Estrategias para implementación de control operacional para la rentabilidad de empresa transportista

Strategies for implementation of operational control to the profitability of carrier

QUEZADA-MORENO, Maribel†*, CORTÉS-ÁLVAREZ, Yolanda, NERI-VEGA, Jovita Georgina y RESÉNDIZ- CRUZ, Miguel Ángel

Universidad Autónoma de Querétaro

ID 1^{er} Autor: Maribel, Quezada-Moreno / ORC ID: 0000-0003-3160-1485

ID 1^{er} Coautor: Yolanda, Cortés-Álvarez / ORC ID: 0000-0002-0128-3415, CVU CONACYT ID: 595702

ID 2^{do} Coauthor: Jovita Georgina, Neri-Vega / ORC ID: 0000-0002-8435-3561

ID 3^{er} Coautor: Miguel Ángel, Reséndiz- Cruz

DOI: 10.35429/JTMS.2019.15.5.26.37

Recibido 10 de Marzo 2019; Aceptado 30 Junio, 2019

Resumen

Es un estudio que tiene como objetivo diseñar estrategias de implementación de control interno operacional para mejorar la rentabilidad de una empresa dedicada a la transportación y distribución terrestre de materiales y mercancías. La metodología de investigación es cualitativa, fenomenológica que Taylor y Bodgan (1987) señalan: esto es, comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente, que genera datos descriptivos, es un estudio de caso. Una primera fase de postulados teóricos de Mauleón, Perdomo, Duncan, Sistema de Administración Tributaria (SAT), Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) que forman parte del constructo teórico. La segunda fase es una investigación de campo en la empresa de transportes ubicada en el corredor industrial, es transversal del 1 de enero al 27 de Junio del 2019. Se consideró una muestra no probabilística aplicada 20 choferes, 4 auxiliares administrativos y contables y el gerente administrativo, quienes a través de su propia experiencia identifican la percepción de la situación que enfrenta la empresa. La investigación contribuye a mostrar la situación de la empresa de transporte y distribución que vive en México y que enfrenta obstáculos para su desarrollo y las estrategias ante factores extrínsecos como, las nuevas políticas con el extranjero, los incrementos a los combustibles, los robos e inseguridad y los proceso de corrupción externa, que afecta día con día la labor del transportista, pero que además, una sociedad en constante conflicto hace que las personas acostumbrado a la falta de compromiso y de lealtad formen una cultura organizacional de actos y practicas no leales. Las estrategias sugeridas es corregir procesos y elaborar presupuestos para un mejor control operacional que detone la rentabilidad de la organización. La cadena de amenazas externas se rompe con las estrategias internas que fortalecen a las empresas, se reestructura y se adapta a una realidad actual en la que el estado de alerta es cotidiano.

Estrategias, Control, Rentabilidad

Abstract

It is a study that aims to design strategies for implementation of operational internal control to improve the profitability of a company dedicated to transportation and land distribution of materials and goods. The research methodology is qualitative, phenomenological that Taylor and Bodgan (1987) point out: that is, understanding on a personal level of the motives and beliefs that are behind people's actions, which generates descriptive data, is a case study. A first phase of theoretical postulates of Mauleon, Perdomo, Duncan, Sistema de Administracion Tributaria (SAT), Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) that are part of the theoretical construct. The second phase is a field research in the transport company located in the industrial corridor, it is cross-section of the 1 January to 27 June 2019. It was considered a nonrandom sample applied 20 drivers, 4 administrative assistants and accounting and administrative manager, who, through their own experience identified the perception of the situation faced by the company. The research contributes to show the situation of the transport company and distribution that lives in Mexico and facing obstacles to its development and strategies to extrinsic factors such as, the new policies with the alien, the increases on fuels, The thefts and insecurity and the external process of corruption, which affects the day-to-day work of the carrier, but that in addition, a society in constant conflict makes people accustomed to the lack of commitment and loyalty to form an organizational culture of acts and practices not loyal. The suggested strategies is to correct processes and develop budgets for a better operational control, which detonates the profitability of the organization. The chain of external threats breaks with the internal strategies that strengthen enterprises, restructuring and adapts to a current reality in which the state of alert is the day-to-day

Strategies, Control, Profitability

Citación: QUEZADA-MORENO, Maribel, CORTÉS-ÁLVAREZ, Yolanda, NERI-VEGA, Jovita Georgina y RESÉNDIZ-CRUZ, Miguel Ángel. Estrategias para implementación de control operacional para la rentabilidad de empresa transportista. Revista Transdisciplinaria de Estudios Migratorios. 2019, 5-15: 26-37

* Correspondencia al Autor (correo electrónico: dra_maribelquezadamoreno@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El sector transportista clama por un entorno de trabajo óptimo, con infraestructura necesaria, seguridad para el equipo de transporte, los choferes y la mercancía, precios de combustible adecuados y una cultura proactiva. La realidad en México dista mucho, es un país en condiciones de inseguridad y retos constantes, donde las organizaciones tienen como parte de la dinámica administrativa la toma de decisiones rápidas, las empresas dedicadas al transporte viven con flujos de trabajo continuo y sobre la acción se genera el error, y sobre la corrección del error aparecen nuevos retos, es decir, enfrentar problemas en sus actividades diarias es parte de lo común, su administración reactiva no les permite avanzar y crecer, es sólo la lucha por la supervivencia, enfrentan grandes problemas de rentabilidad.

A partir de la reforma energética que enfrentó México en el 2013, los precios del combustible se incrementan pasando en el 2014 de 12.73 a junio del 2019 en 21.23 por litro de diésel, es decir actualmente el incremento sigue según señala la Voz de Coahuila (Junio 9, 2019) el precio de la gasolina magna y el diésel amanecieron con un incremento de 45 y 25 centavos respectivamente, a pesar de la reforma energética, de las decisiones del nuevo gobierno para producir el diésel en México y del uso de nuevas energías, sigue el incremento en los precios de los combustibles, esto impacta en los precios de insumos, mercancías y productos como autos, alimentos, incluso en el inicio del 2019, los mismos combustibles son transportados, mayormente por carretera, debido al robo excesivo que se dio en ductos de Petróleos Mexicanos (PEMEX) convirtiéndose en una oportunidad para algunas empresas esta situación como lo señala el Financiero (enero 14, 2019) ante el desabasto de la gasolina en México 10 empresas pueden aprovechar esta situación.

Se trata de alianza empresarial TITSA y JCB, Corporativo UNNE, Royal Transports, Roca Corporativo, Grupo Transportes, LM Transport, Empresas Nieto, Transportes de Gas Rodher, Corporativo Alanis y Corp RL. La diferencia entre aprovechar las oportunidades y no, depende mucho de la administración proactiva estructurada en el sistema interno de la organización.

Factores internacionales influyen en el incremento del precio de combustible, según el Heraldo de México (febrero 14, 2019) el aumento puede deberse a la dinámica de la oferta y la demanda y a los movimientos en el precio de referencia internacional, ya que México importa cerca de 80 por ciento del diésel que se consume cada año. Aun cuando el precio del petróleo sigue disminuyendo, la compra de diésel se paga en dólares, y un dólar es equivalente a veinte pesos, esto repercute en el incremento del precio.

Otra condición importante es la ratificación del ahora Tratado México Estados Unidos-Canadá (T-MEC) según la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR) muestra las repercusiones a los 51 transportistas mexicanos quienes poseen permiso para traslado de largo recorrido hacia Estados Unidos, explicado por el Sol de México (junio 20, 2019) pues prácticamente con este tratado se les prohíbe hacer traslados de mercancía de largo recorrido hacia la Unión Americana. Las empresas transportistas deben manejar información constante de las actuales amenazas y oportunidades que están en el entorno, para estructurar un sistema de control interno operacional y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad del negocio.

Diseño del sistema de control acorde a cada organización

El control interno ayuda a diseñar y operar sistemas más óptimos en el uso de recursos, crear organizaciones con ambientes de trabajo más sanas y justas que integren a todos, desde los trabajadores o empleados, hasta los altos directivos o dueños, porque todos se ven involucrados en la toma de decisiones en el día a día, y las buenas prácticas a través de procedimientos adecuados con el fin de gestionar con eficacia la información contable que evidencie y avale el manejo de los recursos financieros, son los datos reales y las utopías lo que permiten proyectar el futuro. El control interno lo define Perdomo (2004) plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y la adhesión a su política administrativa.

Para una mayor rentabilidad y competitividad, se integra el plan maestro, con indicadores que al llevarse a cabo y mostrar una realidad que se pueda evaluar de facto y muestre la efectividad de los hechos.

La adaptabilidad al nuevo sistema depende de las personas que laboran en la organización, sus aptitudes y actitudes ante las nuevas tendencias. El control interno analiza y evalúa las acciones de los empleados para identificar el nivel de control que la organización necesita. La comunicación es fuente de dinamismo para las organizaciones Caldevilla (2015) se asocian los aspectos negativos y positivos de la comunicación a las tareas y servicios de la empresa y hacer de la comunicación y la imagen, recursos estratégicos.

Las empresas dedicadas al transporte forman parte de cadenas de suministros que, explican Correa y Gómez (Marzo 2009) la información oportuna y de calidad se convierte en el mejor aliado, debido a la cantidad y complejidad de los procesos y actividades, se hace casi obligatorio la utilización de las TIC's para el análisis y posterior tratamiento de la información, reducción de costos, de tiempos, de ciclos y mejora la efectividad.

El ser humano es fuente de energía de la que se nutre la organización, el interés de mejorar y cambiar, la creatividad que detona en innovaciones, puede llevar a la organización a desarrollar un amplio campo de experiencia, confianza, trabajo colectivo, responsabilidad y autocontrol, direccionado por los líderes en la organización, lo explica Duncan (1991) las suposiciones de un líder son importantes, porque lo que uno cree ser cierto le lleva a actuar de un cierto modo.

A su vez esta conducta lleva a otros a comportarse exactamente como uno espera. Esta es la forma en que las personas creen en *profesías autorrealizadas*...se establecerá un sistema de incentivos y de evaluación que estimula a comportarse de modo maduro y responsable.

Se proporcionarán oportunidades para el crecimiento profesional y personal, la supervisión se flexibilizará y los trabajadores responderán con una conducta más madura. Si este campo de oportunidad no se estructura correctamente, desde el proceso de inducción de los nuevos empleados puede predominar ambientes de abuso, desconfianza, falta de reconocimiento en el trabajo, comunicación deficiente, desinterés, individualismo y la realidad actual es más preocupante porque se genera, robos, ludismo y violencia interna muchas veces ocasionada por la lucha de poder, estos son síntomas que obliga a instalar controles más rígidos, inmediatos y reactivos.

Ambientes con exceso de control, generan presión y ansiedad a los empleados que trabajan en ese tipo de empresas, la rotación se incrementa, con ella los costos y gastos por desperdicios, reproceso, mal uso y mal manejo de máquinas, el desinterés se hace presente y a pesar de que se incrementan incentivos financieros y no financieros, el alto desempeño no se da, la visión proactiva colectiva, no logra sistematizarse entre los trabajadores, simplemente porque la confianza no existe, el ambiente es injusto y el clima organizacional no es sano, todo el sistema administrativo dañado provoca nula o baja rentabilidad.

Landa (2014) señala que la visión proactiva anticipa cambios en el mercado, convirtiéndose en trabajador multi-tareas y multi-funcionales y aumentándose las motivaciones del trabajador, dentro de los límites de un sano rendimiento económico de la empresa en el futuro. Empleados sin visión, se desmotivan fácilmente, sólo buscan estabilizarse en la rutina constante del trabajo, sin perspectiva de crecimiento, bajo desempeño y poco a poco, sin que lo perciban los resultados son desalentadores, provocando en el mejor de los casos, el estancamiento organizacional.

Las organizaciones están en riesgo constante de que prevalezcan las malas prácticas, malas costumbres y malos hábitos, el énfasis reside en la formación continua, mejorando y ampliando competencias del trabajador, sustentadas en políticas de conciliación en su vida laboral y familiar, promociones, movilidad profesional y aprendizaje.

El ser humano es quien aplica el control pero también quien viola el control en las empresas, de ahí la importancia de la superación y la mentalidad de mejora comunitaria, que cada empleado debe desarrollar. La evaluación del sistema norteamericano de control, The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) analiza Coopers & Lybrand (1997) los 5 componentes: el ambiente de control que despierta la conciencia en los empleados, la evaluación de riesgos como medida preventiva, actividades de control con el fin de diseñar un sistema preventivo y la información y comunicación que adapte el sistema a la realidad actual.

Estupiñán y Niebel (2015) señalan los riesgos financieros contables potenciales: transacciones que no están debidamente autorizadas, transacciones contabilizadas que no son válidas, transacciones realizadas, que no están contabilizadas, transacciones que están indebidamente valuadas, transacciones que están indebidamente clasificadas, transacciones que no están registradas en el periodo que corresponden o indebidamente anotadas en las cuentas auxiliares o incorrectamente resumidas en el mayor. Son además zonas de riesgo los cambios y transformaciones que la organización tiene de manera continua

El manejo contable, es un control eficiente de la información financiera que debe evidenciar la historia a través de datos inmediatos y con información segura, para dar fundamentos a la toma de decisiones. La contabilidad definida por Galindo (2019) cita las Normas de Información Financiera (NIF) A-1 párrafo 3: la contabilidad es una técnica para el registro de las operaciones que afecten económicamente a una entidad y que produce sistémicamente y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos. La contabilidad sistémica permite el registro de las acciones inmediatas y en orden, una forma práctica de la obtención de información para el análisis y la toma de decisiones financieras que permiten que continúe o de redireccione el plan maestro. Toda información de las actividades y transacciones de la empresa requieren especial cuidado porque de ellas derivan obligaciones.

Estupiñán y Niebel (2015) señalan que toda empresa realiza actividades económicas con riesgo, al vender, comprar, cobrar, pagar, al realizar transferencias, los traslados internos, los cambios en políticas, precios, correcciones de errores, cambios externos como cambios de leyes, regulaciones fiscales, cambiarias, laborales, mercantiles, acumulaciones, depreciaciones, catástrofes, etc. De aquí la necesidad de crear y aplicar las estrategias adecuadas a la organización.

Estrategias particulares para empresas transportistas

Los costos de mantenimiento y gastos que afectan a las empresas transportistas son renglones clave para la rentabilidad y la estrategia radica en utilizar la contabilidad de costos, que Arredondo (2019) establece como el elemento clave que hace proyecciones a futuro a través de los presupuestos, controla el tiempo presente al comparar lo real con el presupuesto y por último en la fase de evaluación se involucra un análisis crítico de los resultados, los problemas y desviaciones para eliminar o aislar las causas que lo originaron a través de reingenierías de procesos y reconversiones.

La diferencia entre costos y gastos es que con los costos se logran beneficios presentes o futuros, directamente relacionados con actividad de servicio, se deben inventariar, la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos. Los costos pueden ser fijos, según Mauléon (2006) la distancia, el peso, la urgencia de la entrega, la modalidad de envío, en camión, sueldos, seguros, son este tipo de costos fijos. Pueden ser Variables como son casetas, comida, hospedaje, diésel, maniobras, enlonado y desenlonado, comisiones, mantenimiento preventivo, refacciones, etc. Costos comprometidos (inherentes a un bien por ejemplo la depreciación) o costos discrecionales (son flexibles por ejemplo capacitación, publicidad).

Pueden ser directos (en cada departamento) o indirectos (depreciaciones, almacenamiento, manejo de materiales, energía, mantenimiento, limpieza). Los gastos dan beneficio inmediato, caduca un producto o se deprecia un bien. Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) señala las limitaciones relacionadas con gastos y también son una herramienta de control para la estrategia de las empresas, LISR (2019)

La fracción V del artículo 28 señala no serán deducibles los viáticos o gastos de viaje en el país o en el extranjero, cuando se destinen al hospedaje, alimentación, transporte, uso o goce temporal de automóviles y pagos de kilometraje de la persona beneficiaria del viático o cuando se aplique dentro de una franja de 50 kilómetros que circunde el establecimiento del contribuyente.

Las personas de las cuales se realice la erogación deben tener relación de trabajo con el contribuyente. Los gastos deben estar amparados con un comprobante fiscal. Los gastos de alimentación no deben exceder de pesos por cada beneficiario o 1500 cuando se eroguen en el extranjero, la deducción de transporte procederá cuando el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito de la persona que realiza el viaje, el uso o goce temporal de automóviles será deducible hasta por 850 pesos, el hospedaje por un monto que no exceda de 3,850 pesos diarios en el extranjero con comprobante que los ampare la relativa al transporte.

El sistema contable registra la vida útil del equipo de transporte considerando el porcentaje de depreciación señalado en la LISR artículos y 33, 34 y 35 señalan un porcentaje del 25% para camiones de carga tracto camiones y remolques.

El mantenimiento del equipo de transporte debe ser periódico y programado con recomendaciones cotidianas para su mantenimiento según el sitio llantasweb (mayo 19, 2016) señala como checar la durabilidad de las llantas de camión en términos medios es de 10 años o 100,000 kilómetros. Un camión con semi remolque a plena carga, el 50% de la resistencia irá en los tres ejes traseros, 33% en llantas traseras y un 17% en llantas delanteras.

El tipo de goma de las llantas debe ser de composición media por el agarre en carretera, de acuerdo al tipo de clima de México. Se debe cuidar la presión adecuada de las llantas, evitar conducciones violentas, no llevar sobrepeso, mantener bien equilibradas las llantas, cuidar las válvulas y tapones.

El control en las actividades de transporte inicia, con mantenimiento preventivo, según Mauleón (2006) con un cuaderno de bitácoras que identifique la calidad del servicio, composición y estructura del servicio y costos: se considera calidad del servicio debe hacerse con un proceso preventivo en tiempos que van desde las 24 horas hasta las 48 horas y medir el plazo de respuesta a las demandas de los clientes, delimitarlo en políticas y reglas como control interno, una política adherida a las necesidades de los clientes sin rebasar las capacidad de respuesta de la empresa. La calidad requiere programaciones en día, semana, mes, que atiende una zona y con el adecuado control se mide la frecuencia del transporte y manipulación de las mercancías.

El cumplimiento es medir el grado de ruptura del stock con los datos y el porcentaje de pedidos totales y parciales. Identificar las incidencias es medir la calidad del transporte y manipulación de las mercancías, es un porcentaje sobre expediciones y señalamientos del número de incidencias total. La composición del servicio, incluye expediciones: que mide la actividad a lo largo del periodo. Volumen-peso: mide la tipología de los envíos en cuanto a peso y volumen para el aprovechamiento de los vehículos se calcula con el promedio de las exposiciones día/mes. Kilómetros: es medir la distancia día/mes y la zona geográfica para la composición de los envíos.

El costo del servicio se analiza a partir de la determinación de gastos (día/mes), kilómetros/litro, peso, metros cúbicos, bultos para identificar los costos unitarios significativos y el gasto total, así como las averías y mantenimientos por vehículo y totales Mauleón (2006) Logística y Costos.

Los formatos se diseñan a la necesidad específica de cada empresa, sirven para facilitar el trabajo, su llenado sea rápido y muestra datos fáciles de manejar para operarios del transporte y personal administrativo, de tal manera que en ellos se identifique fácilmente, errores, alteraciones, manipulaciones de información. Prevenir el mantenimiento de las unidades es una actividad clave que evita averías, costo de reparaciones, se mantiene el equipo activo y se identifican las malas condiciones de equipos, de forma anticipada.

El control en el uso de efectivo lo establece el Sistema Tributario Administrativo (SAT) señalando la siguiente clasificación en catálogo de cuentas SAT (2019) 01 efectivo, 02 cheque, 03 transferencia electrónica de fondos, 04 tarjeta de crédito, monedero electrónico, 06 dinero electrónico, 08 vales de despensa, 28 tarjeta de débito, 29 tarjeta de servicios y 99 otros.

Rentabilidad de organizaciones de transporte y distribución

Ante el contexto de la incertidumbre y los riesgos en la toma de decisiones, los inversionistas o dueños de los negocios de autotransporte realizan cada vez más ajustes integrales para lograr la meta: la rentabilidad. Medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y vigilar el incremento continuo en las ventas del servicio, con decisiones y acciones alineadas al logro de una mejor utilidad. La rentabilidad según señala Companys y Corominas (1988) que el proyecto es rentable si el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que utiliza. La práctica dinámica de los negocios de autotransporte, requiere medir el impacto a las finanzas, cuidar los costos de combustible, reparaciones y gastos, sobre todo los no esperados que generan egresos extra.

Las empresas transportistas enfrentan aún más complicado de solucionar es que los ingresos no son inmediatos, los clientes no generan pagos rápidos y la empresa costea las cuentas en porcentajes o se generan alianzas, porque se entrega la carga y hasta en un par de meses se paga, como lo señala transporte.mx (abril 12, 2018) “el costo del combustible representa un 25 por ciento de la operación, son pocas las empresas que están operando con pérdidas, no tienen rentabilidad, pues los incrementos han superado a la inflación, además del incremento en las cuotas de peaje representando del 16 al 18 por ciento por casetas. En el caso de empresa de transporte con camiones nuevos, el 40% de sus ingresos va a combustibles, en tanto quienes operan con transporte antigüedad mayor a una década, el gasto de combustible es del 50 por ciento en medio de todos los ingresos. Las condiciones para cada negocio son únicas y la forma de administrarlo hace la diferencia, debido a la toma de decisiones.

Una dirección proactiva inicia con un plan estratégico de trabajo que diseña herramientas, clave para un posterior control interno, como es el presupuesto operativo, definido por Hills y Gareth (2004) como un mapa que establece como los gerentes pretenden utilizar los recursos de la organización para alcanzar las metas de rentabilidad de la manera más eficiente, los gerentes deben decidir cómo asignarán determinadas cantidades de dinero a diversas actividades de la organización como investigación y desarrollo, mantenimiento, gastos y costos legales o para reinversión.

La estandarización derivada del conocimiento y del comportamiento organizacional ayuda a estandarizar rendimiento de las unidades de transporte, tiempos productivos y tiempos muertos, insumos y capacidad del equipo para programar las actividades de trabajo de tal manera que se hagan de la misma manera una y otra vez y poder predecir y establecer sistemas como el justo a tiempo, sistema de calidad.

Es importante determinar que las decisiones financieras bien respaldadas con un presupuesto generan mayor certidumbre y control como lo explica Fred (1997) algunas decisiones para las políticas de finanzas son:

1. Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
2. Arrendar o comprar activos fijos
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos
4. Extender el plazo de las cuentas por pagar
5. Establecer un porcentaje de descuento para cuentas cobradas dentro de un plazo conveniente para la organización y determinado
6. Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano

De esta forma se adhiere a la organización a políticas claras y bien definidas que fortalecen el sistema de trabajo interno y los lazos de unión con clientes y proveedores se van moldeando en compromiso y confianza.

En la búsqueda de la obtención eficiente de los recursos el instrumento de gestión, es el presupuesto, visto como todo un sistema integral que evita gastos y costos sorpresa porque cada renglón es analizado con anterioridad para evitar ineficiencias, son decisiones anticipadas para alcanzar los resultados propuestos.

Resultados

Es una empresa de Transporte Federal ubicada en libramiento a Tequisquiapan, San Juan del Río, Querétaro. Inicia actividades en 1990 con dos camiones y al año compra uno nuevo, sin embargo el exceso de trabajo exige mayor inversión y en el 2001 a través de un crédito adquiere una flotilla de 8 trailers, considerando tiempos de crecimiento y reinversión en el 2002 adquiere 2 nuevos camiones y en el 2003 nuevamente adquiere 2 camiones, con la recesión del 2008 la empresa disminuye su ritmo de trabajo y es hasta el 2016 que adquiere 5 trailers, de esa manera cuenta con flotilla de trailers y camiones tipo torton, incrementando su servicio y generando mayor trabajo operativo, sin embargo el exceso de actividades, está debilitando el control administrativo financiero.

Actualmente se tiene convenios con una empresa dedicada a la producción de cartón y con un grupo de empresas periodísticas en México, por lo que los viajes de salida con carga llena de producto, generan flujos continuos de ingresos para la empresa y algunos de los viajes de regreso son ocupados por los proveedores de la empresa para enviar materias primas y materiales, de esta manera se aprovecha de forma exitosa la capacidad de las unidades, sin embargo no siempre ocurre este proceso según lo comenta el administrador de la empresa (entrevistado número 21, 3 de febrero 2019)

“Estamos enfrentando tiempos muy complicados, los robos del transporte, que por cierto lo viven de una manera más fuerte los hombres-camión, precisamente porque no se tienen aseguradas las unidades, el mal estado de las carreteras, las grandes ciudades congestionadas de tráfico y a veces carreteras bloqueadas y todavía el aumento de los combustibles y casetas, hacen que estemos enfrentando tiempos muy complicados, creo que este año con el cambio de gobierno y el incremento de la violencia las cosas no están nada bien para nosotros, pero creo que para nadie.”

Las estrategias que la empresa ocupa son:

1. De acuerdo al tipo de camión y a su capacidad, se maneja trailers de mayor capacidad y torton de menor capacidad. Estratégicamente se analiza y programa la carga que el cliente envía para evitar que los costos se incrementen
2. El análisis de la distancia, del tiempo y del destino permite prever que tipo de unidad se va a mandar al destino porque en lugares céntricos de la ciudad de México no puede ingresar trailers debido a sus dimensiones y a la maniobra que se debe hacer para descargar. se programa considerando el tiempo y distancia para evitar demoras e inconformidades de clientes.
3. Recientemente y ante la imposibilidad de muchos choferes de mostrar el ticket de pago, se implementa el uso de tarjetas de casetas, considerando además que se negocia con la empresa dedicada a concesiones otorgando una oportunidad de crédito a un largo periodo. Se busca que los operadores utilicen menos efectivo que además pone en riesgo de robo al operador.
4. Los viajes redondos (ida y regreso) se les paga 220 pesos a los operadores.
5. Los costos de combustible, diésel, solamente puede cargar combustible el operador, en las estaciones de servicio con las que se tienen convenios y con las que le otorgan a la empresa los mejores créditos. El chofer debe colocar su huella dactilar en un lector de huellas en la estación de servicio, controlando con mayor eficiencia el consumo. Las medidas se tomaron a partir de que se detectó operadores que compraban de más y vendían el excedente generando negocios de reventa de diésel, un robo a la empresa.
6. Las maniobras de carga y descarga son pagadas por el operario de la unidad cuando se contrata a un ayudante llamado “machetero” debido a que la carga es mucha.

7. Los gastos de enlonado son para mantener la carga se maltrate, se moje o se llene de polvo durante el trayecto, y desenlonado cuando se pretende hacer la descarga del producto terminado.
8. Los sueldos de los operarios son un sueldo base que se pagará semanalmente más una comisión para choferes de trailer del 7% del precio del flete, antes del impuesto al valor agregado (IVA) y el 9% de comisión para choferes de torton.
9. La estrategia de mantenimiento de las unidades se consideran factores objetivos como el tipo de unidad, camión o tráiler, la antigüedad y modelo de la unidad y el tiempo de mantenimiento es en promedio de 3 meses. Los factores subjetivos tienen que ver con la forma de manejo de los choferes y depende de ellos el mayor o menor desgaste del motor.
10. Como parte del mantenimiento preventivo se considera en promedio 6 mil pesos cada mes y el pago de seguros anual es de 12,240.00.
11. Otros gastos incluyen taxis, autobuses, multas de tránsito, partidas no deducibles como gratificaciones, servicios de vulcanizado de llantas, talachas en carretera, guías, se considera un máximo de 200.00 por viaje y por chofer.

La estrategia requiere el involucramiento de todos los actores que forman parte de las problemática diaria, pero también son quienes solucionan los problemas, de aquí la importancia de la participación de operativos o choferes, y administrativos. Se les cuestiono a 20 choferes y a 5 personas que trabajan en áreas administrativas que identificaran:

Pregunta	Personal Operativos	Administrativos
¿Cuáles son los que tú consideras los gastos más representativos de cada viaje?	1.diesel 2.maniobras 3.alimentación 4.casetas	1.diesel 2.maniobras 3.casetas 4.alimentación
¿Crees que los aumentos del precio del diésel disminuyen las utilidades de esta empresa?	80% si 20% no creo	95% si 5% no creo
¿Cada cuántos días carga combustible cada unidad de transporte?	10 choferes :cada 2 días 8 choferes: diario 2 choferes: cada 3 días	3 administrativos: cada 3 días 2 administrativos cada 5 días
¿En promedio cuantos litros carga?	10 150 litros 6 200 litros 4 300 litros	2 100 litros 3 250 litros
¿Prefiere que el pago de sus gastos sea en efectivo o con tarjeta de crédito	75% en efectivo 7 % tarjeta de crédito 18% ambos	100% tarjeta de crédito
¿Cuáles son los gastos que surgen de imprevisto?	gratificaciones a tránsito talachas comidas extra pesadas en báscula averías mecánicas, hospedaje regaderas	1. el dinero que se le da a transito 2. comidas 3. hospedajes
¿Consideras que se tiene un adecuado control interno de la empresa?	60% no 30% no se 10% si	60% falta atención 40% si

Tabla 1 Investigación a personal de empresa de transporte
Fuente: Elaboración propia

Los 4 entrevistados del área de oficinas comentaron que no se realizan presupuestos sin embargo el administrador señala (ENTREVISTADO 21)

“Cada día hay más incertidumbre y los riesgos en el transporte son inherentes a un sistema de trabajo con actividades de servicio diarias, constantes, es imposible la elaboración de presupuestos, porque la improvisación es una actividad común en lo que hacemos. Se pretende corregir y se corrige sobre la marcha. Por ejemplo se detectó choferes que comprobaban gastos, uno con la factura original y otro con la copia de la misma factura y se corrigió el problema haciendo convenios con una cadena de gasolinera, ahora la factura no se le da al chofer, se envía directamente a la empresa. El presupuesto de ingresos sí se realiza, pero en el que tenemos conflicto por el exceso de trabajo es en la elaboración del presupuesto de egresos, aun así yo considero que es una actividad que sí da rendimientos y que si es rentable, sobre todo en las épocas que se recibe apoyos o subsidios por parte del gobierno. Actualmente se trabaja en instalar un software que permita costear cada viaje de manera más exacta. Pero se sabe que un viaje genera utilidades siempre y cuando se vaya con carga el transporte y se regrese también con carga y eso es lo que cuidamos mucho en la actualidad”

Figura 1 Cantidad de vehículos y antigüedad de la flota vehiculad de la empresa de transporte
Fuente: Elaboración Propia

La fórmula que ocupa la empresa para el cálculo de la tarifa:

$$T = CF + CV * D$$

Donde:

CF: son los costos fijos

CV: las variables

D: la distancia a recorrer del viaje que cotiza.

Los costos fijos (CF), suma el costo total relacionado con los sueldos de los directivos y administrativos, seguros, impuestos, derechos e incluye el gasto y los salarios de los servicios domésticos que utilizan, entre otros.

El costo variable (CV), incluye todos aquellos gastos que incurren durante la prestación del servicio de transporte, por ejemplo, combustible, mantenimiento, llantas, gastos de camino, salarios de operador, entre otros. La distancia recorrida de un tráiler se calcula con cifras promedio de toda la flotilla del año anterior, al costo del transporte se agrega los peajes anuales aun a en todos los viajes que realiza la empresa.

Metodología a desarrollar

La metodología de investigación es cualitativa, fenomenológica que Taylor y Bodgan (1987) señalan: esto es, comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente, que genera datos descriptivos, es un estudio de caso. Una primera fase de postulados teóricos de Mauleón, Perdomo, Duncan, Sistema de Administración Tributaria (SAT), Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) que forman el marco teórico. La segunda fase es una investigación de campo en la empresa de transportes ubicada en el corredor industrial, es transversal del 1 de enero al 27 de Junio del 2019. Se consideró una muestra no probabilística aplicada 20 choferes, 4 auxiliares administrativos y contables y el gerente administrativo, quienes a través de su propia experiencia identifican la percepción de la situación que enfrenta la empresa.

Conclusiones

La investigación muestra la problemática a la que se enfrenta la empresa de transporte de carga y las estrategias que le han servido para crecer. La empresa enfrenta problemas de incrementos en los costos de combustibles y la encuesta aplicada a operativos y administrativos muestra que todo el personal percibe los incrementos y sin embargo los demás costos, maniobras, alimentos, casetas, estos dos últimos renglones, señalan los choferes que se gasta más en alimentos, que en casetas y los empleados administrativos, que son quienes registran y analizan los datos consideran que es mayor el costo de las casetas, que de los alimentos.

La empresa enfrenta un incremento de sus costos de forma gradual y se percibe una afectación a las utilidades, es decir disminuye, lo que Perdomo (2004) señala como eficiencia de sus operaciones. Los operativos se dan cuenta de la necesidad de carga de combustible diario (la mayor cantidad de choferes señalan esta opción) cada 2 días, o cada 3 días, mostrando la magnitud del problema, en un efecto continuo, es decir se percibe un dinamismo en el trabajo de la empresa, sin embargo el combustible que es indispensable para el funcionamiento de las unidades, es una decisión estratégica el sistema de adquisición que se utiliza a través de convenios con gasolineras para conseguir un mejor precio, en establecimientos legales que generan confianza y con métodos de llenado que no permiten alteraciones o robos, porque el registro de los litros, la capacidad de los tanques y el kilometraje que recorre cada unidad, son indicadores de control operacional, todo debe coincidir y las diferencias se investigan, se hace más eficiente un insumo estratégico para la empresa y su utilización.

Las medidas de cuidado y resguardo es parte de salvaguardar los recursos y optimizar su uso. La capacitación y adiestramiento en las actividades de manejo de los vehículos es esencial para optimizar los recursos, se requiere programar cursos de capacitación para los choferes, lo que Duncan (1991) menciona como estimular el comportamiento de modo maduro y responsable para que el ambiente de confianza prevalezca.

La mayoría de los choferes prefieren que el pago de sus gastos sea en efectivo, como se hacía antes, este método generaba información poco confiable porque no la respaldaban los operarios con facturas deducibles y el mal manejo de los recursos promovía las malas prácticas. El sistema se ha rediseñado y cada vez es menos la cantidad de efectivo que se le da a cada chofer evitando incluso los robos en carretera y evitar algunos de los riesgos que señala Estupiñán y Niebel (2015) Los gastos que surgen de imprevisto, no siempre son así, algunos se realizan con frecuencia y requieren un renglón especial en el diseño del presupuesto, aun cuando la mayoría no sean deducibles, se debe tener los comprobantes de los gastos como talachas, comidas extra, pesadas en básculas, averías mecánicas, hospedajes y regaderas.

Sin embargo un renglón que le deja la puerta abierta a la ilegalidad son los pagos por gratificaciones a policías de tránsito, mencionado en Hill y Gareth (2004) los gerentes deben decidir cómo asignarán determinadas cantidades de dinero a diversas actividades de la organización y diseñar un sistema legal, puede ser costoso al inicio pero beneficia la imagen de toda una organización y como toda estrategia, se requiere tiempo para ver resultados positivos. Los costos de operación del transporte son muy variables aún y cuando se trate de una unidad de transporte, está en función del mantenimiento que se le proporcione al vehículo, la forma de conducción de cada operador, los tipos de caminos por donde circula por cada ruta diferente, el uso que se le da y que genera mantenimiento y depreciación, la antigüedad de la unidad, la cantidad de combustible, entre muchos otros. La complejidad de cálculo de los costos de operación crece aún más cuando se dispone de una flota heterogénea, con diferentes marcas de vehículos, tipos de motor, edad de las unidades y tamaño de la flotilla de vehículos. La empresa realiza cálculos con un flete promedio en función del costo total, que sería lo común cuando se trata de flotas homogéneas.

El uso de metodologías para el cálculo exacto deben llevar un rigor científico y no solamente una metodología empírica que los hace tomar decisiones incorrectas y genera pérdidas monetarias y de clientes a la empresa. Se requiere identificar el ciclo vehicular que muestra el uso real de los camiones y poder calcular la rentabilidad por unidad, para una toma de decisiones más asertiva. Modificar las formas de cálculo considerando depreciación por unidad, uso de refacciones y mantenimiento además de los factores económicos como la inflación, permite un cálculo de costo real.

Los promedios mal calculados generan problemas de ingresos y perdidas de clientes y muestra lo que le está sucediendo a la empresa: para 120 mil kilómetros de aceites y lubricantes, es \$0.3354 el cliente pide cotización para un recorrido de 108 kilómetros y el cálculo es de \$0.3727, lo que indica que se subestimara el costo por kilómetro y se deja de percibir ingresos. Cuando la distancia recorrida del año anterior hubiese sido de 80 mil kilómetros (inferior a lo que se desea cotizar: 108 mil kilómetros), y sobre esta base se calcula el parámetro del costo por kilómetros de aceites y lubricantes es de \$0.5102.

Se observa que este valor queda por arriba del costo real calculado en \$0.3127, lo que indica que la empresa transportista incrementa su cobro, pero el riesgo es dejar de ser competitivo y los clientes pueden buscar un mejor precio con otra empresa. Se sugiere como estrategias mejorar el sistema distributivo, un viaje debe tener opción de carga de regreso, es una labor del área administrativa, conseguir clientes que requieran transportación desde el destino de la carga hacia San Juan del Río, Querétaro, para amortiguar el incremento en los combustibles que generan desequilibrios fuertes en las utilidades de la empresa.

Es estratégico analizar los casos particulares de distribución para identificar zonas destino a los que se tienen más demanda y calcular con mayor sustento los costos que generan ese tipo de viajes específicos, la experiencia en las rutas más conocidas es directamente proporcional a una mayor exactitud en el cálculo del costo estimado. Se elabora un comparativo y se analizan las variaciones entre lo real y lo estimado para que el siguiente ejercicio se considere los riesgos. Una estrategia clave es iniciar elaborando presupuestos mensuales en empresas que no se tiene la experiencia de trabajar con una base presupuestal, como lo señala Fred (1997) en el que se considera, el presupuesto de ingresos, de costos y gastos de cada área en la que está dividida la organización. El presupuesto es preventivo e incluye el mantenimiento, las reparaciones, el desgaste físico de las unidades, en un sistema de depreciación que muestre lo más cercano a la realidad de cada unidad, considerar el análisis de cada viaje particular y los promedios generales, siempre y cuando no afecten los resultados en las cuentas de cada cliente.

El control preventivo es a través del pago de seguros, programar cada unidad de transporte para revisión y detección de piezas del vehículo que representen algún riesgo, los pagos con tarjeta para peajes, los convenios que hace la empresa con las gasolineras y las alianzas con empresas que aportan apoyo para lograr un viaje más seguro y con menos contratiempos. Se toma la información financiera histórica, se ordena para su análisis y los datos reales son la base para la elaboración del próximo presupuesto que incluya cada renglón que se convierte en una partida estratégica para la rentabilidad de la empresa. Un análisis lo muestra tabla 2

El Análisis histórico del último año que muestra el consumo de combustible y el kilometraje recorrido para identificar el rendimiento por unidad que se diseñó se presenta a continuación

Unidad	Km/Inicial	Km/Final	Km Mensula	Consumido \$	Costo Diesel	Rendimiento
C-10	499,080	505,305	6,225	2,650.00	38,361.82	2.35
C-15	737,464	743,306	5842	3,000.00	43,302.02	1.95
C-16	557,526	557,968	442	250.00	3,659.58	1.77
C-19	590,602	595,820	5218	2,430.37	34,936.40	2.15
C-20	26,388	31,987	5599	2,569.74	36,983.98	2.18
C-21	236,952	242,650	5698	2,600.00	37,394.57	2.19
C-22	393,946	399,355	5409	2350.66	34,005.79	2.30
C-23	348,038	350,590	2552	2770.00	40,109.28	0.92
C-24	UNIDAD ROBADA					
C-25	70,346	75,565	5,219	2,450.00	35,311.75	2.13
C-26	575.44	579,811	4,364	2,100.97	30,167.36	2.08
C-27	1,192,010	1,197,815	5,805	2,675.84	38,783.14	2.17
C-28	248,402	255,222	6,820	2,850.00	41,209.76	2.39
C-29	240,292	246,823	6,531	2,710.00	39,109.71	2.41
C-30	263,502	270,317	6,815	2,551.00	36,832.76	2.67
C-31	246,359	253,080	6,721	3,050.00	44,050.80	2.20
C-32	251,798	258,306	6,508	2,650.00	38,360.13	2.46
C-33	244,379	252,241	7,862	2,650.00	38,370.45	2.97
C-34	226,110	233,353	7,243	2,870.00	41,564.27	2.52
C-35	243,615	250,081	6,466	2,450.00	35,526.41	2.64
C-36	267,546	276,394	8,848	3,450.00	49,802.25	2.56
C-37	176,425	181,806	5,381	1,818.00	26,373.11	2.96
C-38	234,497	242,202	7,705	3,300.00	47,925.03	2.33
C-39	236,062	243,894	7,832	2,700.00	39,136.01	2.90
C-40	249,368	256,290	6,922	2,400.00	34,714.34	2.88
C-41	237,056	243,079	6,023	2,300.00	33,180.23	2.62
C-42	233,582	240,095	6,513	2,400.00	34,701.40	2.71
C-43	261,715	269,308	7,593	2,950.00	42,553.78	2.57
T-01	44,186	47,769	3,583	1,750.00	25,365.37	2.05
T-03	73,283	77,969	4,686	2,700.00	39,112.30	1.74
T-04	259,887	264,119	4,232	2,805.00	40,709.37	1.51
T-07	45,243	50,469	5,226	3,150.00	45,574.53	1.66
T-08	67,193	72,665	5,472	3,250.00	47,182.33	1.68
	9,578,299	9,765,654	187,355	82,601.58	1,194,370.06	2.20

Tabla 2 Análisis por unidad propuesta

Se tiene un sistema administrativo con deficiencias como la falta de capacitación de los choferes en el uso del recurso financiero, el robo de uno de sus camiones, las malas condiciones de carreteras hacen que el mantenimiento de los vehículos sea constante, sin embargo la mejor financiera se ha logrado con el uso de tarjetas en el pago de casetas, la negociación con la cadena de gasolineras que se encuentra en todo el país y que surten a los choferes sin necesidad de pago en efectivo, la programación del mantenimiento de cada vehículo de manera preventiva, son estrategias que permiten un mejor control e incrementan la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

Un cambio en el sistema económico del país con el nuevo gobierno, incrementa la incertidumbre, pero un cambio en la mentalidad de los integrantes de la empresa incrementa las oportunidades y se optimizan los recursos.

Referencias

Arredondo G. M. (2015) Contabilidad y Análisis de Costos, México: Grupo Editorial Patria, p4

Companys Pascual Ramón, Corominas Subías Alberto (1988) Planificación y realidad de proyectos industriales, México: Marcombo, p36

Coopers& Lybrand (1997) los nuevos conceptos del Control Interno informe COSO, México: Ediciones Díaz de Santos. P. 4-7

CORREA Espinal, Alexander, Gómez Montoya, Rodrigo Andrés (Marzo, 2009) Tecnologías de la información en la cadena de suministros, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Revista Dyna, vol. 76 pp 38-40

Duncan, W. Jack (1991) grandes ideas en dirección de empresas: lecciones de los fundamentos de la práctica directiva. México: ediciones Díaz de Santos, 1991, p184

El Financiero (enero 14, 2019) Las 10 firmas de transporte que sacarán partida ante falta de gasolina
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/las-10-firmas-de-transporte-que-sacaran-partida-ante-falta-de-gasolina>

El Sol de México (Junio 20, 2019) Finanzas: Fuimos utilizados como moneda de cambio.
<https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/fuimos-utilizados-como-moneda-de-cambio-en-t-mec-canacar-3791062.html>

Estupiñán, G.R., Niebel, B.W.(2015) Control Interno y Fraudes Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales, Colombia: ECOE ediciones p 4-10

Fred, David (1997) Conceptos de Administración Estratégica, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Galindo, Mónica I., Hernández. Jesús (2019) Estudio práctico de la contabilidad electrónica, México: ediciones Fiscales ISEF , p15

Hill Charles W. , Jones Gareth R. (2004) Administración Estratégica un enfoque integral, México: McGraw Hill interamericana pp 430-444

Landa (2014) Flexibilidad Interna e Innovación en la empresa, España: Editorial Dykinson, p36

LISR (2019)
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf

ISSN: 2414-4967
ECORFAN® Todos los derechos reservados

Llantasweb (mayo 9, 2016)
<https://www.llantasweb.com.mx/blog/llantas-camion-como-medir-rendimiento/>

Mauleón M.(2006) Logística y Costos , España: Díaz de Santos pp 4,5, 247,263
SAT (2019), métodos de pago
<http://www.facturarenlinea.com.mx/comunicados/NUEVO-CATALOGO-METODOS-DE-PAGO.pdf>

Taylor Steven J. y Robert Bodgan (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación : la búsqueda de significados, México: Grupo Planeta pp 15-20

TRANSPORTE.MX (ABRIL 12, 2018)
<https://www.transporte.mx/cae-rentabilidad-del-autotransporte-de-carga/>