

La toma de decisiones: Herramienta fundamental para la empresa Estampados Industriales, S. A. de C. V.

Yolanda Cortés, Jovita Neri, Rafael Estrella y Marco Torres

Y. Cortés, J. Neri, R. Estrella y M. Torres.
Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, Cerro de las Campanas s/n C.P.
76010 Santiago de Querétaro, Qro. México.
finanzasycobranzas@hotmail.com

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

The objective of this research is to know the way in which the owner of Estampados Industriales , SA de CV has executed decision to today achieve growth in their productivity and structure in spite of the changing characteristics that the auto sector presents. The project was developed in two parts the first, the theoretical framework for decision making and the second contains the development of the qualitative research method and the results over the lider and the company. The most important findings : The leading enterprise approach handles rule of De Bono (2008) in their decision-making: alternatives, possibilities and choices (APO) . It is also a leader with the descriptive characteristics that Etzioni (2006) states in that does not sit , but takes the course indicated by their knowledge, experience , inner voice, intuition and any available information .

14 Introducción

Las empresas del sector automotriz, en específico las del sector autopartes, en San Juan del Río, en su mayoría son empresas pequeñas, que con frecuencia se enfrentan a crisis internacionales, lo cual en ocasiones les impide el realizar un plan de crecimiento a largo plazo, la tecnología para este sector en cuanto a la maquinaria que se ocupa es muy costosa y aunado a esto, existe la amenaza para las pequeñas empresas de desaparecer si no se toman decisiones que provoquen un crecimiento al mismo ritmo del municipio y estado.

Este proyecto es importante dado que existen pocos estudios sobre empresas que pertenecen al sector automotriz en el municipio y el problema que puede ocasionar el no tomar decisiones atinadas puede ocasionar el cierre de las mismas.

14.1 Metodología

Esta investigación pertenece al método cualitativo, es una investigación de campo en específico un estudio de caso descriptivo y exploratorio. Las técnicas utilizadas fueron: visitas, entrevistas (estructuradas y no estructuradas) y observaciones indirectas y directas repetitivamente, la estrategia consistió en realizar un plan de acción consistente en primer lugar en lograr el acercamiento con el lider a través de un familiar, posteriormente, se calendarizaron 2 semanas de dos a tres horas diarias (Hernández, et al., 2006:26). En lo relacionado al análisis y validez de la información , se ejecutó a través de lo que plantea Rialp (2002) en cuanto a la Validez de Contenido, Revisión de los items por expertos.

14.2 Resultados

Análisis descriptivo

En primer lugar se dan a conocer las características individuales del empresario y la empresa objeto de estudio.

Perfil del dueño. Hijo de familia, ocupa sexto lugar de ocho, su padre fue obrero calificado, vive, su madre se dedicó a los quehaceres del hogar, finada.

Primaria: destaca como líder en declamación y poesía, compitiendo internamente y posteriormente representa a la zona a la que pertenece con otras zonas obteniendo algunos reconocimientos para la escuela. Secundaria: el grupo lo elige como subjefe de grupo y es él quien toma las decisiones del grupo concluyendo los estudios como técnico en dibujo técnico industrial. Nivel medio superior: egresado del CECYT , Juan de Dios Batiz, termina como técnico en máquinas y herramientas con conocimientos básicos de ingeniería.

Escuela superior: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPICSA). Desarrolla su formación en la Licenciatura de Ingeniería Industrial con especialidad en Evaluación de Proyectos. Durante la carrera combina el trabajo y la escuela, ocupando cargos como: Inspector de Calidad, Auditor de Calidad y Producción. Al concluir sus estudios se desarrolló en el ámbito productivo, alcanzando niveles de gerencia de planta en la industria metal-mecánica.

Análisis exploratorio

Etapas de la organización

Primera etapa: decisión e inicio. Al término de la jornada de la primera semana del mes de marzo, 1996, donde desarrollaba el cargo de gerencia de planta, es llamado por la dirección para informarle que sus días de labor en la empresa habían terminado. Esto por supuesto fue sorprendente para él, sin embargo, era algo que podía suceder, ya que estaban recortando personal. En la siguiente semana, dos o tres empresas con las que se tenía contacto le ofrecieron empleo como gerente y otra como subgerente. A lo que pidiendo de favor lo dejaran pensarlo, ya que a su edad, 38 años, esto era crucial y no quería volver a pasar por esta situación.

Por obra de la casualidad en la misma semana un amigo le informó que conocía a una persona que tenía un taller de producción inactivo y que ponía a la venta su maquinaria. Esta información fue determinante ya que vio la posibilidad de desarrollar un negocio propio y fue la oportunidad para fortalecer la idea. En este caso, la intuición jugó un papel determinante en el rumbo del empresario.

Al presentarse con el dueño del taller y ver que la maquinaria se encontraba en condiciones de operación, ofreció la compra a cambio de un automóvil y una camioneta de modelos recientes. A lo que el dueño se negó diciendo que él tenía vehículos y lo que necesitaba era dinero. El día martes de la tercera semana de marzo de 1996, llegó una persona a tocar la puerta preguntando que si se vendía el Jetta negro que tenía, ya que un médico amigo de él le informó de éste. Se realiza la venta y el sábado de esa misma semana se logra vender la camioneta.

En la cuarta semana se concluye la compra-venta de las máquinas y se invita al dueño del taller, para hacer una sociedad (ya que no tenía dónde meter las máquinas). Acepta la propuesta. Se establece un plan de trabajo para dejar limpio el lugar y en condiciones de operación.

Recomendación. Derivado de la experiencia del empresario, él puede extender una recomendación para toda persona que aún no toma la decisión de iniciar su proyecto de empresa siendo la siguiente: “el mejor plan de trabajo es dejar de hablar y ponerse a actuar”

Tabla 14 Decisión e inicio de la empresa 1996

MZO. SEM 2	MZO. SEM 3	MZO. SEM 4	ABRIL Y MAYO	JUNIO
Vio	Vende Jetta	Concluye	Trabajo de	Labor
posibilidad de	y Camioneta	compra de	limpieza,	de
desarrollar		las	acomodo	ventas
negocio		máquinaria.	de área y	
			Mantto.	
			En el taller	

Elaboración propia con información entrevista ESTAMP01

Segunda etapa: arranque. Se trabajó en la preparación del taller en limpieza, orden y acomodo, identificación de áreas y en mantenimiento de maquinaria y equipo en un período de sesenta días. Se empezó a trabajar sobre la carta de presentación de la empresa en desarrollo, establecido una estructura organizativa que por supuesto para esta fecha era ficticia. Este fue un golpe de audacia que le permitió al empresario avanzar en su proyecto.

Dentro de lo que fue la planeación, se trabajó en la localización de proveedores, un diseñador, un taller mecánico certificado para maquinado de partes, un taller de tratamientos térmicos y un proveedor de aceros planos, elementos básicos para poder iniciar operaciones.

Con la carta de presentación y el respaldo de proveedores para las necesidades de producción que se planeaban, se incursionó en la labor de ventas obteniendo como resultado el primer contrato y, en consecuencia, el arranque de la maquila en julio de 1996, en la ciudad de México.

Se trabajó intensivamente haciendo la maquila durante cinco meses a una empresa de fabricación de amortiguadores, a finales de noviembre del mismo año se quebranta la sociedad debido a que el socio no acepta montar un segundo turno. Debido a la inercia que se traía en ventas, las cuales siguen su proceso de crecimiento se tuvo la liberación de nuevos proyectos, mismos que llevan a cabo su desarrollo en la ciudad de San Juan del Río, debido a que el socio pide retirar las máquinas de su taller.

Se da inicio a la instalación del taller en San Juan del Río el 15 de diciembre de 1996, por supuesto el nuevo taller tiene menos maquinaria, pero más espacio y se redoblan fuerzas, ante esta situación se negocia con los talleres de proveeduría un plan de contingencia, ya que la gente de ingeniería de las empresas en desarrollo solicitan ver físicamente el taller al cual se le aprobarán los nuevos proyectos.

Se logra convencer de la capacidad y el plan de trabajo que se tenía para la realización de nuevos proyectos, entregando el primer proyecto para la fabricación de herramientas y las partes de producción.

En esta etapa, Estampados Industriales ejerce ante hacienda como persona física. De igual forma en este período se fortalecen las relaciones comerciales como proveedor de la industria automotriz surgiendo como empresa de nueva creación con fines competitivos de servicio con un enfoque direccional hacia la calidad, llevado a cabo mediante:

- a) Una política gerencial práctica enfocada en la motivación y capacitación del personal.
- b) La reducción de costos
- c) La entrega oportuna de los productos o servicios proporcionados.
- d) Buen servicio a los clientes.

Estableciendo los lineamientos que determinarán el futuro de la empresa: una política de calidad, con una visión y misión muy claras. Logrando con lo anterior crecimiento en la mano de obra, maquinaria y equipo.

Tabla 14.1 Arranque

Julio 1996	Noviembre 1996	Diciembre, 1996
Confirmación 1er. Pedido	Se quebranta la sociedad	Inicia operaciones en San Juan del Río.
Liberación de nuevos proyectos		Entrega de 1er. Proyecto de fabricación de htas. Y partes de producción.
Negociación con talleres de proveeduría ya que los clientes quieren conocer el taller físicamente.		Ante la S.H.C.P. Está constituida como persona física.

Fuente: elaboración propia con datos de entrevista ESTAMP01

Tercera etapa: fortalecimiento y estabilidad. Se cambia la razón social de persona física a persona moral surgiendo en el 2000 como una Sociedad Anónima de Capital Variable. En esta etapa se determinan objetivos aún más ambiciosos:

La adquisición de un terreno en la Zona Industrial.

Adquisición de maquinaria más versátil.

Fortalecimiento de la estructura organizacional.

Trabajar con el sistema de gestión de calidad para lograr la Certificación

ISO.

Desarrollo de ingeniería propia.

Fabricación de herramientas

Entre 2003 y 2009, como resultado de toda la gestión empresarial se lleva a cabo de la construcción de la empresa en el terreno adquirido.

En la primera semana de abril de 2010 se hace el cambio a las instalaciones propias de la empresa. Gracias al trabajo desarrollado por el equipo interdisciplinario del personal que integra la empresa Estampados Industriales, S.A. de C. V. se logra la Certificación ISO 9001-2008 en diciembre del 2011.

Con este nuevo avance la empresa se prepara para dar inicio y fortaleza con la creación de una nueva empresa que se dedicará a la inyección de plástico para el uso automotriz.

Tabla 14.2 Fortalecimiento y estabilidad

Año 2000	2003-2009	2010	2011
-Constitución como una S. A.	-Construcción de la empresa en terreno adquirido.	Cambio a Instalaciones propias.	- Diciembre.
-Aquisición de un terreno.			Certificación ISO 9001-2011.
-Compra maquinaria más versátil			-Incluye el proceso de inyección de plástico para uso automotriz.
-Fortalecimiento de la estructura organización			
-Trabajar bajo sistema de gestión de calidad para certificarse en ISO.			
-Desarrollo de ingeniería propia.			

Fuente: elaboración propia con datos de entrevista ESTAMP01

Realizando un análisis de la información proporcionada por el empresario se precisa que este líder maneja la regla del planteamiento de De Bono (2008) en cuanto a alternativas, posibilidades y opciones (APO) ya que desde un inicio en cada etapa, en primera instancia, siempre tiene ya una alternativa u opción ante una limitante.

Por lo anterior también puede considerarse que el líder se ajusta a la descripción de Etzioni (2006). No se quedó sentado, sino que tomó el rumbo indicado por su conocimiento, experiencia, por su voz interior, por su intuición y por cualquier información disponible que se comprometiera con sus decisiones, tiene sus impulsos a toda marcha hacia adelante y rehace el mundo en lugar de tratar de comprenderlo.

Dueño con un alto nivel de riesgo desarrollado (Janis y Man (1977) ya que el sinnúmero de decisiones que toma en el día a día le permite con mayor facilidad tomar riesgos cada vez más retadores en su empresa. Esto ha sido fundamental para el crecimiento y permanencia en el sector.

Haciendo uso de la regla del pensamiento lateral (De Bono, 2008) en cuanto a que tiene en todo instante bien definidos sus propósitos, objetivos y metas (POM).

Comparte la idea, categorizada por el autor Carrillo (2010) del desarrollo que ha tenido el sector en el estado, pero aún más en el municipio y se identifica claramente como actor principal en su organización. Se identificó un perfil de empresario que surge del trabajo en el piso de la fábrica, que conoce todas las partes del proceso de trabajo; que, gracias a su experiencia laboral desarrolló habilidades directivas que combina el conocimiento directo y la capacidad de decidir qué hacer en función de las circunstancias, oportunidades y eventualidades que se le presentan.

Tabla Aplicación de la toma de decisiones en la empresa

Año	Autor	Contribución a la Toma de Decisiones	Observaciones
2008	De Bono	Reglas del pensamiento Lateral: “El Se identificó esta pensamiento lateral se refiere a los aplicación de procesos mentales de la creatividad e Toma de ingenio. Alternativas, decisiones debido Posibilidades y Opciones. a que en cada Tiene en todo instante bien definidos etapa, el dueño sus propósitos, objetivos y metas siempre tiene ya (POM). una alternativa o bien opción ante alguna presente. limitante que se	(APO)

Fuente: elaboración propia con datos de entrevista ESTAMP01

14.3 Discusión

Una micro o pequeña empresa difícilmente puede tener la oportunidad de crecer bajo las pocas o casi nulas oportunidades desde ventas hasta crédito. Sin embargo, este estudio de caso demuestra que en realidad lo único que es necesario para crear una empresa es tomar la decisión y en consecuencia todas las necesarias.

Es importante resaltar que es mucho menor la oportunidad de crecimiento y creación de empresas del sector autopartes, ya que están supeditadas a lo que la globalización disponga en su entorno. La mayoría de ellas no realiza la contratación de créditos por la incertidumbre del sector, adicional a que no existe conocimiento por parte del gobierno en cuanto a los apoyos que pudieran aprovecharse y de esta forma alimentar el crecimiento del propio municipio.

El estado de Guanajuato ha realizado estrategias impresionantes que han llevado a grandes armadoras a establecerse en ese estado, algo que sería vital en San Juan del Río.

14.4 Conclusiones

Los principales hallazgos de esta investigación nos permiten determinar que:

Debido a lo cambiante del sector autopartes, es necesario que los líderes de las empresas de este sector se ubiquen bajo ese mismo esquema, es decir, estar dispuestos al cambio constante, así como el ritmo por demás en exceso rápido de la correcta toma de decisiones.

El crecimiento de la empresa está ligado directamente con cada decisión tomada por su líder.

Más que analizar una toma de decisiones, intervienen la experiencia, la intuición, la voz interior para ejecutar cualquier acción.

La empresa tiene establecidos claramente cuáles son sus objetivos, así como un plan de crecimiento a largo plazo.

14.5 Agradecimientos

A la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) y a la empresa Estampados Industriales, S. A. de C. V.

14.6 Referencias

Carrillo, M. (2010) Psicología y trabajo 1ª. Ed. (p. 33, 70, 254) México: Universidad Autónoma de Querétaro.

De Bono, E. (2008). El pensamiento lateral práctico. (p. 27). España: Paidós Ibérica.

Etzioni, A. (2006). La adopción de decisiones humilde. Harvard business review, p. 49. España: Deusto

Janis, L. y Mann, L. (1977). Decision Making. USA: The Free Press. P.5

Rialp (2002) Ilustraciones de Luis Borobio. 46ª. Edición Madrid, pag. 79

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. 5ª. Ed. México, Mc. Graw Hill pag. 26