya que cada empresa tendrá los que juzgue conveniente para su adecuado control.

Guía aérea.- Hace las veces de factura. Es una forma valorada (foliada) que se utiliza para la identificación, cobro, transportación y entrega de los embarques depositados por nuestros clientes. Contempla los servicios contratados.

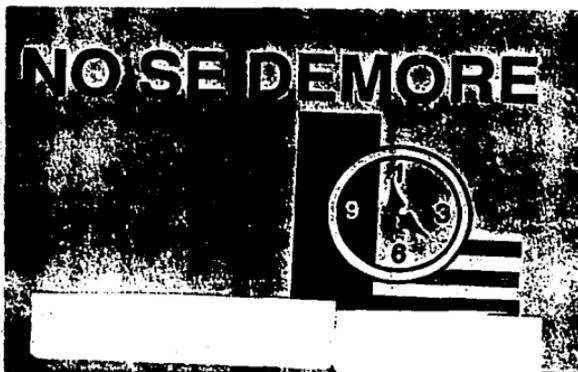
Carta porte.- Se utiliza para el servicio de vía de superficie, hace las veces de factura, es una forma valorada (foliada) que se utiliza para la identificación, cobro, transportación y entrega de los envíos depositados por los clientes.

Manifiesto express despachado.- Es la forma que se utiliza para el encaminamiento y control de los embarques remitidos por vía aérea.

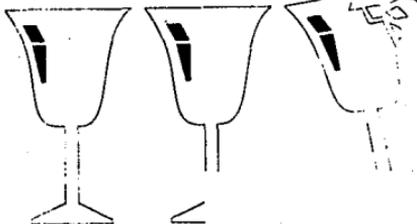
Manifiesto de envíos.- Es el documento que sirve para el manejo y control de la paquetería remitida por vía de superficie, y genera el control interno operativo de recepción y envío de la paquetería y mensajería.

Etiqueta de identificación del paquete.- Como su nombre lo indica es el documento que adherido al paquete lo identifica como un ente propio conectándolo con el origen, el destino, el número de la guía o carta porte, algunos servicios complementarios, y el peso o volumen del embarque.

PAID PAID	PAGADO PAYMENT	CORRER RECOVER	C O D RE COVER RETURN
PAID WEIGHT KG	QUILA AWB DUICK AWB		
MONTERREY	MTY		MONTERREY



FRAGIL



SEGUROS

Podemos decir que un seguro es un contrato mediante el cual los riesgos "inciertos" de los individuos, se convierten en algo más certero, a cambio del pago de una prima a una compañía aseguradora; en otras palabras lo que se hace es sustituir la posibilidad de una gran pérdida por la seguridad de una pequeña.

Las empresas se enfrentan a diversos tipos de riesgos que pueden afectar su desarrollo, por lo que deben contemplar la decisión de contar con algún(os) seguro para atenuar los riesgos que más los pueden afectar.

Si pensamos en una empresa de envíos, entre los posibles riesgos que corre son el daño o extravío de los paquetes, y los accidentes automovilísticos o robo a sus unidades de transporte; la póliza que ampara la pérdida de paquetes se conoce con el nombre de póliza de declaración, y consiste en reportar mensualmente la totalidad de envíos transportados, así como los importes cobrados por los servicios.

Dados los altos costos de las pólizas de seguro, algunas empresas han optado por crear coberturas internas para resguardar la mercancía, es decir, cobrar cierto porcentaje sobre el valor de los servicios o importe declarado con el cual se pagarán las pérdidas o daños de mercancía que se presenten.

Cabe señalar que conforme a la Ley de Vías Generales de Comunicación, las empresas de este giro son responsables de los envíos que transportan, pero para evitarse el molesto trámite de hacer efectiva dicha disposición, normalmente la gente está dispuesta a pagar el resguardo, que además representa un porcentaje insignificante del importe a transportar.

Habría que aclarar que el resguardo puede ser optativo solamente en envíos terrestres, y que en envíos aéreos las empresas en el mercado siempre cobran por un concepto similar que recibe el nombre de valor declarado.

En cuanto a las unidades de transporte, es recomendable que éstas cuenten con seguro de cobertura amplia contratado con una aseguradora.

Otros de los riesgos latentes que es recomendable cubrir por medio de un seguro son:

- a) robos de efectivo.
- b) robos de activo.
- c) incendios.
- d) responsabilidad civil.

PERFILES DE PUESTOS, CAPACITACION Y SUELDOS

Un perfil de puesto está formado por las características deseables y necesarias para que una persona pueda ocupar satisfactoriamente un puesto dado; en el mismo perfil se puede incluir la capacitación necesaria para que la persona desarrolle su trabajo de manera óptima y acorde a los intereses de la institución.

Para que una persona esté contenta en su empleo, debe de sentir desarrollo personal en él, y que se le recompense en forma justa vía sueldo. Para que una institución pueda ser competitiva en el mercado, sus sueldos deben estar acordes a él. Es recomendable tener un tabulador de sueldos para integrar cierta flexibilidad a la hora de asignarlos.

Tomando en cuenta el giro de empresa, que estamos estudiando, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Habrá empleados que tienen que realizar un arduo trabajo físico (cargando paquetes, estibándolos, etc.), por lo que entre las características requeridas estarán el no tener problemas en la columna vertebral, u otras limitaciones físicas.
- Habrá empleados que serán responsables del traslado de los paquetes (choferes), los cuales deben tener un grado de responsabilidad excelente, ser honestos y no ser bebedores; la edad también es importante.
- Los encargados de oficina deben tener la suficiente sagacidad para resolver de la mejor manera las situaciones y problemas que a diario se estarán suscitando.

Los sueldos en estos momentos se ajustan a menudo; para efectos del presupuesto de gastos se utilizaron sueldos prevaletientes en el mercado al momento de estar realizando este trabajo (abril de 1995).

La capacitación puede ser externa o interna; en ella se tratará de motivar al personal y se le inculcará la filosofía corporativa. Se debe realizar de la manera más amena para que los empleados puedan sentir que salen de su rutina diaria y aprovechen mejor su período de capacitación. Dicha capacitación se reforzará con videocassetes u otros materiales que se consideren convenientes.

LOGISTICA

La logística comprende el suministro y movimiento de materiales, personal, equipo y productos terminados, tanto dentro de la organización, como entre ésta y el medio que la rodea.

"La logística en las empresas hoy en día es de vital importancia. Sin embargo, por años ha sido un área no sólo olvidada sino ninguneada. Toda persona indeseable en una empresa era enviada al departamento de tráfico, distribución o transporte. De ahí que en la actualidad estemos en pañales en este rubro, pues no hubo capacitación ni atención al mercado. Comparativamente hablando podemos decir que estamos 10 años atrás de Estados Unidos" dijo el presidente de la Asociación Nacional de Gerentes de Distribución y Tráfico (13).

En un negocio en el que el cliente busca rapidez es necesario manejar la logística como un arma importante; contemplar a empresas especializadas en este campo, o bien de tener un departamento de tráfico .

Hablar de logística implica hablar de infraestructura en oficinas, en equipo de transporte y reparto, de itinerarios, de personal capacitado y de rutas. Todos estos factores bien engranados y afinados que permitan la transportación de envíos de la mejor, más rápida, segura y económica forma para el usuario. Para esto se debe tener conocimientos que nos permitan abatir tiempos y hacer coincidir eventos, personas y/o envíos, que a su vez puedan ser rápidamente desagregados y continuar su operación hasta llegar al destinatario. Cada empresa tiene diferente forma de llamar a cada uno de estos elementos pero al final siguen siendo las mismas operaciones de recepción, traslado, concentración, verificación, remisión de envíos y entrega, la espina dorsal del servicio,

independientemente de como las bautice cada compañía (semántica). De hecho todos estos elementos son conocidos por todas las empresas nacionales, e internacionales, dependiendo de su potencial económico para su mecanización.

En el caso de empresas internacionales del primer mundo, cuentan con un aeropuerto hob que consolida la totalidad de los envíos, previa remisión de datos vía satélite y en tiempo real, al mismo hob y a los destinos que permiten preestablecer las rutas de despacho y entrega a domicilio bajo software mucho antes de llegar la paquetería. Así mismo este aeropuerto hob recibe a todos los aviones entre las 20 y 24 horas y los despacha entre la 1 y 4 a.m. para que puedan ser entregados al día siguiente. Vale la pena señalar que son decenas de aviones los que aterrizan y despegan de este aeropuerto, cada noche, trayendo consigo miles de paquetes que deben ser reclasificados para su encaminamiento por medio de bandas transportadoras y lectores ópticos que aseguran el dinamismo requerido (vía código de barras).

Por lo aquí comentado nos podemos imaginar el costo de la infraestructura para soportar esta logística y brindar el servicio que el cliente requiere. (Next day). Así mismo, existen desarrollos de empresas que no cuentan con los recursos ni la exigencia de mercado del ejemplo anteriormente comentado, y que se pueden desarrollar en forma paulatina de acuerdo a las necesidades del mercado y al potencial de inversión que los socios quieran aportar.

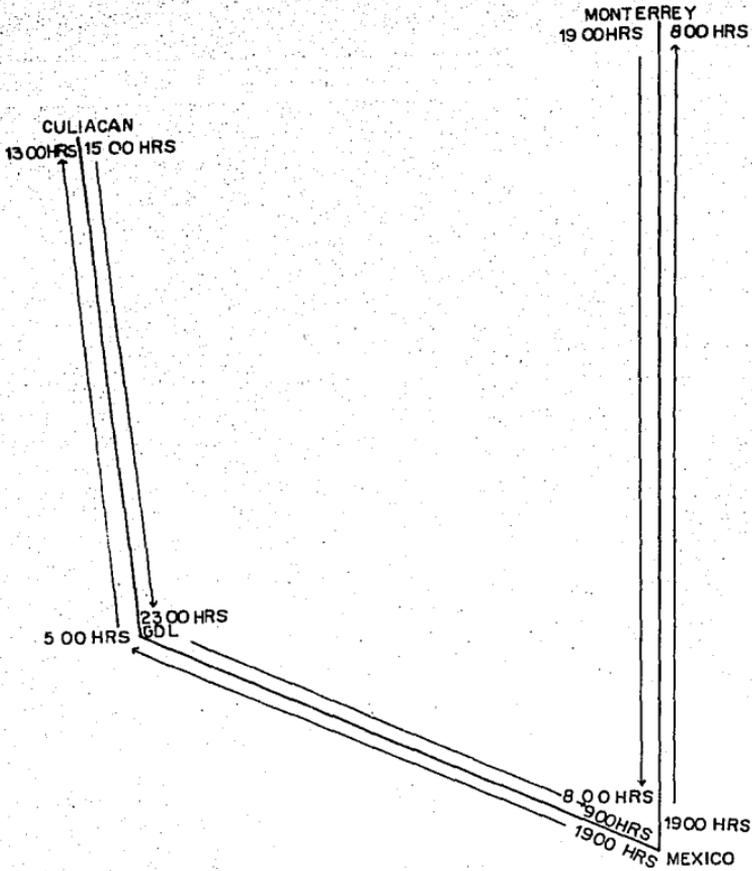
El hablar de logística implica hablar de rutas troncales, rutas radiales y rutas de reparto en la ciudad. Rutas troncales son aquellas que involucran varias ciudades en el país y que el transporte de reparto va tocando una por una. Rutas radiales son aquellas que se establecen para llevar el servicio a ciudades que la ruta troncal no toca. Se toma

como oficina central una ciudad de la ruta troncal y de esta ciudad se recolecta y entrega a las ciudades que forman la ruta radial.

Cuando una ciudad es grande la recolección y reparto dentro de ella se vuelve complejo y en ocasiones es recomendable establecer hubs de operaciones, en los cuales se concentra la carga para repartirla a las oficinas regionales dentro de la ciudad.

Con el siguiente ejemplo se busca explicar la logística en una ruta troncal y una radial.

Como se recuerda, la etapa número uno abarca las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey y Culiacán. La logística recomendable para dar servicio a estas ciudades es la siguiente:



Como en mensajería cada minuto que pasa es un minuto menos para hacer las entregas, aprovechar la noche es importante.

Para poder soportar la logística anterior se requieren dos corridas para cubrir la ruta MEX-GDL-CUL y una sola para la ruta MEX-MTY.

Se puede ofrecer el servicio terrestre con los siguientes tiempos:

	Entrega en
MEX-GDL o viceversa	24 horas
MEX-CUL o viceversa	24 horas
MEX-MTY o viceversa	24 horas
GDL-MTY o viceversa	48 horas
CUL-MTY o viceversa	48 horas

Así mismo, los itinerarios serán los siguientes:

Ruta 1

Población	Día de llegada	Hr. llegada	Día salida	Hr. salida
México			0	19:00
Guadalajara	1	4:45	1	5:00
Culiacán	1	13:00		

Ruta 2

Población	Día de llegada	Hr. llegada	Día salida	Hr. salida
Culiacán			0	15:00
Guadalajara	0	23:00	0	23:15
México	1	9:00		

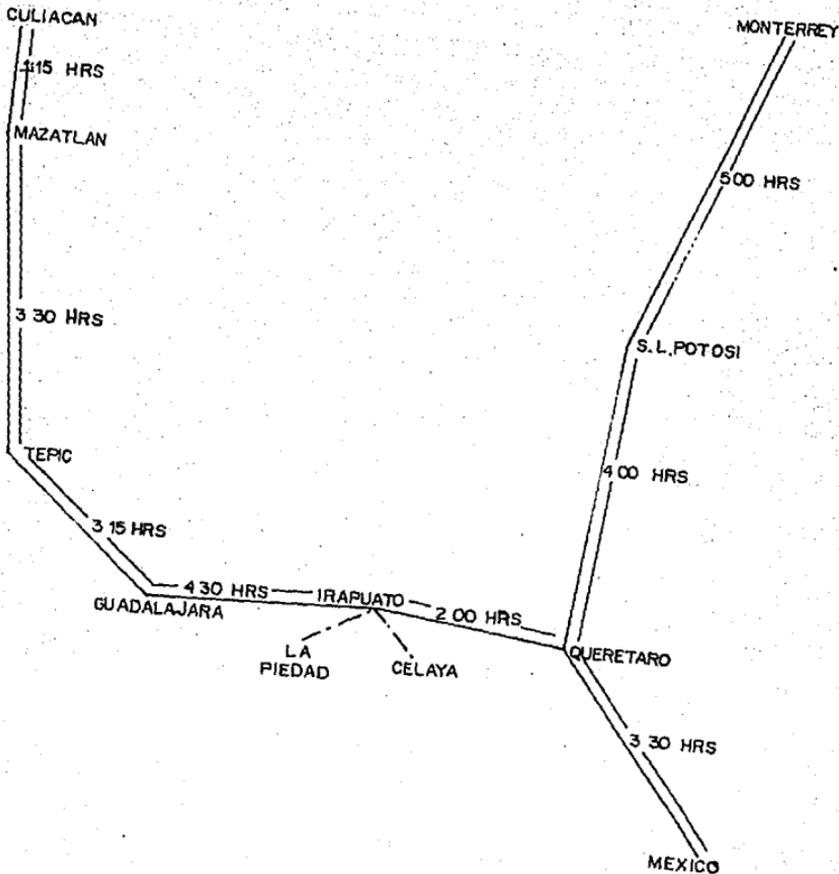
Ruta 3

Población	Día de llegada	Hr. llegada	Día salida	Hr. salida
México			0	19:00
Monterrey	1	8:00		

Ruta 4

Población	Día de llegada	Hr. llegada	Día salida	Hr. salida
Monterrey			0	19:00
México	1	8:00		

Al poner en operación la segunda etapa de crecimiento, se deben optimizar los tiempos de carga y descarga en ciudades intermedias, para que los itinerarios en las ciudades terminales no se vean afectados.



En el ejemplo anterior se pone en operación una ruta radial que comprende las ciudades de Irapuato, Celaya y La Piedad. La ruta troncal tocará la ciudad de Irapuato, y de esta ciudad se coordinará la recolección y entrega a domicilio en las ciudades de Celaya y La Piedad.

Hay que observar que en la gráfica no se presentan las horas de llegada y salida, sino los tiempos entre ciudad y ciudad.

Así mismo, como tanto la ruta que va de México a Culiacán y la que va de México a Monterrey tocan Querétaro, se presenta la oportunidad de mandar toda la mercancía que tiene origen en México en un solo camión (el que va rumbo a Guadalajara), bajando en Querétaro los envíos que se dirigen a San Luis Potosí o Monterrey; y de Querétaro sacar la nueva ruta que correrá de esta ciudad a Monterrey.

De igual manera si así se decide y para calentar el mercado se puede ofrecer el servicio de entrega a 24 horas de las ciudades de Irapuato, Celaya, La Piedad y Guadalajara a Monterrey, mandando la mercancía vía aérea, absorbiendo la empresa este costo.

En un futuro cercano y conforme vaya aumentando la cantidad de mercancía a transportar, se realizarán dos o más corridas al día para cada ruta troncal, por lo que se reducirán los tiempos.

Conforme la empresa vaya creciendo se pueden ir adoptando los tiempos de entrega que existen en el mercado (vía terrestre) y que son:

Distancia	Tiempo de entrega
1000 kms	24 horas
2000 kms	48 horas
3000 kms	72 horas

En el servicio de recolección y entrega a domicilio la logística también juega un papel primordial para optimizar tiempo y costos y poder ofrecer un mejor servicio.

OPERACION

En las empresas de servicios como ya se dijo, es recomendable tener un manual de operación, que contemple toda la logística para llevar a buen fin el servicio. Es importante que el personal esté debidamente enterado del contenido del manual y cuente con capacitación periódica, a efecto de desempeñar adecuadamente la actividad que le corresponda, con el propósito de brindar al usuario un servicio de excelencia.

Se considera adecuado tratar de explicar la operación de este tipo de empresas sin tener en cuenta las formalidades de un manual, para que se tenga una mejor comprensión; y con base al entendimiento personal se pueden elaborar diferentes manuales operacionales.

El servicio puede empezar cuando un cliente telefónicamente, o por contrato señalando de preferencia días y horario, solicite una recolección a domicilio. En cuyo caso el operador de la camioneta debe de tener pleno conocimiento de los servicios, conversiones y cobro de cada servicio, esto es, debe de tener las cualidades que reúnan el perfil adecuado, como es atención a clientes, saber conducir, saber documentar, cargar y estibar.

Cuando un cliente se presenta en una oficina se le muestran los diferentes servicios y sus beneficios; en caso de que llegue solicitando un servicio en especial se le obsequia información impresa para recordarle los demás servicios que se ofrecen. Una vez hecha la elección se procede a llenar la carta porte o guía aérea express que corresponda. Se cobra y/o se entrega copia dependiendo si el servicio es de cobro en destino o en origen.

La paquetería se baja a piso o a plataforma, en donde se bautiza con etiquetas de identificación. Se concentra en área específica para su clasificación por destino, anotándose en ese momento en los formatos llamado manifiesto (vía de superficie) o express remitido (express aéreo) por cada uno de los destinos. Este documento sirve como verificación de la cantidad anotada en él contra las piezas reales y puede servir de base para los embarques correspondientes. Así mismo se debe elaborar un manifiesto para cada destino, el cual por disposiciones legales debe acompañar a la paquetería correspondiente (embarques), con una copia de este mismo documento la oficina de destino verifica lo recibido físicamente, firmando de "ok" o asentando las aclaraciones correspondientes. Si esta carga tiene reexpedición, se conjunta con la vendida a destino por esa oficina y se llena un nuevo manifiesto.

Vale la pena destacar que en cada plaza hay carga y descarga de paquetería de acuerdo a la operación.

Los envíos recibidos son clasificados en tres grandes grupos que a su vez serán reclasificados de acuerdo a la operación. Estos tres grandes grupos son:

- Reexpedición
- Ocurre oficina
- Entrega a domicilio

Reexpedición a su vez se reclasifica por puntos de destino o de nueva reexpedición, consolidándose con la mercancía recibida a cada destino, en un nuevo manifiesto.

Los envíos ocurren relacionados en un libro (libro de entregas ocurre) en donde se asientan la fecha de recepción, el número de la guía, el origen, el destinatario, el

remite, el tipo de piezas, el número de ellas, un espacio para firma de recibido, otro espacio para identificación y otro espacio para la fecha en que se recoge el paquete. Se acomoda en estantes los envíos recibidos de acuerdo a la clasificación numérica del último número o por plazas de origen.

Respecto de los envíos que llegaron con servicio entrega a domicilio, se clasifican de acuerdo a rutas de reparto para ser entregados. Cada camioneta llevará un manifiesto de entrega a domicilio en el que recabará firma y datos de identificación; dejando un aviso en caso de no encontrar al destinatario o persona que reciba; y como máximo hasta dos, en este último notificando que pueden pasar a la oficina por sus envíos.

Muchas compañías solicitan el servicio de acuse de recibo con el que facturan o cobran lo vendido. En este caso hay que recabar datos y firmas de recepción y regresarlo a origen de inmediato para ser proporcionado al remitente.

Es importante, así mismo, que el personal identifique claramente cuando el servicio es por cobrar en destino para que se efectúe el cobro contra la entrega del envío.

SERVICIOS

En el caso de la organización que se maneja en este trabajo los servicios que se proporcionan son:

- * Atención en mostrador y domicilio
- * Venta de servicios:
 - Flete
 - Acuse de recibo
 - Flejado
 - Resguardo
 - Recolección
 - Entrega a domicilio
 - Servicio ocurre
 - Express aéreo

A).- Atención en mostrador y domicilio. Debe ser rápida, respetuosa y hacer que el cliente se sienta en confianza. Se deben resolver todas sus dudas y ofrecer verazmente nuestros servicios sin exageraciones ni engaños. Se requiere excelente presentación en los empleados que tienen contacto con los clientes ya que son el punto de interrelación entre todos los miembros de la empresa y el cliente.

B).- Flete.- Es el "producto" principal de una empresa de paquetería y mensajería. Para vender este servicio hay que vender:

- * Rapidez
- * Seguridad

- * Alcance (cobertura de nuestro servicio)
- * Precio

C).- Flejado.- Es uno de los servicios adicionales y que representa un buen margen de utilidad, además de ser relativamente barato para el cliente. Flejado es el acordonamiento adecuado para elevar la resistencia de la caja.

D).- Resguardo y Valor Declarado .- Al transportar mercancía se corren riesgos como son la pérdida total, parcial, daños al paquete no imputables al mal empaque o manejo de la mercancía etc., por lo que se ofrece una cobertura interna que hace las veces de seguro de la mercancía. Para el servicio terrestre recibe el nombre de resguardo y para el servicio aéreo valor declarado.

E).- Recolección.- Es el servicio que se presta al ir a recoger el paquete a la dirección del remitente. Algunos clientes se ven imposibilitados de ir a depositar sus paquetes a las oficinas, por lo que al ofrecer este servicio hacemos más grande nuestro mercado.

F).- Entrega a domicilio.- La entrega es el punto culminante del servicio ofrecido; si se logra que el servicio de entrega a domicilio tenga buena penetración, la empresa estará poniéndose en contacto con gente que también puede necesitar en un futuro de sus servicios; por ende es una buena oportunidad para hacer publicidad.

G).- Ocurre.- Se le da este nombre cuando el remitente o el destinatario acude a la oficina a depositar o recoger sus paquetes. Se puede combinar el ocurre en origen con la entrega a domicilio, o recolección con ocurre en destino, dependiendo de las necesidades del cliente.

H).- Acuse de recibo.- Algunas veces los clientes desean estar seguros de que su envío ya se entregó, y solicitan este servicio. El brindarlo puede tener complicaciones para la empresa si no se tiene un buen control de los acuses de recibo; es recomendable pegar una tarjeta que haga las veces de acuse de recibo en el paquete previendo algún extravío del acuse original. Una vez firmado el acuse de recibo por el destinatario se aconseja regresarlo por fax a nuestro cliente.

I).- Flete por cobrar.- Servicio en el que se nos pagará al momento de entregar el paquete. Al operarlo se corre el riesgo de incumplimiento de pago, por lo que si se pretende dar el servicio hay que tener ciertas precauciones para ello, como pueden ser:

- Ofrecer el servicio bajo un contrato.
- No transportar productos perecederos bajo esta modalidad.

J).- Express aéreo.- Por obvias razones el servicio de transportación aérea es más rápido que el de transportación por tierra y en la mente de los clientes está la idea de que es más seguro. En donde se tengan oficinas y haya vuelos comerciales se puede ofrecer este servicio, para lo cual se necesita mantener contacto con varias aerolíneas vía contractual. A nivel internacional el servicio lo reduciremos a mensajería, ya que querer abarcar paquetería, implica un conocimiento total de las leyes aduaneras, dificultando en extremo el servicio rápido. Este servicio se podrá ofrecer sólo de origen a destino ya que en el extranjero no tenemos oficinas para recibir sobres.

Se debe exhortar a nuestros empleados de atención al cliente promover entre nuestros usuarios la venta de los servicios adicionales que presta la empresa. La labor de venta debe realizarse interesando al cliente de las ventajas que le representa el uso de cada uno de estos servicios, de tal manera que sienta la conveniencia de usarlos.

VENTAS

Una empresa sobrevive gracias a las ventas; para poder vender, se debe informar al público de nuestros servicios y los beneficios que ellos les pueden dar.

Para que la labor de ventas sea más fácil, se necesita tomar ciertas medidas, como son:

- * Tener oficinas bien localizadas con anuncios adecuados.
- * Hacer visitas personales a las compañías (clientes potenciales), haciendo énfasis en clientes asiduos. Se debe visitar directamente a la persona que decide sobre la utilización de estos servicios.

Esta actividad es de gran importancia, ya que permite acercamiento con el cliente, escucharlo y hacerle ver que la empresa se preocupa por él.

- * En las oficinas se debe proporcionar al cliente folletos o trípticos, donde se informe sobre los servicios, costos, plazas, itinerarios, etc.(relaciones públicas).

* Tener y actualizar una política de promociones por medio de la cual podamos obsequiar a nuestros clientes plumas o llaveros con el logo, nombre o lema de la compañía; de esta manera será más fácil que nos recuerden (podremos posicionarnos en su mente).

" Promoción de ventas son los incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio".(14). La promoción es muy importante por lo se debe pensar formas de promoción que se utilizarán para dar a conocer a la clientela los servicios que se prestan.

Se debe de cuidar en todo momento la calidad del servicio, ya que de no hacerlo corremos el riesgo de perder para siempre a un cliente.

El área de ventas es de las más importantes dentro de una empresa. Esta área es la encargada de transmitir a los clientes los beneficios y cualidades de los productos o servicios que la empresa ofrece. Para la toma de decisiones son imprescindibles ciertas estadísticas de venta como son:

- Estadísticas de ventas mensuales por oficina, por ciudad, por región.
- Estadísticas de venta por ejecutivo, por cliente.
- Visitas a clientes por zona y giro de empresas.

Adicionalmente es recomendable tener una persona o grupo de ellas que den atención al cliente (quienes se encargarán del control y seguimiento de correspondencia y reclamaciones).

En forma permanente las empresas necesitan conocer quienes son sus competidores más importantes, sus principales clientes, la tendencia del mercado, etc. Se debe tener una investigación permanente de nuevos mercados y productos. Todas estas tareas son también responsabilidad del departamento de ventas.

CAPITULO QUINTO

DIRECCION Y CONTROL

MATERIALIZACION DE LA FILOSOFIA CORPORATIVA

Como se comentó, filosofía es la esencia o propiedades de algo, que al materializarla refleja una imagen. A esta fotografía se le llama imagen corporativa, y es el patrón a seguir para materializar el tipo de servicio que se desea prestar; es decir, si hablamos de prestación de servicios de excelencia, no podemos menos que proyectar imágenes de excelencia en el contacto con nuestros usuarios y proveedores. Esto es, se tiene que desarrollar una imagen distintiva que sea la guía de desarrollo; es decir, una imagen corporativa. Para esto hay que definir:

- Logotipo (s)
- Colores institucionales
- Nombre(s) del servicio
- Lemas
- Tipo de formas
- Anuncios publicitarios
- Uniformes de empleados
- Características y diseño de camionetas
- Características distintivas
- Publicidad acorde
- Fisonomía y características del personal
- Formas impresas
- Oficinas

Tomando como ejemplo el concepto oficinas se tiene que definir las características necesarias y distintivas, para su contratación y puesta en marcha como son:

-La ubicación de éstas debe ser en lugares apropiados, que de preferencia tengan las siguientes características:

- + En avenida de alto tránsito
- + Cercana a otras paqueterías
- + Con estacionamiento para clientes
- + Con espuela para carga y descarga
- + Sin limitación de horarios para tránsito de camiones pesados
- + Con superficie superior a los 40 mts²
- + Cerca de zonas industriales, comerciales
- + Bien iluminadas

Como instrucción imperativa se debe contemplar una imagen corporativa en todas las oficinas agradable al usuario y que sea distintiva del servicio que queremos prestar, destacando logotipos y colores homogéneos en todas, predominando los colores claros susceptibles de absorber el uso rudo del manejo de paquetes.

CIRCULOS DE CALIDAD

Existen un sinnúmero de herramientas que pueden servir a un administrador para el mejor funcionamiento de una empresa. "El management tiene mucho de arte y muy poco de ciencia" (15). Por lo que la manera en que cada persona lleve una administración será su arte.

Los círculos de calidad son una herramienta de administración usada en Japón, en donde ha funcionado de maravilla. Querer transportarla tal cual a un país con una cultura tan diferente, como la mexicana, sería peligroso, pero sí se pueden tomar ciertos principios que rigen los círculos de calidad y aprovecharlos adaptándolos a la realidad mexicana.

El empleado aparte de su sueldo necesita estimación y autodesarrollo. El lograr un clima de confianza dentro de la organización en el que los empleados estén a gusto, hará que su productividad sea mayor, y en la medida que logremos que adopten las metas institucionales como suyas el negocio irá hacia la prosperidad.

En los círculos de calidad se busca que los empleados participen en la solución de problemas que aquejan a la organización (dirección), lográndose aportaciones valiosas. Con un poco de lógica puede darse uno cuenta de que los problemas operativos se presentan diariamente en el área de trabajo de una empresa; en este caso en el mostrador, en las cantonetas, en el aeropuerto, etc.; quizá nadie conozca mejor esos problemas que las gentes que los viven a diario, por lo que escuchar sugerencias de los empleados lleva a:

- Tener ideas personales diferentes a las nuestras.
- Hacer sentir al empleado que es importante para la organización.

Un ambiente de cordialidad, respeto y disciplina debe ser inculcado desde la gerencia general de una institución, de este modo toda la organización captará que es verdadero.

"El desafío que plantean los círculos de calidad es lograr incorporar a los trabajadores de una empresa a un movimiento en el que voluntariamente se empeñen en hacer mejor su trabajo y optimizar los recursos que manejan; por supuesto el único camino para lograrlo es modificar su actitud personal hacia el trabajo, y para ello es necesario comprometerlos de modo que cooperen con la organización de la empresa despertando así la necesidad de realizar su labor en equipo y armonía con sus compañeros" (16).

A reserva de observar las técnicas completas de círculos de calidad, en alguno de los libros especializados para ello podemos señalar que sus pasos básicos son:

- Reunir a un grupo de trabajadores entre cuatro y doce.
- Invitarlos a colaborar en la solución de los problemas que los aquejan.
- Distinguir o poner nombre al círculo.
- Poner las reglas del juego; "respeto personal, respeto a opiniones, una sola respuesta a la vez, orden para hablar, no hablar de política, religión o sueldo.
- Identificar por votación los problemas base 100.
- Generar tormentas de ideas.
- Aportación de posibles soluciones.

Esto hace que el trabajador sienta que su palabra es escuchada y lo compromete con sus ideas y sus aportaciones, es decir, se le proporciona algo de la fase de la dirección de la empresa.

SUPERVISION Y DIRECCION

En una empresa de servicios es muy importante la supervisión y dirección ya que tiene constante movimiento la función sustantiva, que es la de remitir de un lugar a otro con eficiencia los envíos de terceros. Hay que imaginar qué ocurre cuando un paquete tiene como destino Mérida y lo remitimos de Mexicali.

Es muy importante la capacitación de nuestro personal, pero más aun la supervisión que se haga del cumplimiento de las normas y procedimientos, y sobre todo del correcto manejo de los paquetes (en toda la extensión de la palabra).

Podríamos definir las características del puesto de supervisión como:

- A).- Es el encargado de las labores de vigilancia; ver que las cosas se hagan bien.
- B).- Es el eslabón que une al cuerpo gerencial con los trabajadores y empleados.
- C).- En muchos casos es el transmisor de órdenes e información de la empresa a sus trabajadores.
- D).- Normalmente es el polarizador de inquietudes y deseos de los trabajadores.

Así mismo debe de tener atributos especiales como son:

- Don de mando
- Debe hacerse sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo.
- Todo supervisor es un jefe (de preferencia un líder).
- El supervisor necesita prepararse en varias áreas del quehacer de la empresa, ya que la función a supervisar tiene interfases con otras áreas.

Podemos subrayar algunas técnicas de supervisión :

- Método directo.- Se ejecuta en forma directa sobre el trabajo que se está desarrollando, generalmente es visual e instantáneo.

- Método indirecto.- Se verifica a destiempo y en otro sitio, se utilizan documentos y quehaceres de otras áreas o en otros sitios. Ejemplo: se supervisa que los envíos remitidos de Guadalajara a esta Ciudad de México fueron los correctos, comparando la forma express remitida, vs. los envíos físicos recibidos en el aeropuerto de México en el vuelo " xxx."

En el caso de empresas de mensajería y paquetería, la función de supervisión es muy importante, ya que los elementos que conforman el grueso del personal tienen promedio escolar de segundo año de preparatoria, y algunos otros, como los estibadores, a veces no llegan ni al mínimo de secundaria. Es válido mencionar que existe rotación en los puestos bajos, por lo que las funciones de capacitación y supervisión son sumamente importantes.

Respecto de la dirección de la empresa ésta debe de ser una función dinámica que impulse y modere la voluntad de todos y cada uno de los miembros de la organización, para que sus acciones se realicen conforme a los planes aprobados y así alcanzar los objetivos.

Existen muchos estilos de mando, así podríamos mencionar que cada director tiene su estilo propio y le imprime parte de su personalidad. Esto es válido siempre y cuando se respeten los lineamientos filosóficos de la empresa y alcancen los objetivos deseados.

Para ejercer la dirección, se deben emitir reglas claras que permitan hacer más transparente la función como:

- Fijarse con toda claridad los límites de autoridad de cada jefe así como su correlativa responsabilidad.

Normalmente la dirección de una empresa de este tipo descansa en cuatro áreas fundamentales, que son:

- La Gerencia de Operaciones.- Encargada de la actividad sustantiva, en todos los puntos de la cobertura. Debe de estar enterada de todo lo que ocurre diariamente a lo largo de las rutas y en las oficinas.

- La Gerencia de Ventas.- Se encarga de la promoción de ventas y desarrollo de nuevos servicios. Esta función se da desde el nacimiento de la empresa, pero tiene su máximo despliegue cuando la empresa tiene ya un reconocimiento en el medio, que le permite dar origen a ventas institucionales a grandes corporaciones, manejo de créditos y desarrollo de nuevos productos. Se encarga de vigilar y cumplir el pronóstico de ventas, así como supervisar los puntos de venta.

- La Gerencia de Planeación.- Su función es planear adecuadamente el desarrollo de la empresa, materializar las etapas de crecimiento, coordinar los planes y programas de las otras gerencias, como son presupuestos, manuales, procedimientos, etc.

- La Gerencia de Administración.- Su función es el manejo y control de todas las áreas administrativas como es la contabilidad, personal, crédito y cobranzas, facturación,

tesorería, servicios generales, etc. Esta es una función de apoyo hacia las otras gerencias y dirección.

El nacimiento de cada gerencia se va cristalizando por la misma necesidad y desarrollo de la compañía. En el nacimiento de ésta, varias funciones pueden ser absorbidas por otra área o la misma dirección.

CONTROL Y AUDITORIA

El control consiste en verificar si todo se esta realizando conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las fallas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

El control busca valorizar lo que se hizo y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario, para que la ejecución esté de acuerdo con lo planificado. Al ejercer control se evalúan los resultados obtenidos y se busca explicar las diferencias entre éstos y lo anteriormente planeado para ver si estas diferencias tienen razón de existir, es decir , analizar si los presupuestos tuvieron alguna falla, o si las hubo en la ejecución de las acciones.

Aunque el control es la última fase del proceso administrativo, éste no se debe ejercer en su totalidad hasta después de un "x" lapso de tiempo, sino que deben establecerse ciertos procedimientos (controles internos) durante la operación de la empresa para ir evitando fallas de manera permanente en el momento mismo que se desarrolla la operación.

Al hablar de auditoría lo primero que viene a la mente es: la verificación de las cifras que se presentan en los estados financieros; sin embargo, la auditoría operacional adquiere gran importancia en este tipo de empresas, ya que es una herramienta importante por medio de la cual la dirección corrobora si se han cumplido los procedimientos y políticas establecidas y que tan efectivos han sido los controles implementados, para que en su caso mejorarlos o cambiarlos.

El giro de la paquetería y mensajería requiere descentralización en cuanto a su operación, es decir, se tienen diversas oficinas distribuidas en toda la república, y las operaciones se realizan simultáneamente en lugares distantes, haciendo necesario tener una revisión constante de su correcta operación.

Será decisión de la dirección si abre un departamento de auditoría dentro de la empresa u opta por contratar los servicios de un despacho de auditoría externa; obviamente cuando una empresa inicia no cuenta con los recursos necesarios para ello, pero a medida que va creciendo se vuelve necesario pensar en un correcto plan de auditoría.

CONCLUSIONES

El emprender un negocio siempre será un riesgo en el cual se puede perder o ganar dinero. Un riesgo que para ser tomado debe ser evaluado, contando con la mejor información disponible antes de tomar la decisión final.

El país precisa de gente que arriesgando su dinero logre crear fuentes de empleos y aumentar el valor de la economía nacional. A esta gente le presentamos la bondad de este negocio y parte de la información que necesita para que su decisión sea la más adecuada si desea invertir en el ramo de la paquetería y mensajería. Todos los puntos analizados en este trabajo son factores que pueden llevar al éxito o al fracaso a una empresa de envíos, mas hay muchos que de igual manera son importantes.

A la gente interesada en este proyecto, así como a todos los empresarios de México, se les exhorta a comprometerse con la calidad, ya que a través de ella el país irá adquiriendo respeto internacional, mediante sus productos o servicios.

Para una empresa de servicio, la calidad debe ser una obligación si se quiere tener éxito. México necesita crecer, y el transporte de mercancías y paquetes en general de manera rápida y a un precio accesible es uno de los granitos de arena necesarios para lograr ese anhelado crecimiento.

APENDICE

TARIFA VIA DE SUPERFICIE

Utilizada por varias empresas para el cobro del servicio

<u>Mensajería-sobres</u>	Ocurre	Domicilio
		N\$
De 0 a 1000 km	10.00	14.00
De 1001 a 2000 km	13.00	18.00

Paquetería (Nuevos pesos)

Kg..	Flete							
	10	20	30	40	50	60	70	80
Hasta Cm3... ó Km.	1000	8000	27000	64000	125000	216000	343000	512000
200	12.00	16.50	19.50	24.50	31.50	37.00	42.50	48.00
400	12.50	18.50	23.50	29.50	37.00	43.00	50.00	56.00
600	14.00	22.00	26.00	33.50	43.00	50.00	56.50	64.00
800	15.50	24.00	30.50	37.50	48.00	56.00	64.00	72.00
1000	17.50	26.00	34.50	42.00	53.00	62.00	71.00	79.00
1200	19.00	29.50	37.50	46.50	58.50	69.00	78.00	88.50
1400	21.00	31.50	41.50	50.50	64.00	74.50	85.00	96.00
1600	23.00	35.00	44.50	55.00	69.50	81.00	92.00	103.50
1800	24.00	37.00	48.50	59.00	74.50	88.00	99.00	112.00
2000	25.50	40.00	52.00	64.00	79.50	92.50	106.50	119.50

Servicios adicionales:*Entrega o recolección a domicilio (por pieza, mismo domicilio)*

De 1 a 10 pzas.	N\$	8.00	c/u
De 11 a 20 pzas.		7.00	"
De 21 a 30 pzas.		6.00	"
De 31 en adelante pzas.		5.00	"

Acuse de recibo (por cada uno) N\$ 8.50

Fleje

Cajas hasta	8,000	Cm3	N\$	2.00	c/u
	64,000	"		3.00	"
	216,000	"		5.00	"
	512,000	"		6.00	"

Valor declarado

0.3% sobre el valor declarado por el cliente para su embarque

IVA

15.00% sobre el cobro del servicio

TARIFA EXPRESS AEREA

Utilizada por una empresa nacional.

Mensajería (sobres)

	Ocurre	Entrega a domicilio	
		Ciudad	Area Metropolitana
No importa los kms.	N\$ 25.00	32.00	35.00

Paquetería

Corte de guía N\$ 10.00

Acarreo N\$ 1.50 más N\$ 0.23 x Kg.

Recolección domicilio	Ciudad	N\$ 0.50 x Kg.	Mínimo N\$ 7.00
	Metropolitano	0.85 x Kg.	" 10.00

Entrega a domicilio	Ciudad	N\$ 0.50 x Kg.	" 7.00
	Metropolitano	0.85 x kg.	" 10.00

Ocurre oficina centro N\$ 7.00 cargo por guía mas N\$ 0.23 x Kg.

Flcjc N\$ 2.75 x pza. máxima de 60 x 60 x 60 cm.

Valuación 2.9% sobre valor para transporte

Flete de acuerdo a distancia de origen a destino
(en tarifa general o perecedera)
se cobra peso ó volumen, lo que resulte superior.

IVA 15.00% sobre cobro de servicio

Tarifa por el servicio de flete aéreo

(en N\$ por Kg)

Estación de origen: México, D. F.

Destino	Tarifa general				Tarifa perecedera			
	-45kg	+45kg	+100kg	+300kg	-45kg	+45kg	+100kg	+300kg
Culiacán	1.90	1.81	1.71	1.33	2.85	2.61	2.39	1.92
Guadalajara	0.83	0.79	0.75	0.62	1.24	1.13	1.04	0.84
Monterrey	1.27	1.20	1.14	0.95	1.90	1.75	1.60	1.28

Existen otras formas y presentación de tarifas, pero todas están enfocadas a cobrar el servicio de acuerdo a peso, volumen, distancia, o urgencia del mismo. Para este estudio se presentan estas tarifas que incrementan paso a paso los precios de acuerdo a los servicios a utilizar.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 220
- (2) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Op. Cit., Pág. 94
- (3) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Op. Cit., Pág. 94
- (4) Ries, Al y Trout Jack
Posicionamiento, Pg 86
- (5) Weston, Fred y Brigham, Eugene
Finanzas en Administración, Pág. 71
- (6) Weston, Freud y Brigham, Eugene
Op. Cit., Pág. 84
- (7) Weston Freud y Brigham, Eugene
Op. Cit., Pág. 84
- (8) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Op. Cit., Pág. 537
- (9) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Op. Cit., Pág. 6
- (10) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Op. Cit., Pág. 6
- (11) Carnegie, Dale
Como ganar amigos e influir sobre las personas, Pág. 48
- (12) Ries, Al y Trout, Jack
Posicionamiento, Pág. 22
- (13) Revista Mundo Ejecutivo
Grupo Editorial Internacional, Pág. 50

- (14) Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Op. Cit., Pág. 463
- (15) Ouchi, William
Teoría Z, Pág. 100
- (16) Colegio de Graduados en alta dirección
Círculos de calidad, Material de conferencia sin número de págs.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando
Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y el comportamiento.
Quinta edición
Ed. Trillas, México, 1991.

Barrera Graf, Jorge
Derecho mercantil
Primera edición
Ed. UNAM, México, 1991.

Código civil para el Distrito Federal
Berbera editores, México, 1992.

Código de comercio y leyes complementarias
39a. edición
Ed. Porrúa, México, 1993.

Colegio de Graduados en alta dirección
Círculos de calidad
Material de conferencia
México, 1990.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
101a. edición
Ed. Porrúa, México, 1994.

Diario Oficial de la Federación
Miércoles 22 de diciembre de 1993.

Diario Oficial de la Federación
Viernes 12 de mayo de 1995.

Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado
Varios tomos
Decimocuarta edición
Ed. Reader's Digest. México, 1981.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Fundamentos de mercadotecnia
Segunda edición
Ed. Prentice Hall, México, 1991.

Ley de vías generales de comunicación
Vigésimocuarta edición
Ed. Porrúa, México, 1994.

Ouchi, William
Teoría Z
Tercera edición
Ediciones Orbis, España, 1982.

Revista Mundo Ejecutivo
Mensual, No. 186, octubre 1994.
Grupo Internacional Editorial, México, D. F.

Ries, Al y Trout, Jack
Posicionamiento
Ed. Mc Graw Hill

Saldívar, Antonio
Planeación financiera de la empresa
Primera edición
Ed. Trillas, México, 1977.

Weston, Fred y Brigham, Eugene
Finanzas en administración
Quinta edición
Nueva editorial interamericana, México, 1977.