

La toma de decisiones del gerente, una herramienta para la competitividad: Un estudio de caso en el sector autotransporte

CORTÉS, Yolanda*†, ESTRELLA-VELÁZQUEZ, Rafael, PÉREZ-BRAVO, Julia y ROJAS-MIRANDA, Cypatly

Universidad Autónoma de Querétaro. Río Moctezuma núm. 249, C.P.76806 San Juan del Río, Qro.

Recibido Marzo 28, 2016; Aceptado Mayo 28, 2016

Resumen

Objetivos General: Conocer si la toma de decisiones del gerente es una herramienta utilizada para hacer competitiva una empresa del sector autotransportes. Específico: Conocer cómo, dónde, cuándo y el porqué de la toma de decisiones el gerente en una empresa del sector autotransporte. Investigación aplicada, descriptiva con enfoque cualitativo. Descripción de la forma en la que una empresa del sector autotransporte se ha mantenido en el mercado a través de estrategias basadas en la toma de decisión, que la han colocado como una empresa competitiva a pesar de ser una compañía mediana.

Autotransporte, Diesel, Toma de decisiones

Abstract

Objectives General: To determine whether the decision of the manager is a tool used to make the company competitive trucking industry. Specific: To know how, where, when and why the decisions the manager in a company in the trucking sector. Applied, descriptive research with qualitative approach. Description of how a company's trucking sector has remained on the market through strategies based on decision-making, which have placed it as a competitive company despite being a medium-sized company.

Motor transport, Diesel, Decision-making

Citación: CORTÉS, Yolanda, ESTRELLA-VELÁZQUEZ, Rafael, PÉREZ-BRAVO, Julia y ROJAS-MIRANDA, Cypatly. La toma de decisiones del gerente, una herramienta para la competitividad: Un estudio de caso en el sector autotransporte. Revista Administración y Finanzas. 2016, 3-7: 49-56.

*Correspondencia del Autor: (correo electrónico: finanzasycoybranzas@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El sector autotransporte es vital para llevar los productos al consumidor y así satisfacer las necesidades de la sociedad. No es desconocido que las tarifas que oficialmente se manejan son por demás insuficientes para que este sector salga adelante, a tal grado que en los últimos 20 años incluso, los motores han cambiado y hoy en día podemos ver como la mayoría del transporte de carga que ubicamos en las autopistas son tractocamiones con doble remolque. Basta recordar en este último año las noticias que se escuchan sobre accidentes que se han presentado de estos tractocamiones e incluso se ha presentado iniciativa para que se evite este tránsito, considerando erróneamente que esta sería la solución, al problema que está ocasionando pérdidas humanas. Siendo que la situación de utilizar vehículo de mayor capacidad se ha debido en gran parte al rezago en el aumento de las tarifas y la más relevante, el aumento de la materia prima número uno para esta actividad, el diesel.

Este trabajo está efectuado con un enfoque cualitativo, ya que presenta la historia de vida de una empresa, así como algunas comparaciones relevantes entre la materia prima denominada diesel en comparación con la cuota por tonelada incluso con una antigüedad de 20 años atrás. Este sector cada que aumenta el diesel su situación económica se ubica en un rango de mayor precariedad y puede llegar algún día no muy lejano a presentarse un colapso.

Por este motivo es que se considera aprender cómo es que una empresa en este entorno tan cambiante y dentro del sector tan vulnerable ha podido mantenerse dentro de su mercado. Realizando un análisis de los precios del Diesel que es materia prima principal para este sector autotransporte, se presenta la siguiente tabla.

Año:	Precio	% incremento año anterior
01-08-2016	\$13.98	1.5
01-01-2016	\$13.77	-3.03
01-01-2015	\$14.20	11.54
01-01-2014	\$12.73	12.85
05-01-2013	\$11.28	10.80
14-01-2012	\$10.18	10.65
08-01-2011	\$ 9.20	11.65
01-01-2010	\$ 8.24	

Tabla 1 Precio de Diesel por Litro en México. *Fuente: Elaboración propia con información de la ANTP*

En el análisis de los precios y de los subsidios a las gasolinas y el diesel en México 2007-2013 Reyes (2013) presenta el registro del incremento constante para esta materia vital para el sector parte de este estudio y que en términos relativos al período con antelación citado el porcentaje de incremento fue del 106.46 % cifra por demás dañina para esta actividad. Incluso de 2014 a 2015 el aumento del mismo energético reflejó el 23.02% que se aleja del objetivo del Programa Nacional de Infraestructura 2014—2018 en cuanto a lograr precios competitivos. A menos que esta política aplique para el logro de precios competitivos hacia el exterior, porque claramente no aplica para el mercado interno.

En el año de 1969 se gastaba más en comida que en toda una jornada de trabajo como operador en recorrer territorio nacional por una jornada de 6:00 a.m. a 11:00 p.m. que era el recorrido que se hacía en viajes largos. (800 kms recorridos en esta jornada, el carro daba un rendimiento de 3 km. Por litro es decir 266.66 litros de diesel a un precio de se tiene actual de \$12.0517 se tendría un importe de \$3,213.78 lo que en la actualidad no se puede gastar un operador en comidas, ni con dos ayudantes).

El primer apartado contiene información relacionada con las variables diesel y la toma de decisiones.

Se continúa con lo relacionado a la metodología en la que se situó la investigación. Con esto se da paso a la etapa de los resultados, los cuales muestran el análisis descriptivo utilizando tablas para una mayor comprensión. Con esto se puede observar que se llega a la parte final del documento, las conclusiones.

Marco Teórico

De acuerdo con el Programa Nacional de infraestructura 2014-2018 el sector comunicaciones y transportes ha sido considerado como sector estratégico de la economía para lograr competitividad. Este programa menciona el objetivo planteado de transformar a México a través de ser un país que cuente con infraestructura suficiente y de calidad: un país que cada mexicano tenga la posibilidad de obtener una vivienda digna, donde cada familia tenga luz, agua, y acceso a servicios de salud y que estos sean de calidad; un país con una plataforma energética sólida, competitiva y productiva; donde la falta de transporte o caminos no sea un obstáculo para la movilidad de las personas ni de bienes o servicios. Precisamente en el punto 2. Sector Comunicaciones y Transporte el diagnóstico ahí vertido la importancia de contar con infraestructura de comunicaciones y transportes de calidad alineada a las necesidades de movilidad y de carga.

Sin embargo en el cúmulo de proyectos listados en el plan ninguno incluye uno que aplique para la modernización de los equipos de transporte de carga federal. Para el sector energético que ocupa el siguiente punto en el Plan Nacional de Infra-estructura 2014-2018, la meta IV. México próspero se pone de manifiesto que se trabajará en lo relacionado a lograr precios competitivos de combustibles como el gas natural y petrolíferos que demande México.

Pero los constantes aumentos de prolíferos se manifiestan como antónimos de esta meta. El actual mundo globalizado es el de la acción y de la elección, considerando entonces la interacción constante del individuo con su entorno y más aún si está dirigiendo una empresa. El individuo hace su elección considerando sus aspiraciones, valores, personalidad, propensión al riesgo, poder, ética, potencial para el disenso y sus sentimientos que asume con un punto de vista particular como un hecho motivante para la elección, entonces entre una serie de alternativas, la elección, su contenido, su resolución, están mediados por las necesidades de la propia individualidad e incluso su creatividad e ingenio. (Cohen, March y Olsen, 1972; Licker, 1976; Heller, 1977; Janis y Mann, 1977; Crozier y Friedberg 1990; Shultz y Luckmann, 1973; Ivancevich, et al., 1997; Frank Harrison, 1999; Martín y Alvarez, 2000; Hayashi, 2006; Hammond, Keehey y Raiffa, 2006; Carrillo, 2007; De Bono, 2008; Aviño y Maella, 2010).

Para Hayasi (2006:189) el tipo de genio instintivo que permite a un gerente crear la mejor estrategia para tomar ventaja frente a los competidores, posiblemente requiera de cierta capacidad para detectar patrones de comportamiento, pudiendo presentarse incluso inconsciente.

Es necesario considerar que el instinto interviene en la toma de decisiones cuando los directivos se conducen en forma racional con métodos lógicos como el análisis de costo-beneficio. Este mismo autor considera que a mayor jerarquía organizacional de una persona, mejores deben ser sus instintos profesionales para la toma de decisiones.

Descripción del método

De acuerdo con el autor Hernández, et. al (2006) este trabajo puede considerarse como una investigación aplicada ya que parte consultas de leyes y reglamentación sobre el transporte y la toma de decisiones. Además, se sitúa en lo que Pardinós (2005:89) y Canales (2006: 219) denominaron investigación descriptiva, ya que describirá la forma en la que una empresa del sector del transporte ha avanzado durante su trayectoria, así como la descripción de lo que ha representado los aumentos de su materia prima principal y la cuota que se pagan por tonelada transportadas por lo anterior esta investigación se ajusta perfectamente a lo que se considera el enfoque cualitativo ya que trata de describir cualitativamente lo vivido en la empresa sin medir indicadores de alguna forma en grandes cantidades. (Balcazar, 2005).

Las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista estructurada y semiestructurada, así como la observación directa e indirecta y visitas a la empresa. Las estrategias consistieron en un plan de acción y la toma de notas. Para el análisis y la validez del contenido fue a través de los expertos como lo establece (Rialp, 2002) a través del gerente de la empresa. Por tratarse del sector transportes y una empresa en particular, se considera un estudio de caso como lo plantea (Yin, 1984-1993).

Resultados

Análisis descriptivo

El comienzo de la empresa.

El inicio de la empresa lo marcaron las circunstancias laborales que se presentaron con el único trabajador de una microempresa dedicada al Servicio Público Federal de Carga en General, en el año de 1981.

Después de 13 años de conformarse y estando activa esta microempresa únicamente con el organigrama integrado por un solo chofer quien conducía un camión y el dueño del vehículo, desafortunadamente el dueño fallece.

Ante este acontecimiento, la esposa del dueño del vehículo tenía que liquidar al trabajador 13 años de servicio, efectivo que en ese momento no lo tenía, justificando ante la junta de conciliación que tendría que vender el camión para afrontar esta liquidación.

El trabajador al saber de esto, decide proponerle a la dueña que le venda el camión, a lo que la viuda acepta con la condición que se le liquide el importe total del camión sin considerar nada de la liquidación al trabajador y ella aceptaría la propuesta hecha por el operador.

Fue así como para adquirir el primer camión por el importe de \$450,000.00 se negoció en las siguientes modalidades: la primera parte estuvo conformada por \$90,000.00 en efectivo, en segundo término, la familia decide ofrecer a la dueña del camión un terreno como pago en especie por \$130,000.00 y la última parte se firmaron 10 pagarés \$23,000.00 a liquidarse mensualmente, firmando como aval una cuñada de la esposa de la familia.

Créditos Contratados

En el año 2000, un hijo otorga un préstamo sin intereses para poder adquirir una jaula, ya que se había decidido cambiar las unidades a tracto camines, dado que de esa forma se pretendía que el negocio fuera eso y no se continuara con pérdidas, incluso las tendencias iban hacia esta nueva forma de transporte.

El año 2003, estuvo marcado como un año muy difícil, al que incluso tuvo que recurrirse a créditos entre particulares a intereses muy elevados de incluso el 10% mensual. Esta clase de decisión es lo que los autores Janis y Mann (1997:55) llamaron recursos desesperados, y más en específico el incrementalismo y/o ciencia de salir al paso como sea.

Con fecha 18 de mayo, de 2009, se toma la decisión de solicitar a la caja popular Libertad un crédito denominado sistema empresarial de crédito a la nómina, el cual se suponía que se liquidaría el 18 de mayo de 2011, sin embargo, algunas complicaciones administrativas hicieron que no pudiera cumplirse con este plazo y se empezó a tener atraso con los pagos. Fue hasta el año 2015 cuando pudo liquidarse al cien por ciento este crédito.

El 9 de enero de 2012, se cuenta con un crédito a través del programa Soluciones Financieras del Estado de Querétaro SOFEQ por un importe de \$1,500,000.00 con la intención de pagar todos los pasivos existentes. Este crédito se respetó y terminó de pagarse en diciembre, 2015. Se menciona que este crédito estuvo otorgado a nombre de un hijo quien tiene una empresa diferente, y quien utilizaba su nombre como persona física dado que de presentar los estados financieros de la empresa en este año, se encontraban en pérdida prácticamente. Adicional que se tuvo que dejar en garantía dos escrituras de terrenos de otros dos hijos, de lo contrario no hubiera sido posible contar con este crédito.

En 2012 se realiza la adquisición a crédito de un terreno que conformará el patio de servicio de las unidades y el taller mecánico. En el año 2015 se solicita un nuevo crédito a SOFEQ por un importe de \$500,000.00

Primera Etapa: Conformación y aguante

1981	Inicio de la empresa. El organigrama incluía únicamente 2 puestos, el esposo (quien manejaba el camión) y la esposa (se encargaba del aspecto administrativo).
1986	Se hace una remodelación a la casa y se asigna un cuarto para conformar físicamente lo que fue y a la fecha sigue siendo la oficina administrativa.
1985	Dos de los hijos comienzan a estudiar contaduría y apoyan a la mamá en la cuestión administrativa, adicionalmente que se contrata a un contador para que lleve la contabilidad de manera fiscal.
1994	Una hija comienza a estudiar contabilidad y ahora ella es la que se integra a apoyar a la mamá en la cuestión administrativa, ya no así los dos hermanos. Esto duró hasta 1996.
1997	Se contrata a una trabajadora externa como secretaria
1998	Se contrata a un trabajador para el área de mantenimiento en la especialidad de hojalatería y pintura. Al mismo tiempo se asigna un terreno que se encuentra colindante con la propiedad donde vive la familia y funcionará como taller.
2000	Momento de cambio en formato de unidades. Se compra el primer tracto camión marca White. Se toma la decisión de vender 2 unidades de camión y un hijo da un crédito sin intereses para adquirir la jaula.
2003	Se tiene la necesidad de recurrir a créditos entre particulares a intereses muy caros (10%)
2009	Se solicita un crédito a una Caja de Ahorros a través de un sistema de crédito a nómina, se incluyó a los trabajadores, hijos, a toda la familia como trabajador porque el dinero fue para sanar las finanzas de la empresa que estaban por demás en una situación muy precaria. Se suponía que el término para liquidarse era de 2 años, sin embargo esta liquidación se terminó hasta 2015. Durante este período, se estuvieron pagando los intereses correspondientes.
2010	Diciembre el padre deja de trabajar como operador para apoyar en cuestiones administrativas y cuidado de la esposa.
2011	Fallece la esposa y se agudiza la intervención en la administración por parte de los hijos y padre, para ello ya en la empresa se encuentran 4 hijos y el padre dirigiéndola.

Tabla 2 Historia de conformación de la empresa. Fuente: *Elaboración propia con información del dueño de la empresa*

Segunda Etapa. Época de crecimiento: Nueva generación en la Administración

2011	Se toma decisión de hablar con el único cliente y se le ofrece transportar ahora sus productos de salvado, y gluten que también son derivados del maíz pero esta línea es para alimentos de engorda de ganado.
2012	El padre de familia en una entrevista con la dueña de un terreno cercano al del domicilio de la familia, sabe de la intención de la señora de venderle el terreno, a lo que extiende la negociación a sus dos hijos menores, conformándose la compra-venta en plazos.
2013	Se realiza compra de equipo nuevo (2 unidades). Incrementa la cartera de clientes a dos más. Se integra nuevo capital en especie un tracto camión para conformar una nueva empresa facturando a nombre de un hijo.
2015	Se divide el capital para que se comience a facturar a nombre de uno de los otros dos hijos, conformando así otra empresa. Se solicita por segunda vez un crédito a SOFEQ
2016	Se ha duplicado el otorgamiento de servicio a los clientes, actualmente se cuenta con 20 unidades y el organigrama de la empresa considerando que se están incubando dos de ellas y la empresa inicial. 20 unidades todas en tracto camión, una camioneta para mantenimiento. En julio de este año se comienza a acondicionar el área de patio de servicio de las unidades. En el organigrama se tiene en puestos administrativos 6 empleados, departamento de mantenimiento 11 empleados y 20 operadores de tracto camión.

Tabla 3 Historia de crecimiento de la empresa. Fuente: Elaboración propia con información del dueño de la empresa

Histórico de precio de diesel contra cuota por tonelada 1996

Fecha:	Precio del diesel:	Cuota por tonelada	Litros de Diesel en una cuota por ton.
02/ene.	\$1.495	\$74.75	50.00
07/feb.	1.5304	75.00	49.00
31/mzo.	1.5565	75.00	48.18
09/abr.	1.6434	75.00	45.63
10/may.	1.6695	75.00	44.92
30/jun.	1.6869	75.00	44.45
15/jul.	1.7000	84.00	49.41
31/ago.	1.7304	84.00	48.54
12/sep.	1.7478	84.00	48.05
10/oct.	1.7656	84.00	47.57
19/nov.	1.7913	84.00	46.89
26/dic.	1.9304	84.00	43.51

Tabla 4 Precio Diesel Vs. Cuota por tonelada 1996. Fuente: Elaboración propia con información del archivo de la empresa

Histórico de precio de diesel contra cuota por tonelada varios años

Fecha:	Precio del diesel:	Cuota por tonelada	Litros de Diesel en una cuota por ton.
01/ene/1995		\$65.00	
01/ene/1996	\$1.495	74.75	50.00
24/ago/2000		162.00	
13/mzo/2005		171.00	
02/abr/2006	5.76	178.00	30.90
01/01/2010	8.24		
08/01/2011	9.20		
14/01/2012	10.18	260.00	25.54
05/01/2013	11.28	270.00	23.93
01/01/2014	10.9741		
01/ene/2015	12.2413 ¹	283.92	23.19
19/sept/2015	12.2413	293.86	24.00
01/ene/2016	11.8706	370.00	31.16
01/ago/2016	12.0517	370.00	30.70

Tabla 5 Precio Diesel Vs. Cuota por tonelada varios años. Fuente: Elaboración propia con información del archivo de la empresa

¹Los precios fueron considerados de la página oficial de Petróleos Mexicanos. Indicadores petroleros. Precio al público de productos petrolíferos (pesos por litro) a los que se les desglosó el IVA correspondiente.

Conclusiones

La toma de decisiones del gerente ha sido la base de tomar riesgos que afortunadamente para esta empresa la han mantenido a flote.

La herramienta primordial de crecimiento que ha manejado, ha sido el crédito, a pesar de las adversidades en los requisitos solicitados, siempre ha tenido el apoyo por ser una empresa familiar de algún miembro de la familia incluso han llegado a proporcionar ellos esos créditos.

Las grandes dificultades a las que se enfrenta este sector son: El aumento en exceso de su materia prima principal, el diesel y un segundo las precarias tarifas que oficialmente existen en el país.

Las tarifas en los últimos años han disminuido a tal grado que presentan una diferencia menor del 50% que se tenía en comparación con el precio del diesel de hace 20 años.

Existe en México empresarios quienes adicionalmente podrían considerarse magos, gracias a la magia en la toma de decisiones que efectúan al sostener una empresa por tantos años a pesar de la adversidad económica que viven y el poco apoyo gubernamental real al que son sujetos.

Referencias

Asociación Nacional del Transporte Privado. Recuperado de <http://www.antp.org.mx/wp-content/uploads/2012/11/combustible-diesel-200520062007.gif>

Banco mundial. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/EP.PM.P.DESL.CD?end=2014&locations=AL&start=1998>

Canales, J. (2006) Metodología de la investigación social, Ediciones Lom, Chile, pag. 219

Crozier, J. y Friedberg, E. (1990) El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana pag. 112-117

De Bono, E. (2008). El pensamiento lateral práctico. España: Paidós Ibérica, S. A. pag. 27
Harrison, F. (1999) The managerial decision-making process. USA: Emerald Group Publishing Ltd. Edt. 5a.

Hayashi, A. (2006) Cuándo confiar en el instinto. La Toma de decisiones. Harvard Business Review, España: Ediciones Deusto. Pag. 189.

Hammond, J., Keeney, R y Raiffa, HJ. (2006) Canjes Equitativos. La Toma de decisiones Harvard Business Review, España: Ediciones Deusto. Pag. 23

Hernández, S. R., Fernández, C C. y Baptista, L.P. (2010) Metodología de la investigación, 4ª. Edición. México: Mc. Graw-Hill.

Heller, A. (2006) Sociología de la vida cotidiana México: Ediciones Península pag. 130
Hernández, R. Fernandez, C., Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. Mc. Graw Hill 5ta. Edición México pag. 5

Ivanceich, J., Peter, L. Steven, J. y Crosby, P. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad México: Mc. Graw-Hill pag. 158-159.

Janis, L. y Mann, L. (1997) Decision Making. Usa: The Free Press p.55

Licker, R. y Licker J. (1976) New ways of managing conflicto. New York: McGraw-Hill pag. 284

CORTÉS, Yolanda, ESTRELLA-VELÁZQUEZ, Rafael, PÉREZ-BRAVO, Julia y ROJAS-MIRANDA, Cypatly. La toma de decisiones del gerente, una herramienta para la competitividad: Un estudio de caso en el sector autotransporte. Revista Administración y Finanzas. 2016

Lopez, E. (2012) Delitos en Particular. México: Editorial Porrúa. Pag. 8

Martín, L. y Álvarez, A. (enero-junio, 2000). Sesgos Cognoscitivos del Gerente: su influencia en la toma de decisiones. Revista Cuana de Salud Publica, 26 (1), pag. 5-11.

Pardinos, F. (2005) Metodologías y técnicas e investigaciones en Ciencias Sociales. Editorial Siglo XXI México, pag. 89

Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018. D.O.F. 29/04/2014

Reyes (2013) Análisis de los precios y de los subsidios a las gasolinas y el diesel n México 2007-2013) LXII Legislatura Cámara de Diputados.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración. México: Pearson 8va. Edición pag. 394. Schultz, A. y Luckmann, T. (1973). Las estructuras del mundo de la vida. USA: McGraw-Hill

Yin, R. (1993) Applications of case study research, Sage Publishing, newbury,Park, CA.
Yin, R. (1984) A guide to the qualitative research process: evidence for a small firm study, Qualitative Market Research; an International Journal, 2, (2) 59-70.