

## **EL MANEJO ADECUADO DE COSTOS Y PERSONAL DE UNA EMPRESA FLETERA**

G.R. Moreno Espinoza<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

El presente caso de estudio se centra primeramente en generalizar y conocer las necesidades de las empresas fleteras, posteriormente se avanza dentro del caso práctico de la empresa Corporativo Alexandro Miranda y Asociados SA de CV (Coxma) donde se analizan los diferentes costos que genera en sus diferentes actividades y servicios que proporciona al mercado, donde se clasifican para poder ser considerados en los gastos y utilidades que genera.

Dentro del caso de este estudio se evalúa la manera idónea para que se lleve a cabo los mismos procesos de una manera más efectiva, donde se considera la importancia del buen manejo y la selección de su personal, así como la programación de actividades en tiempo y forma para que no existan los “tiempos muertos” en sus rutas y los costos que se generen sean favorables en las correspondientes tablas de ingresos y utilidades.

**PALABRAS CLAVE:** Fletes, Costos, Selección, Programación, Utilidades.

### **ABSTRACT**

The present case study focuses primarily on generalizing and knowing the needs of freight companies and services that do not include specifications of the turn, later progressed within the practical case of the company Corporativo Alexandro Miranda y Asociados SA de CV "Coxma" where it analyzes the different costs generated in its different activities and services that it provides, where they are classified to be able to be considered in the expenses and profits that it generates correspondingly in each branch of its activities.

Within the case study the ideal way to carry out the same processes in a more effective way, where the importance of good management and the selection of its personnel, as well as the scheduling of activities in a timely manner So that there are no dead times in their routes and the costs that are generated are favorable in the corresponding tables of income and profits.

**KEY WORDS:** Freight, Costs, Selection, Programming, Utilities.

---

<sup>1</sup>Gerardo Raúl Moreno Espinoza estudiante de 8º semestre de la carrera de Contador Público en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí UAMZH, gerardo\_raul1107@hotmail.com

## **Introducción**

“Las características de las cadenas logísticas hoy día son muy claras; deben ser visibles, veloces, flexibles, constantes, confiables y una vez que alcanzan este nivel, automáticamente se vuelven rentables” (Cabrera, 2013). La importancia de los aspectos que menciona el autor en la frase anterior se puede observar que es muy común ver en las empresas estos mismos, sin embargo, es necesario aprender a cerca de cómo lograr ser una empresa que reúna todos los criterios antes mencionados y poder llegar a la utilidad deseada llevando un control de la flota de tractos y camiones de manera correcta, esto incluye la administración de los costos que genera la actividad primaria en este caso brindar al cliente un servicio de calidad, para poder lograrlo es necesario un personal capacitado en el ámbito financiero, administrativo y logístico.

## **Metodología**

En el trabajo de investigación que se presenta, se concentra en relacionar los beneficios económicos principalmente que un manejo de costos adecuado puede traer a la compañía, se espera que en conjunto con el buen manejo de personal se mejoren las políticas y la integración del personal, y se refleje en beneficios económicos para la empresa de manera creciente. Para el presente estudio se realizó un caso práctico de una compañía dedicada al ramo de transporte de carga pesada y fletes, localizada en Ciudad Valles, San Luis Potosí, con otras diversas ubicaciones en el país. El estudio se considera de tipo informativo con conexión ante variables de exposición de control para el manejo de costos y resultados, respecto a la importancia de una buena selección y manejo de personal se realizó conjuntamente un tipo de estudio descriptivo en base a las incidencias registradas por personal de nuevo ingreso y personal experimentado.

## **Sujetos, universo y muestra**

El sujeto de estudio corresponde a un caso práctico correspondiente a la empresa Coxma, empresa dedicada a los servicios de fletes dentro del país. La información con la que se realizó el estudio se maneja de manera confidencial, por lo que la información se presentara de manera porcentual evidenciando únicamente los resultados arrojados y la existencia de un crecimiento, ventaja, o ganancia para la empresa.

Correspondiente a un estudio informativo y descriptivo se considerará y analizará de manera cualitativa y se realizara con información correspondiente a situaciones que se presentaron y se documentaron durante el proceso de estudio. La muestra es considerada por conveniencia ante las situaciones registradas de manera más popular dentro de la compañía.

## **La importancia de los recursos humanos en una empresa de transporte.**

Es necesario entender que toda empresa, en este caso una empresa de servicios es indispensable contar con un personal calificado que cumpla los requisitos para las que serán sus funciones, en base a autores se comprende que, las personas son quienes ocupan una posición dentro de la compañía y llevan un proceso antes de formar parte de las filas de la empresa. Entre esas actividades el trabajo del departamento de recursos humanos es conocer las necesidades de la organización, saber cuáles son los puestos que se encuentran actualmente disponibles y cuales ya están ocupados o en trámites de ocuparlos.

En este proceso se pueden identificar y delimitar las actividades que corresponden a lo que se ofertara, mientras esto sucede se buscará y se identificará el perfil del candidato necesario para que desempeñe dichas funciones, generalmente por un proceso de reclutamiento y selección (Maristiany, 2000).

## **Proceso resumido contratación de nuevo personal en una empresa.**

Conocer a las necesidades de la empresa es una de las funciones más importantes del encargado del área de recursos humanos, debe saber qué es lo que necesita la empresa en el momento en que uno de sus componentes más importantes como lo son los trabajadores abandona la compañía o es despedido de sus funciones por realizar indebidamente sus actividades , si es por la primera opción el encargado deberá de preocuparse por encontrar a una persona con las características para trabajar similar o mejor a la que se ha retirado de la compañía, de lo contrario si es por la segunda opción deberá de estar consiente de no repetir el estereotipo y encontrar a una persona que no cometa los mismo errores del trabajador que se ha despedido (Gerald, 2000).

Escogido el candidato acorde a la empresa se procede a un proceso de capacitación e inducción para generar un vínculo con la misma y se pueda evaluar su desempeño, esto se le conoce como contrato por tiempo definido, durante ese periodo de tiempo según se desenvuelva con eficiencia o deficiencia en las actividades que se la han confiado en su estancia dentro de la empresa entonces será la manera más viable para saber si el trabajador es el indicado para el puesto a ocupar dentro de la organización (Dessler, 2001).

Posteriormente se presenta el mismo ciclo con el paso del tiempo y será una de las actividades del departamento de Recursos humanos seguir proveyendo a la empresa del personal calificado para sus funciones. (Berther & Davis, 2000).

## **Proceso de contratación en una empresa fletera según la empresa “COXMA”**

En la empresa “COXMA” el método de contratación no es acorde a lo estudiado en este informe , ya que en la antes mencionada se contrata por recomendaciones es decir una persona ya empleada en la empresa, siendo esta de los mejores trabajadores que hay dentro del ramo que se vaya a contratar recomienda al patrón que en este caso es el encargado de decidir quién entra a su compañía que el postulado es su mejor opción, alabando sus aptitudes y actitudes para desarrollar el trabajo estipulado , mismo método que llevado a varios problemas a la empresas causando estragos en la misma, sin embargo no se puede generalizar pues en varias ocasiones mismo método ha incluido buenos trabajadores a la compañía.

## **El manejo de costos parte fundamental para las utilidades en una empresa de transportes**

Para poder ofrecer un buen servicio se debe ofrecer a un buen precio, es decir no solo se puede dar un precio del servicio al “tanteo”, que muchas veces es lo que realizan los jefes de flotillas tomando en cuenta solo el combustible y reparación del vehículo dando un costo mediocre con el fin de obtener un cliente y no voltean a ver si existe en realidad una utilidad. Sin embargo se debe recordar que dentro de un costo de servicio van más de dos insumos como lo son: Sueldo del operador del vehículo, sueldo del personal administrativo, sueldo del personal de mantenimiento, insumos extras, pólizas de seguro, prestaciones de ley e insumos primarios (Kaplan & Norton, 2005).

Para poder entender los costos que genera una empresa encargada del transporte; en la prestación de servicios existen rubros muy específicos para cada uno de los servicios especializados que puede brindar acorde al producto, especificaciones de la mercancía, pero es inevitable conocer los desgloses principales que se generan como mencionan distintos autores, tal es el caso de costos variables, costos fijos, gasto de administración y ventas, la política de cobro, los ingresos, inflaciones diferenciadas y para estos costos empezar a considerar el monto ideal del capital necesario de trabajo, pueden ser conceptos generales pero a partir de los cuales es necesario identificar y definir para una modelación y un trabajo eficiente en una empresa transportista (Portillo & Ayala, 2012)

Ahora por lo revisado y entendido por otros autores se menciona los costos que genera y la gestión de la empresa, muestra que existen diferentes métodos para gestionar los costos de una empresa prestadora de algún servicio, en sus

investigaciones se habla de la reducción de los costos sin comprometer la calidad del servicio que se presta; uno de los costos que se menciona mucho y es difícil de reducir es el de los empleados, menciona claramente que la distribución de las actividades de ellos mismo dentro de la empresa es función de organizar y que las actividades se lleven a cabo según lo planeado, una buena programación en una empresa es la base fundamental para una buena calidad en el servicio.

Otro punto importante revisado en otros estudios es entender que las necesidades de todas las empresas cambian y para poder efectuar una actividad de la mejor manera posible, en el giro de los fletes de manera privada, se menciona que es indispensable estructurar una lista de actividades, coincidiendo con otros autores, crear una programación acorde a fechas y tiempos con respecto a los clientes que maneja en su cartera; que se efectúe una consideración de costos fijos, pasivos y ganancias referentes a cada actividad de manera independientes para llevar un control y esto a su vez proporciona la manera adecuada de reducir las actividades innecesarias, que el personal funcione de manera idónea y que no existan problemáticas dentro de ninguno de los departamentos que hacen funcionar la compañía (Canseco, 2014).

Como se tocó el tema en un párrafo anterior distintos autores engloban el funcionamiento de las empresas prestadoras de servicios, la importancia de conocer el mercado y el entorno en que se rodea, cuáles son las fortalezas y las debilidades que debe analizar. De manera fundamental menciona los costos en que debe centrarse, conocer y manejar de manera adecuada, los pasivos que surgirán en el desempeño constante de las actividades, así como el buen funcionamiento del personal que se encuentra a su cargo, como se le debe incentivar para que los errores que se cometen sean los menores posibles y a su vez menciona los costos de un buen equipo para poder prestar las actividades que serán el giro de la empresa transportista.

### **¿Son las “rutas” una parte importante dentro de los costos de una empresa fletera?**

Al hablar de autotransporte de carga pesada viene a la mente que para obtener buenas ganancias se debe cuidar el vehículo y su combustible, dejando de lado una de las partes más importantes como lo es la ruta. Se debe conocer a fondo las rutas que están ofreciendo al mercado, entre los aspectos más importantes a exponer se encuentran:

La distancia: es indispensable saber a dónde se dirige el vehículo que se está prestando para el flete, cuantos kilómetros se recorrerán con o sin ninguna incidencia y cuánto tiempo se lleva recorrerla sin pasar la velocidad que indican las autoridades carreteras, esta información servirá para el control interno del

encargado de logística misma que brindara al cliente exponiéndole la hora y las condiciones en la que llegara su mercancía.

En otro punto se encuentra las condiciones de las rutas, saber si el terreno es pavimentado o terracería es una clave importante, pues la velocidad no debe ser la misma para ambos escenarios esto influye en el tiempo de llegada a su destino pues no será el mismo tiempo, saber el rendimiento de combustible de cada vehículo en cada una de las rutas populares o que más demanda tienen por los clientes todo lo arriba expuesto servirá para brindarle con mayor facilidad un precio a los clientes y tratar de obtener la mayor utilidad posible.

## Prácticas depredatorias entre las empresas fleteras

Profundizando cada vez más en los temas, uno de real importancia para una empresa transportista es el cálculo de tarifas de autotransporte de carga. En México, algunas empresas dedicadas al autotransporte terrestre de carga pesada no se dan a la tarea de tener un sistema de costos, ya que su principal objetivo es obtener clientes o “tiros”. Estas empresas mal barata sus servicios en la industria, dando un precio menor que la competencia; muchas veces el cliente tiende a poner el precio del servicio, ese tipo de prácticas son llamadas depredatorias. Con respecto a lo anterior, muchas veces el transportista ignora que sus ganancias no pueden sustentar sus egresos como el pago de sus salarios o cambiar las unidades de transporte cuando sean necesarios (Carrillo, 2015).

## Análisis de Resultados

En esta sección se analiza la información capturada en los distintos rubros considerados para el estudio, en el evaluaremos bajo cuatro categorías mencionadas en la sección anterior como es el caso de la eficiencia de los trabajos bien realizados, los beneficios acordes a lo esperado, el crecimiento económico de la empresa y el incremento de activos en el tiempo.

<b>Trabajos realizados</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>
<b>Trabajos bien realizados</b>	87	79%
<b>Trabajos con problemas</b>	23	21%

Tabla 1. Distribución porcentual de los trabajos realizados por la empresa

### Distribución porcentual de trabajos bien realizados y los que presentaron problemáticas



Gráfico 1. Distribución porcentual de los trabajos realizados por la empresa

Por medio de la tabla se distingue que el muestreo por conveniencia corresponde a 110 muestras de trabajos realizados, dentro de los cuales el 79% fue efectuado de manera idónea, pero lo importante a identificar fueron las razones por las cual se obtiene un porcentaje elevado en trabajos con alguna problemática existente, para su estudio a mayor profundidad se decidió analizar las razones y los motivos de los inconvenientes mostrados en los trabajos mal efectuados.

Trabajos con inconvenientes	23	100%
Personal bajo capacitación de inducción	15	65.22
Accidentes automovilísticos	6	26.09
Chofer en turno	2	8.70

Tabla 2. Distribución porcentual de los inconvenientes en los trabajos realizados

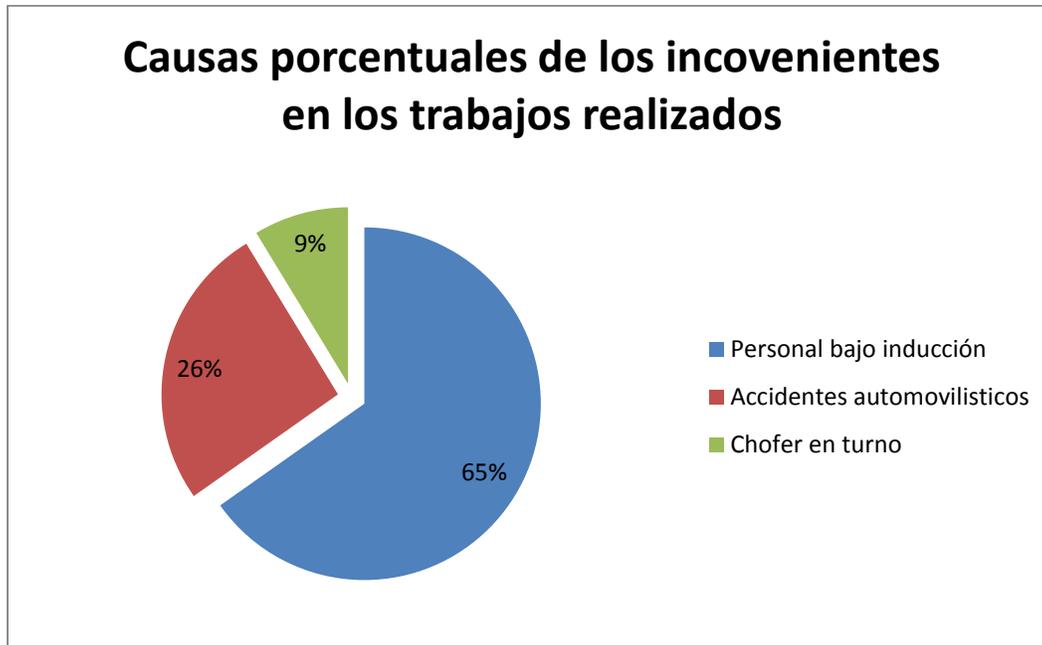


Gráfico 2. Distribución porcentual de las causas identificadas de los inconvenientes

Uno de los objetivos del trabajo consistía en identificar los beneficios del manejo de personal adecuadamente, mediante la tabla 2 y el gráfico 2 podemos obtener información relevante a este punto, de primera mano dentro de los problemas principales encontrados en los trabajos con inconvenientes se nota la intervención de personal que se encuentra bajo inducción y por consiguiente no se encuentra capacitado por completo ni de la manera ideal para intervenir y ser un apoyo para el proceso que con lleva realizar trabajos de fletes. En menor porcentaje se identifica que la problemática surgió por retrasos o por daños derivados de accidentes automovilísticos en las carreteras por las que transita las unidades de la compañía, en menor grado se observó en los gráficos como el nueve por ciento corresponde a errores del personal que se encuentra bajo cargo de las unidades.

<b>margen de beneficio establecido</b>	<b>30.4</b>	<b>76%</b>
<b>margen inferior</b>	9.6	24%
<b>Total</b>	40	100%

Tabla 3. Muestra aleatoria de casos con beneficios e inferiores

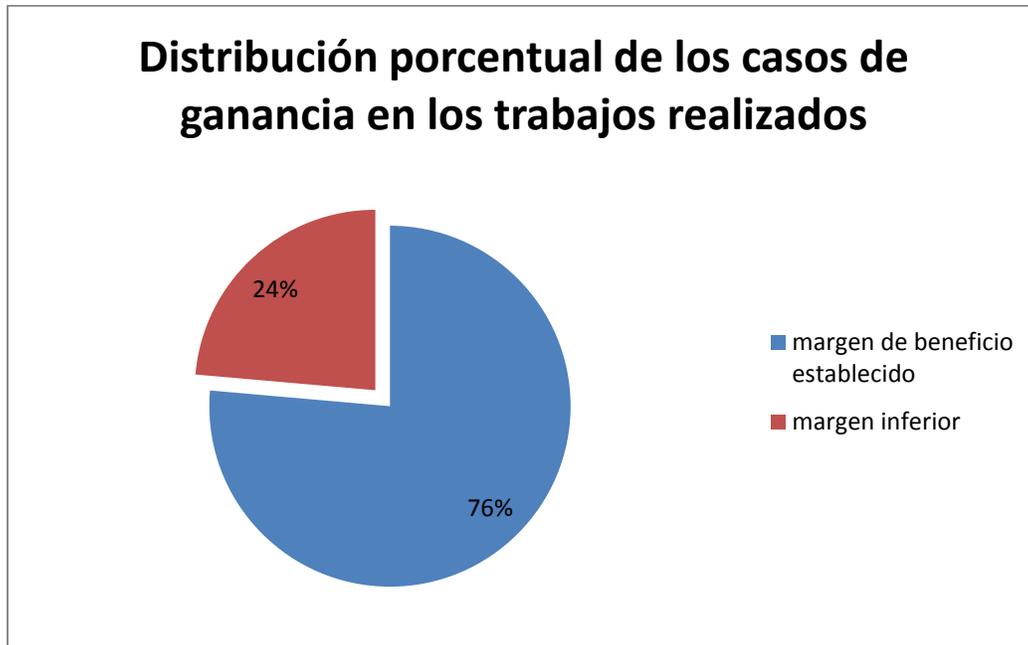


Gráfico 3. Distribución de trabajos con beneficios superiores e inferiores a lo esperado

Por medio de la tabla 3 y el gráfico 3 se puede observar como dentro de los trabajos que se efectuaron y analizaron mediante una muestra aleatoria y por conveniencia, 40 casos revisados, en los cuales el veinticuatro por ciento refleja aquellos que se obtuvo una ganancia inferior al margen que se considera como aceptable como norma interna de la empresa, para poder llegar a estos resultados fue necesario identificar cuáles fueron las razones para obtener ese margen inferior.

Dentro del análisis se identificó que la causa principal para los beneficios inferiores dentro de los estándares fue un mal manejo de costos totales del servicio, como fue no integrar los costos adecuados del mantenimiento, ni los costos de imprevistos correspondientes a las rutas necesarias para realizar el transporte, ni la actualización de costos para las vías que se atraviesan, así como los costos respectivos al peaje que se cubre por el uso de las mismas, ni el tiempo programado para el pago de los trabajadores involucrados por el tiempo extra por los retrasos no considerados.

## Conclusiones

Con la información recabada en el estudio y mostrada de la manera anterior, se puede llegar a distintas conclusiones sobre la importancia del manejo adecuado de costos y la importancia del manejo adecuado del personal desde el punto de vista de los recursos humanos.

La primera conclusión que salta a la vista corresponde a la composición porcentual de los trabajos bien realizados y aquellos donde se presentó una problemática, los resultados muestran que hay un porcentaje de problemas considerables más no crítico en un lapso de tiempo evaluado aleatoriamente, por el estudio corresponde a un 21% de los casos con deficiencias, evaluando con mayor profundidad estas situaciones se observa como el 65% de esas eventualidades corresponden a incidentes donde intervino personal de inducción en las labores de la compañías, por consiguiente se llega a la conclusión y se demuestra que el buen manejo de personal tanto en su capacitación, inducción, selección y reclutamiento se ve reflejado en los resultados de productividad de la compañía fletera y en relación directa con las ganancias percibidas durante el ejercicio fiscal.

La siguiente variable que se evaluó con la información proporcionada según al grafico 3 corresponde a los trabajos con un beneficio aceptable dentro de los estándares de la empresa, revisando la información el 24% de los trabajos involucrados en este estudio no fueron aceptados porque las ganancias que arrojaron fueron menores a lo esperado, en su mayoría los trabajos fueron evaluados en base a el manejo de costos, es por eso que aquellos donde las ganancias son menores corresponden a dichos eventos donde no fueron calculados, ni considerados los costos completos, como el tiempo extra de los operadores de transporte, el costo sobre imprevistos durante las rutas, costos operativos de mantenimiento entre otros mencionados a lo largo de este estudio.

Con todas las variables analizadas anteriormente podemos llegar a nuestra conclusión primaria, que el manejo de costos y el manejo adecuado de personal son factores de vital relevancia para el crecimiento, desarrollo y productividad en una compañía fletera, siendo necesario considerar los costos totales y no solo superficiales como un buen manejo. Posterior a la conclusión general de manera más específica se puede contar como la compañía "Coxma" tiene un buen balance dentro de estas variables de funcionamiento y calidad, también agregarse y valorare que tiene buenas oportunidades para la mejora y seguir desarrollando un crecimiento constante positivo. El trabajo presente cumple con los requisitos y objetivos con los que fue diseñado.

## Bibliografía

- Berther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Cabrera, A. (2013). *Las Reglas Incoterms 2010 Manual para usarlas con eficiencia*. Barcelona: Marge books.
- Canseco, C. (2014). <http://www.logisticamx.enfasis.com>. Recuperado el marzo de 2017, de <http://www.logisticamx.enfasis.com>.
- Carrillo, H. (12 de Febrero de 2015). *Como calcular tarifas de auto transporte de carga*. Recuperado el marzo de 201, de Como calcular tarifas de auto transporte de carga: <http://www.transporte.mx>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Gerald, C. (2000). *La Naturaleza de la Función Directiva*. Madrid: Graham & Trotmal Limited.
- Kananfleet. (4 de Agosto de 2016). *5 Tips para una buena administración de flotilla*. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de 5 Tips para una buena administración de flotilla: <http://www.administraciónflotilla.com>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Maristiany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Portillo, J., & Ayala, P. (2012). Modelación Financiera para Microempresas del Sector de Transporte de Carga. *Colegio Superiores de Administración*, 14-23.