

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SINDICATO DE CHÓFERES PROFESIONALES STANFORD

Ajitimbay, Carmita¹., Silva, Luis²., Brito, Mónica³

carmita.ajitimbay@esPOCH.edu.ec¹, enrique.silva@esPOCH.edu.ec², monica.brito@esPOCH.edu.ec³
0000-0001-6125-10041, 0000-0002-0035-67312, 0000-0002-9115-68223
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Recibido (03/12/19), Aceptado (18/12/19)

Resumen: La presente investigación tuvo como finalidad desarrollar el plan estratégico basado en indicadores de gestión en beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales Stanford en la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Ecuador. La misma tiene como propósito apoyar al mejoramiento de la gestión administrativa; ya que desde hace varios años la conducción se ha convertido en un requerimiento del diario vivir, por lo tanto, es indispensable que las Escuelas de Conducción avalen a los choferes como aptos para brindar un adecuado servicio en los aspectos relacionados con el transporte y seguridad vial. La metodología de investigación aplicada fue el enfoque cuantitativo y cualitativo, obtenida de la información primaria y secundaria; las técnicas que se utilizaron fueron las encuestas, entrevistas y la observación directa realizada a los colaboradores y participantes directos de la institución, dando como resultados de la presente investigación la carencia de control de calidad, estrategias de captación y fidelización de clientes. Es importante que el Sindicato de Choferes profesionales Stanford considere el plan estratégico, ya que el mismo le permitirá ser más eficaz que la competencia y sobre todo se podrá conseguir las metas establecidas para el mejoramiento de su actividad y lograr rentabilidad

Palabras Clave: Indicadores de gestión, plan estratégico, sindicato de choferes, escuela de conducción.

PREPARATION OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE UNION OF PROFESSIONAL DRIVERS STANFORD

Abstract: The purpose of this research was to develop the strategic plan based on management indicators for the benefit of the Stanford Professional Drivers Union, in the province of Chimborazo, Canton Riobamba; it is intended to support the improvement of administrative management; since for several years driving has become a requirement of daily life; therefore, it is essential that the Driving Schools abalise the drivers as suitable to provide an adequate service in the aspects related to transportation and road safety. The applied research methodology was the quantitative and qualitative approach, obtained from primary and secondary information; the techniques that were used were the surveys, interviews and direct observation made to the collaborators and direct participants of the institution; Results show that the Stanford Professional Drivers Union lacks quality control, recruitment strategies and customer loyalty. It is important that the union considers the strategic plan, since it will allow it to be more effective than the competition and above all it will be possible to achieve the established goals for improvement and achieve profitability.

Keywords: Management indicators, strategic plan, driver's union, driving school

I. INTRODUCCIÓN

El cambio acelerado y crecimiento constante del mercado exige que las organizaciones actualmente innoven sus procesos, productos y sistemas de servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de la demanda, en esta era en el ámbito económico y comercial, la globalización promueve constantemente el intercambio de factores de producción tanto intelectuales como físicos que dentro de sus fronteras es limitado para que las empresas puedan transformarse y alcance sus objetivos, sin desapegarse de su razón de ser plasmada en su filosofía organizacional.

El objetivo del estudio fue desarrollar un plan estratégico basado en los indicadores de gestión para el Sindicato de Chóferes Profesionales Stanford en la ciudad de Riobamba, que permita el orden y el direccionamiento de los empleados para lograr su misión. El impacto que se pretende alcanzar, radica en el análisis de la situación actual tanto interna como externa y la delimitación de líneas de acción eficientes y eficaces para generar estrategias.

La presente investigación consta del desarrollo, resultados y conclusiones. En el primer apartado se considera toda la parte teórica y metodológica utilizada en la presente investigación, en el segundo apartado se ha considerado los resultados más relevantes y finalmente se ha emitido conclusiones de la elaboración del Plan Estratégico en el Sindicato de Chóferes.

II. DESARROLLO

A. Plan

Los planes son esquemas detallados de lo que deberá hacerse en el futuro, cuando hablamos de esquemas nos estamos refiriendo, a que, mediante un plan vamos a plasmar lo que se quiere que ocurra en el futuro y que se tiene la seguridad de que siguiendo el plan se va a alcanzar el objetivo propuesto [7].

B. Planeación

En lo referente a la planeación es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, considerando diferentes alternativas de las acciones determinando cuales son las mejores [15].

Por otro lado, para [13] menciona que es una etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr y definir las prioridades, determinando los medios a utilizar y asegurando la efectiva aplicación de los mismos para lograr lo esperado.

Además, para [17] define a la planeación como un proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización lle-

vará a cabo en el futuro.

C. Planeación Estratégica

Con respecto a la planeación estratégica es un proceso de recopilación y análisis de información, que produce ideas y formaliza planes, siguiendo una metodología; aplica técnicas variadas y cuenta con la capacidad analítica para la formulación de planes estratégicos. [2]

Para otros autores la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos y se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo [6].

Es necesario recalcar que la planeación estratégica es importante ya que plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo [8].

Conviene subrayar también que la planeación estratégica es un proceso, que contiene una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia dentro de la organización describiendo la visión, misión, objetivos, estrategias y presupuesto [18].

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos, seleccionando el entorno donde se han de desplegar los recursos y las estrategias dentro de la organización [1].

Hay que mencionar, además que para [22] el plan estratégico es una función y una herramienta de la administración que consiste en un esfuerzo organizado para producir una perspectiva del futuro de la sociedad y del papel de la organización en ella.

Por otra parte, para [25] alude a la planeación estratégica como un proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que orientan a la adquisición, la distribución y el uso de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente [19].

D. Análisis del entorno

Microentorno. Fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente [10].

E.FODA

Se afirma que el DAFO o FODA forma parte de la planificación estratégica, siendo una herramienta de gestión, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades [9].

De manera semejante describen al FODA como un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar de manera interna y externa a la organización [14].

A su vez, también la describen como una evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas [20].

F.Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión sirven para orientar la acción de administrar una empresa, a través de una expresión cuantitativa; siendo la relación entre objetivos y resultados. Promueve el trabajo en equipo, facilita el desarrollo de la organización resaltando la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y competitividad [16].

Se puede mencionar también que el indicador de gestión permite medir y calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales [5].

G.Clases de Indicadores de Gestión

•Indicador de Eficiencia

Ahora bien, dentro de los indicadores de gestión, está el indicador de eficiencia que exige se evalúen los procesos desarrollados en la organización en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de los recursos con relación al logro de los objetivos, producto o servicio deseado [27].

Igualmente, es el nivel productivo que se debe alcanzar con la menor cantidad posible de recursos, es decir utilizando correctamente los medios de producción disponibles [26].

•Indicador de Eficacia

Como lo afirma [21] señalan a la eficacia como "hacer las cosas correctas", es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

De manera semejante, la eficacia organizacional es la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización

y el ambiente externo [12].

•Indicador de Efectividad

La efectividad "es hacer las cosas que se deben de hacer", siendo el grado en que un individuo logra el resultado que se espera de su posición [23].

En fin, se puede decir que los indicadores de gestión son ventajosos para las empresas ya que cada uno desempeña un papel importante, evaluando el grado de consecución de los objetivos.

H.Estrategias

Las estrategias son mecanismos de dirección que dictaminan enfoques y pautas generales de acción respecto a elementos que intervienen en los procesos de las empresas, es decir, las estrategias les señalan a los miembros de una organización (sean estos administradores, dueños o empleados) cómo se deben emplear los recursos para obtener el mayor beneficio de ellos, a la vez que sugieren patrones de interacción para cada agente inmiscuido en el desarrollo organizacional [11].

III.METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en el Sindicato de Chóferes Profesionales Stanford, aplicando un enfoque cualitativo y cuantitativo, los métodos aplicados son teóricos de acuerdo a la información primaria y secundaria obtenida. Dentro de la investigación de campo se recolectó información proporcionada directamente de la institución; permitiendo describir la situación actual de la organización, sus funciones y actividades.

Las técnicas de investigación utilizadas para la recopilación de información fueron la entrevista, aplicada a todos los empleados del sindicato; la encuesta aplicada a los estudiantes para identificar la satisfacción de los mismos; y la observación directa obteniendo una percepción visual amplia de los hechos. Los métodos de investigación que se utilizaron fueron el analítico sintético que implica la descomposición de los hechos en partes; también se utilizó el método inductivo – deductivo permitiendo analizar las diferentes áreas y personas que inciden en el desarrollo del sindicato; permitiendo aplicar los indicadores de gestión. La población de estudio fueron los 12 empleados que laboran en el sindicato de chóferes y 89 estudiantes que eran usuarios de la misma.

IV.RESULTADOS

A partir del análisis se realizó una encuesta a los empleados y estudiantes, a continuación, se presentan algunos resultados relevantes del estudio:



Figura 1. Evaluación del Organigrama del Sindicato

En la figura 1, se observa que el 100% de los empleados conocen la existencia del organigrama que indica de manera clara la estructura jerárquica.

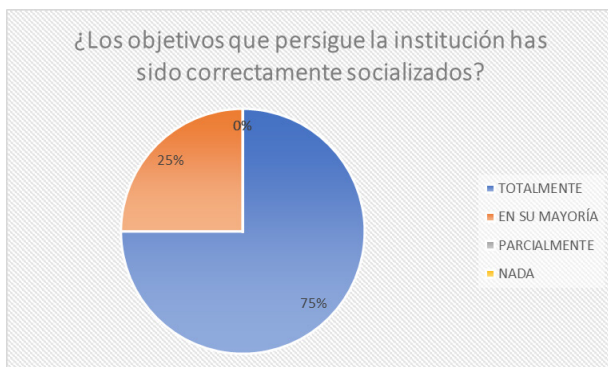


Figura 2. Análisis de Objetivos

Se identifica en la figura 2, que el 75% de los empleados indican que tiene conocimiento sobre la misión y visión de la Institución, mientras que el 25% aluden

que conocen levemente.

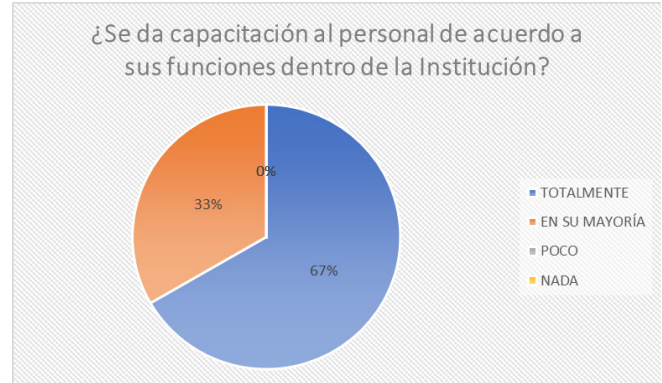


Figura 3. Existencia de Indicadores de gestión

Según la figura 3, se determina que el 42% de los empleados desconocen si existe la aplicabilidad de indicadores de gestión en el sindicato; el otro 42% determinan que no existe indicadores y el 16% restante menciona que si conoce sobre la existencia de indicadores de gestión.

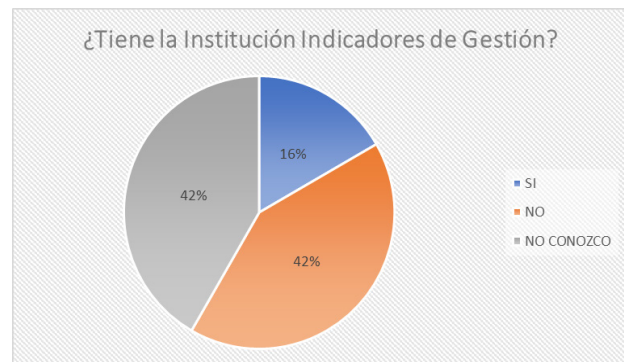


Figura 4. Fortalecimiento de capacidades al personal

Tabla I. Criterios de evaluación del modelo SWOT

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
F1. Cuenta con Misión, Visión y Organigrama claramente definidos	O1. Excelente demanda estudiantil
F2. Personal capacitado con estudios superiores	O2. Autorización legal del funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito
F3. Infraestructura y equipamiento propio	O3. Avance tecnológico
F4. Comunicación jerárquica	
Debilidades (-)	Amenazas (-)
D1. Deficiente sistema de control académico	A1. Inestabilidad del país en su rama económica
D2. Defectuoso sistema de cobranzas	A2. Alta competencia de las escuelas de conducción
D3. Insuficiente personal especializado en Seguridad Vial	

La finalidad del análisis permitió diagnosticar la situación actual del sindicato obteniendo un claro entendimiento del entorno en el que se desenvuelve, la finalidad fue plantear y administrar las estrategias más adecuadas para cada situación, procurando que las estrategias consideren los factores clave del éxito; por ende, con la información recaudada planteamos el análisis FODA o SOWT para el planteamiento de las bases

para el plan estratégico. Se planteó también la Matriz Estratégica y Evaluación de la Acción que es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si el sindicato puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Tabla II. Matriz SWOT

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Cuenta con Misión, Visión y Organigrama claramente definidos	D1. Deficiente sistema de control académico
	F2. Docentes capacitados con estudios superiores	D2. Defectuoso sistema de cobranzas
	F3. Infraestructura y equipamiento propia	D3. Insuficiente personal especializado en Seguridad Vial
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Excelente demanda estudiantil	4.- Certificación de calidad	1.- Filosofía corporativa
O2. Autorización legal de funcionamiento otorgado por la ANT		2. Automatización de sistemas
O3. Avance tecnológico		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Inestabilidad del país en su rama económica	5.- Ventaja competitiva.	3.-Fortalecimiento del conocimiento.
A2. Alta competencia de las escuelas de conducción		

Se observa también, que los indicadores de gestión son instrumentos que apoyan la toma de decisiones, pues proporcionan un panorama de la situación de un proceso o negocio. A continuación, se describen los que se considera para el sindicato más relevantes:

A. Rentabilidad

El nivel de cobranza se encuentra en estado regular y el nivel de morosidad se encuentra en un estado no aceptable, pues el número de estudiantes que no pagan sus colegiaturas alcanzan al 30,16 de la totalidad.

B. Publicidad

En el mercado se debe ser creativo, intentar transformarnos y salir a buscar nuevos mercados fuera implica considerar el coste de captación de nuevos clientes y el margen de ganancia que dejan, lo más conveniente es trabajar en la valoración de la retención y la recurrencia que es lo que nos otorga el valor real de cada cliente. Conocedores de esta realidad el sindicato ha priorizado el número de publicidades ejecutadas.

C. Gestión

En este indicador se observa que no todos los datos son aceptables, por lo que se debería considerar planes de mejora en el área. La evaluación del desempeño y el control en las organizaciones muchas de las veces se lo han realizado en base solo a informes financieros, siendo organizaciones poco productivas. En este caso para poder incrementar la eficiencia del Sindicato de Chóferes se ha comparado sus indicadores de gestión y los resultados de los factores tanto internos y externos con los objetivos del mismo, para con esta información proyectarse hacia el futuro a través de planes de mejoramiento.

V. CONCLUSIONES

- La administración del sindicato de choferes profesionales Stanford es llevada a cabo a través de la experiencia empírica; por lo tanto, no se toman las decisiones adecuadas y no responde a las necesidades del mercado; por lo tanto, es importante implementar un plan estratégico que generen nuevos espacios de trabajo y aumento de cursos de capacitación, desarrollando un sistema de transporte sostenible.

- El desconocimiento del FODA se da por una falta de socialización con todos los funcionarios, poniendo a la empresa en desventaja impidiéndola competir en mercado provincial y nacional, incrementando su riesgo en el mercado.

- Basado en el análisis de la matriz SWOT el entorno externo en el que se desenvuelve la organización tiene algunas amenazas que requieren atención, por otro lado,

cuenta con oportunidades que deben ser aprovechadas para posicionarse en el mercado; referente al entorno interno el sindicato tiene igual debilidades y fortalezas, sin embargo, no es un foco de atención principal, pero se debe resolver con anterioridad puesto que nos servirá para tomar futuras decisiones.

- El estudio aplicado al interno permitió identificar como se realizan las diversas actividades y procesos, transformando los resultados en oportunidades para la generación de estrategias de gestión que tienen como finalidad satisfacer al usuario.

REFERENCIAS

- [1] Bateman, T., & Scott, S. Administración. Un nuevo panorama competitivo. McGraw Hill, 6ª Edición, México, 110. 2005
- [2] Castro, A. Planeación Financiera Estratégica. México: McGrawHill/Interamericana. 2008
- [3] Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 8ª.ed. México: McGraw-Hill/Educación. 2014
- [4] Chiavenato, I. & Sapiro, A. Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. 2a. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. 2011
- [5] Estupiñán, R. Análisis Financiero y de Gestión. 2a. ed. Bogotá: ECOE Ediciones. 2006
- [6] Fred, D. Conceptos de Administración Estratégica (14ta ed.). México: PEARSON EDUCACION. 2013
- [7] García Sánchez, E., & Valencia Velazco, M. Planeación estratégica. 2ª. ed. México: Trillas. 2012
- [8] Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana. 1998
- [9] Guzmán, A., Cubillos, L., Trujillo, M., Guzmán, D., & Romero, T. Contabilidad financiera. Universidad del Rosario. 2006
- [10] Kotler, P., & Armstrong, G. Principios de marketing. 12ª. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. 2008
- [11] Lerma & Bárcena. Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. México: Alfaomega, Grupo Editor. Pág. 79. 2012
- [12] Maldonado, C. Complejidad: ciencia, pensamiento y aplicaciones. Books, 1. 2007
- [13] Mintzberg, H., & Quinn, B. Planeación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos. 2007
- [14] Munch, L., & García, J. Fundamentos de Administración. TRILLAS. 2012
- [15] Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C. Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, Colombia: McGraw-HILL INTERAMERICANA, Editores, S.A. 2002
- [16] Prieto, J. Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el Diagnóstico Empresarial. 2a. ed. Bogo-

- tá: ECOE Ediciones. 2008
- [17]Rojas, M., & Medina, L. Planeación Estratégica. Recuperado el 12 de mayo de 2016. 2011
- [18]Torres, Z. Administración Estratégica. México: Larousse-Grupo Patria. Pág. 369. 2014
- [19]Thompson, M. Peteraf, M. Gamble, J. & Strickland III, A. Administración estratégica. 19ª. ed.México: McGraw-Hill/Irvin. 2015
- [20] Thompson, A., Strickland, J., Colado, I., & Carreón, S. Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill. 1998
- [21]Robbins, S. Administración. Pearson Educación. 2005
- [22]Rodríguez de Rivera, J., & Martínez, M. Organización I: A) conceptos generales y escuelas, I) los clásicos, Taylor, Fayol y Weber. 1990
- [23]Rodríguez, R. La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, 12(22). 2009
- [24]Silveira, H. Swot. Inteligencia organizacional y competitiva. Brasília: UnB, 209-226. 2001
- [25]Steiner, G. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber (No. HF5500. S83 1992.). Compañía editorial continental. 1983
- [26]Valverde, A., & Yissela, S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. 2002
- [27]Vidal, E. Diagnóstico Organizacional. Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial en la era digital. 2a. ed. Bogotá: ECOE Ediciones. 2004