



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2522>

Ciencias Sociales y Políticas

Artículo de revisión

Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado "Rutas Salcedenses"

Implementation of a strategic planning model for the administrative management of the Heavy Transport Company "Rutas Salcedenses"

Implementação de um modelo de planejamento estratégico para a gestão administrativa da Empresa de Transporte Pesado "Rutas Salcedenses"

Nelly Fabiola Chicaiza-Lema ^I

nfchicaiza@espe.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0422-8064>

Galo Roberto Saavedra-Acosta ^{II}

grsaavedra@espe.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1773-337X>

Wilson Santiago Olovacha-Toapanta ^{III}

wsolovacha@espe.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-3377-7049>

Manuelita Cabezas-Mejía ^{IV}

mecabezas3@espe.edu.ec

<http://orcid.org/0000-0003-4060-7045>

Correspondencia: nfchicaiza@espe.edu.ec

***Recibido:** 15 de diciembre de 2021 ***Aceptado:** 30 de diciembre de 2021 ***Publicado:** 28 de enero de 2022

- I. Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Latacunga, Ecuador
- II. Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Latacunga, Ecuador
- III. Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Latacunga, Ecuador
- IV. Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Latacunga, Ecuador

Resumen

La investigación tiene como propósito generar una propuesta respecto a la planificación estratégica como una herramienta que aporte a la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Pesados Rutas Salcedense del Cantón Salcedo. Hoy en día las herramientas de gestión se han convertido en partes esenciales para disminuir, proveer dificultades y problemas, donde la planificación estratégica, es la mejor alternativa para solucionar los problemas encontrados, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, se utilizó el diseño no experimental, niveles de investigación de tipo descriptivos y métodos de tipo inductivos, sistémico-estructural-funcional; elementos que permitieron alcanzar el objetivo propuesto. Se utilizó el software MAXQDA 2020 para el procesamiento de información obtenida. La conclusión a la que llegaron los investigadores; permitió que la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A definiera y estableciera una planificación acorde a las actividades del transporte de carga donde se encuentra plasmado la estructura ideológica donde se determinó la misión, visión, políticas y valores, posteriormente se desarrolló el mapa de procesos para identificar los procesos de toda la compañía en general, luego se diseñó una representación gráfica del mapa estratégico; en el cual se determina que es necesario implementar un conjunto de instrumentos para tomar decisiones; reconociendo que el transporte terrestre de carga es un gran aporte a la economía interna al posibilitar el intercambio comercial entre las diferentes regiones, ciudades y pueblos del Ecuador.

Palabras claves: Planificación Estratégica; Gestión Administrativa; Transporte pesado

Abstract

The purpose of the research is to generate a proposal regarding strategic planning as a tool that contributes to the administrative management of the Heavy Transport Company Rutas Salcedense del Cantón Salcedo. Today, management tools have become essential parts to reduce, provide difficulties and problems, where strategic planning is the best alternative to solve the problems encountered, this research has a qualitative approach, non-experimental design was used, descriptive research levels and inductive, systemic-structural-functional methods; elements that allowed to achieve the proposed objective. The MAXQDA 2020 software was used to process the information obtained. The conclusion reached by the researchers; allowed the transport company Pesados Rutas Salcedenses SA to define and establish a planning according to the activities of cargo transport where the ideological structure is reflected where the mission, vision, policies and values were determined, later the process

map was developed to identify the processes of the entire company in general, then a graphic representation of the strategic map was designed; in which it is determined that it is necessary to implement a set of instruments to make decisions; recognizing that land cargo transport is a great contribution to the internal economy by enabling commercial exchange between the different regions, cities and towns of Ecuador.

Keywords: Strategic Planning; Administrative Management; Heavy Transport

Resumo

O objetivo da pesquisa é gerar uma proposta de planejamento estratégico como ferramenta que contribua para a gestão administrativa da Empresa de Transporte Pesado Rutas Salcedense del Cantón Salcedo. Hoje, as ferramentas de gestão tornaram-se peças essenciais para reduzir, proporcionar dificuldades e problemas, onde o planejamento estratégico é a melhor alternativa para solucionar os problemas encontrados, esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa, foi utilizado design não experimental, níveis de pesquisa descritiva e indutiva, sistêmica -métodos estruturais-funcionais; elementos que permitiram atingir o objetivo proposto. O software MAXQDA 2020 foi utilizado para processar as informações obtidas. A conclusão alcançada pelos pesquisadores; permitiu à empresa de transportes Pesados Rutas Salcedenses SA definir e estabelecer um planeamento de acordo com as atividades de transporte de carga onde se reflete a estrutura ideológica onde foi determinada a missão, visão, políticas e valores, posteriormente foi desenvolvido o mapa do processo para identificar os processos de toda a empresa em geral, em seguida foi desenhada uma representação gráfica do mapa estratégico; em que se determina que é necessário implementar um conjunto de instrumentos para a tomada de decisões; reconhecendo que o transporte terrestre de carga é uma grande contribuição para a economia interna, permitindo o intercâmbio comercial entre as diferentes regiões, cidades e vilas do Equador.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Administrativa; Transporte Pesado

Introducción

El propósito fundamental de la planeación estratégica de acuerdo con diferente autores, es obtener una competitividad estratégica sostenida de la empresa, en este sentido es posible desarrollar e implementar estrategias que permitan crear valor para la empresa; por ello se enfoca en la necesidad de evaluar de manera planificada las oportunidades y amenazas, sin descuidar las fortalezas y

debilidades de la empresa, para de esta manera crear estrategias que permitan su supervivencia, crecimiento y expansión.

La planeación estratégica en el Ecuador viene siendo utilizada por las empresas públicas, privadas, organizaciones y conjunto de instituciones del país con mayor intensidad para aportar a la economía, por esta razón es importante conocer los conceptos y herramientas de gestión, para poner en ejecución herramientas que aporten al mejoramiento continuo de las empresas de producción y servicio.

En el Ecuador los vehículos comerciales que se dedican al transporte de carga pesada no realizan planificación estratégica, la mayoría lo realizan de manera intuitiva, siendo esta herramienta, un mecanismo que les aporte al establecimiento un mejoramiento y crecimiento con el objetivo de ser un factor de éxito de pequeñas y medianas empresas.

A lo largo de la historia de Cotopaxi, las empresas y compañías que se han ido desarrollando han sido en su mayoría constituidas como respuesta a las emergentes necesidades de ciertas personas o a su vez han sido herencias manejadas de generación en generación. Esta clase de emprendimientos sin duda han impulsado el desarrollo de Cotopaxi. Sin embargo, para conseguir que una empresa sea sostenible debe necesariamente tener una constitución tecnificada y bases de planificación estratégica, para el desarrollo empresarial de la Provincia de Cotopaxi.

De acuerdo a lo mencionado es viable realizar la investigación de la planificación estratégica en la gestión administrativa porque en la compañía de transporte se ha visto un evidente descontento por parte de los socios puesto que no tienen ningún beneficio por parte de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses, inclusive los socios no disponen de puestos de trabajos específicos cabe mencionar que lo realizan de forma empírica así mismo no tienen convenios con empresas para que los transportistas tengan un trabajo estable, importante destacar que existe, un minúsculo mejoramiento de trabajo continuo, inadecuada división de tareas, carencia de manuales de análisis y descripción de cargos, ausencia de adecuados manuales de conducta y normas que tenga establecida la compañía.

La Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses, opera bajo la modalidad de transporte de carga pesada debidamente calificada donde el problema surge al desconocimiento casi total de temas administrativos, dado que no identifican claramente un eje administrativo y de planificación de cómo manejar la compañía, basándose tan solo en una administración empírica hasta el día de hoy, ocasionando varios problemas y malestar a los socios de la compañía. En este contexto la Compañía, en la actualidad no cuenta con una herramienta de planificación que ayude a mantener un control de

los documentos que deben ser actualizados permanentemente, es decir existe una descoordinación en el trabajo de la gestión administrativa provocando malestar entre los socios de la compañía e impidiendo competir en el mercado nacional.

Contextualizado el problema, se procede a identificar la importancia y relevancia del presente manuscrito; para lo cual se buscará implementar una mejor gestión administrativa y mejorar la relación con los socios; en este sentido es importante optimizar y ampliar la cobertura de los servicios de transporte de carga pesada, también involucrar a los principales actores que conforman la cadena de valor del macro proceso de operaciones con inclusión del sector privado, para generar datos consistentes y suficientemente respaldados con el fin de proveer un servicio seguro y de calidad de esta manera modernizar los servicios del transporte pesado de carga.

El impacto se dará en los aspectos tecnológicos, económicos y social, ya que de una manera u otra el estudio proporcionará cambios al sector, en cuanto a su calidad; cambiando el servicio tradicional de la transportación de carga, utilizando los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, asignados para el transporte, que se ponen a disposición de la comunidad, la cual deben sujetarse a un sostenido proceso de planeación, ejecución, control y retroalimentación, que sea permanentemente evaluado y mejorado al interior de la compañía, siendo está la utilidad práctica que obtendrá la compañía de transportes, producto de la investigación desarrollada.

Para alcanzar el objetivo propuesto fue necesario formular la pregunta científica ¿La planificación estratégica contribuirá a la gestión administrativa de la Compañía de Transporte pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo? A partir de esta formulación se desprende el objetivo de la investigación: Implementar un modelo de planificación estrategia para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo.

Metodología

Para el logro del objetivo propuesto, se establecieron los siguientes tipos y métodos investigativos: El predominante enfoque de la investigación, es el paradigma cualitativo, porque se recogió información basada en la entrevista y observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas, para luego interpretar los significados aplicando software para datos cualitativos. Es decir, el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas. (Taylor & Bogdan, 1987)

El diseño utilizado en el documento fue de diseño no experimental ya que no existe manipulación de las variables ni aleatorización de las mismas. Se observó los diferentes procesos de la empresa objeto de estudio tal como se dan en su contexto natural, para después analizar. (Arias, 2012). Asimismo, los tipos investigativos fueron el descriptivo porque permite caracterizar y detallar, a través de la aplicación de técnicas de análisis y síntesis como es o se manifiesta el problema o motivo de la investigación de la empresa desde la percepción del cliente interno y externo, igualmente, permite establecer la situación real en la que encuentra la Compañía en la actualidad y sus posibles soluciones. En cuanto a los métodos utilizados fueron el inductivo, aquel método científico que se relaciona con el enfoque cualitativo, porque permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. (Baena, 2017) este método permitió observar de forma directa todas y cada una de las expectativas que se presentó en la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A., tanto las oportunidades y amenazas, pero siempre teniendo en cuenta los aspectos externos y la competitividad que se presenta en el mercado laboral.

También se utilizó el método sistémico-estructural-funcional, método que se fundamenta en la lógica o sucesión de procedimientos seguidos por los investigadores en diferentes apartados del proceso investigativo; de modo que todas estas partes se conectaron entre sí, hasta formar una estructura; a partir de esta estructura y de los insumos obtenidos, estos permitieron diseñar un modelo de planificación estrategia para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo.

Bases teóricas

El presente apartado realiza una sistematización de los elementos teóricos que permitieron analizar, comprender y reflexionar sobre la planificación estratégica y su importancia en la gestión administrativa; en este sentido se encontraron constructos teóricos que permitieron sustentar las variables propuestas en el documento.

Planificación estratégica. Es una metodología que permite identificar los objetivos prioritarios de una organización y las metas que se compromete a lograr en un cierto período de tiempo. Sobre la base del plan estratégico se redefinirán las actividades y en consecuencia, las prioridades presupuestarias de los organismos. (Travez & Berretta, 2006)

Dimensiones de Planificación estratégica

Misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización (Philip, 2004). Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones significativas de los gerentes de una organización. La misión infunde y dinamiza a los involucrados con que en el futuro la institución cumpla los objetivos que lo identifican. La estrategia señala el camino que debe tomar la institución, el empuje, la fuerza y otros elementos necesarios para obtener un futuro prometedor.

De acuerdo a estos conceptos se ha formulado una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio: La misión es el propósito o razón de ser de la empresa u organización que manifiesta a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos o servicio ofrece, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la misión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Visión

Refiere que la visión viene a ser el camino al cual se dirige la empresa u organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliento para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad (Fleitman, 2000); no es suficiente determinar con claridad todos los esfuerzos a realizar en el presente, porque ello no condiciona los resultados del futuro en la organización, ni adiciona la voluntad de cambio indispensable y de un camino a seguir en el tiempo. Aún hay un requisito indispensable en la administración, y es el de plantear las estrategias necesarias para tener clientes satisfechos en el futuro y como deberá replantearse internamente la organización a fin de asegurar su crecimiento. De acuerdo a los conceptos, la visión estratégica tiene como finalidad representar una simulación de los escenarios estratégicos futuros y por ende tiene correspondencia con los objetivos de la organización, esto se hace para obtener todos los elementos necesarios para alcanzarlos. En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

Diagnostico Interno, Externo

La planificación estratégica es importante e imprescindible tomar en cuenta el análisis del entorno, es decir el ambiente interno y externo de la organización y esto se realiza revisando la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas conocido como el análisis FODA. (Armijo, 2009) En referencia a lo antes mencionado por el autor consiste básicamente en la determinación del déficit de los elementos que constituyen una organización y que necesitan ser intervenidas con la finalidad de mejorarlos en la búsqueda de alcanzar los objetivos. Las brechas muchas veces surgen porque la organización tiene algunas debilidades o bien circunstancias inesperadas que obligan a estar preparados para enfrentarlos, para ello se realiza el análisis FODA el que nos permitirá obtener un diagnóstico de nuestra realidad.

Para saber si la organización está preparada para afrontar los retos que se presentarán en el intento de lograr los objetivos, requiere realizar un exhaustivo análisis de las capacidades y de los escenarios existentes en el entorno, los mismos que impedirán o acercarán al logro de los objetivos. Los resultados logrados por la institución, debe responder a dos importantes factores, uno al cumplimiento de los objetivos al cual se le denomina eficacia y al uso racional y oportuno de los recursos asignados comúnmente conocido como eficiencia; sin embargo, se presenta otro factor no menos importante que es cumplir con las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios y se denomina calidad. El logro de los resultados, está expuesto a enfrentar dificultades de magnitud considerable y una de las dificultades tiene que ver con las grandes trabas que encuentran los funcionarios públicos para ejercer una labor gerencial.

Objetivos estratégicos

Luego de haber establecido adecuadamente la misión el siguiente paso a seguir es definir los objetivos estratégicos. Para ayudarse a definirlos es recomendable responder a las siguientes preguntas: “¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?” (Armijo, 2011) En una entidad pública siempre se quiere alcanzar metas y estos son exactamente los objetivos estratégicos que deben ser satisfechos y el plazo en que se espera que estos se den normalmente es mayor de un año en la que han cumplido su misión de manera eficiente y eficaz.

Después de haber trabajado en las definiciones estratégicas básicas como misión y visión, estos dos conceptos tienen una connotación constante y duradera en el contexto de la gestión, luego de haber establecido los objetivos estratégicos y haberlos validados se inicia el proceso de planificación

estratégica cuya duración mínima será de un año, esto es un paso previo a la formulación del presupuesto. Armijo (2011) al respecto los objetivos estratégicos que se suelen emplear en los procesos metodológicos de diferentes países, encontramos que tienen las siguientes características: Están enlazados directamente con la misión, los resultados esperados para alcanzar la misión, están orientados básicamente en un periodo determinado de tiempo, expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto, y es el instrumento imprescindible para determinar la senda de acción escogido en un periodo de tiempo.

Estrategias

Se define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Se considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo. (Ansoff H. I., 1997) Plantea que estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatorny & Jarniou, 1975)

La estrategia es la característica básica del match que una organización realiza con su entorno (Hofer & Schendel, 1978). Como se puede apreciar, los autores mencionados concuerdan con la idea de la teoría de la competencia o rivalidad, términos que normalmente son utilizados en el ámbito militar. Estableció que estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es la manera de obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. En otras palabras, análisis y acción que están integrados en la dirección estratégica. (Halten, 1987)

Evaluación

Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra indicador significa, que indica o sirve para indicar. Su origen es el latín *indicare*, cuyo significado es: mostrar o significar algo, con indicios y señales (Armijo, 2011). Dentro del campo de la administración pública los resultados medidos a través de Indicadores de desempeño según Armijo (2011) puede ser definido como: Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los

productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que es comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

El indicador de desempeño, como definición general sin entrar en niveles de su uso, es el siguiente: los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución. La forma de medir a lo largo de varias escalas o dimensiones es mediante un indicador. Las funciones que podemos medirlo a través de indicadores se pueden señalar dos: Una primera función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca, y por otro lado una función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados. (Armijo, 2005)

Gestión administrativa

De acuerdo con (Cruz 2007) quien describe que la gestión administrativa es un cúmulo de decisiones necesarias para lograr que una organización o institución logre su objetivo y se identifique con su misión bajo la premisa de una adecuada planificación de esfuerzos. Esto significa que se debe desarrollar técnicas, estrategias, conocimientos y recursos, para solucionar los obstáculos existentes en el logro de su visión. Según lo descrito por el mencionado autor la gestión administrativa tiene cierto significado importante y que se utiliza para describir un cúmulo de técnicas y costumbres de la institución en su desarrollo como planificación, dirección, y control eficiente de las operaciones entre otras actividades.

Es importante hacer notar que todo este proceso tiene como principal finalidad conseguir un propósito y esto se logra implementando una metodología de acción que tiene como norte llegar a cumplir los objetivos y metas trazadas en las mejores condiciones de eficacia y eficiencia.

Resultados – propuesta

Producto de la aplicación de diferentes métodos investigativos, se logró obtener insumos que permitieron definir una solución al problema identificado; la implementación un modelo de

planificación estrategia para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses del Cantón Salcedo.

Para la elaboración de la planificación estratégica de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedences” S.A se basa en una estructura propia que se establece de acuerdo a las necesidades de la compañía donde se describirá la estructura ideológica, el mapa de procesos, el mapa estratégico y el cuadro del mando integral

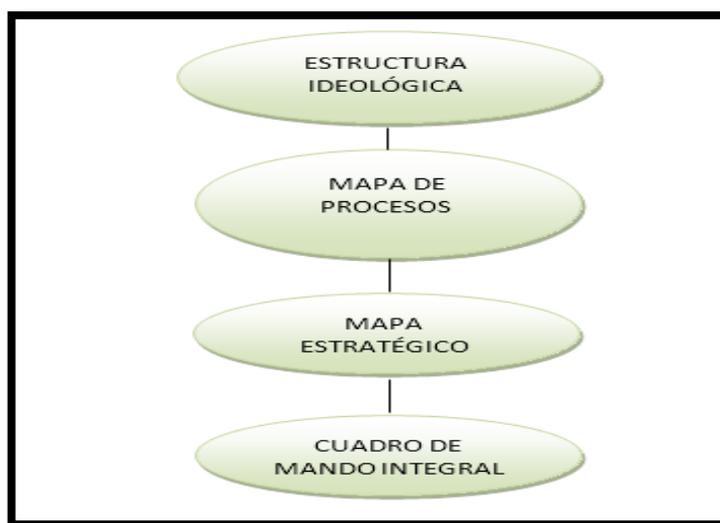


Gráfico 1 Modelo de la propuesta

Premisas para su implementación

Para la compañía de transporte pesado “Rutas Salcedences” S.A. es importante desarrollar una planificación estratégica basado en un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) que corresponde a perspectiva de talento humano, perspectiva de proceso, perspectiva del cliente, perspectiva financiera, donde es primordial conocer que hace la empresa y hacia dónde quiere ir, este modelo ayudará a una mejor organización ya que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de las actividades de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, a mediano y largo plazo.

Para esto se desarrollará la planificación estratégica de acuerdo a los elementos que conforma la planificación estratégica como es la estructura ideológica, mapa de procesos, mapa estratégico para

finalmente realizar el modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integrado (BSC) para la compañía de transporte pesado “Rutas Salcedenses” S.A.

Estructura ideológica

Según Córdova, (2018) Indica que la estructura ideológica es la principal estructura de una empresa, así mismo se describen las ideas de la empresa, también se trata de la tarjeta de presentación donde incluye el nombre de la empresa, logotipo de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas.

En base a lo antes mencionado la estructura ideológica para la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses” S.A se realizará en base al gráfico 3 donde se detalla, el nombre de empresa, logotipo de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas.



Gráfico 2 Modelo de la Estructura ideológica

Estructura Organizacional

Organigrama Estructural de la Compañía de Transporte Pesado Rutas Salcedenses S.A.

Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”

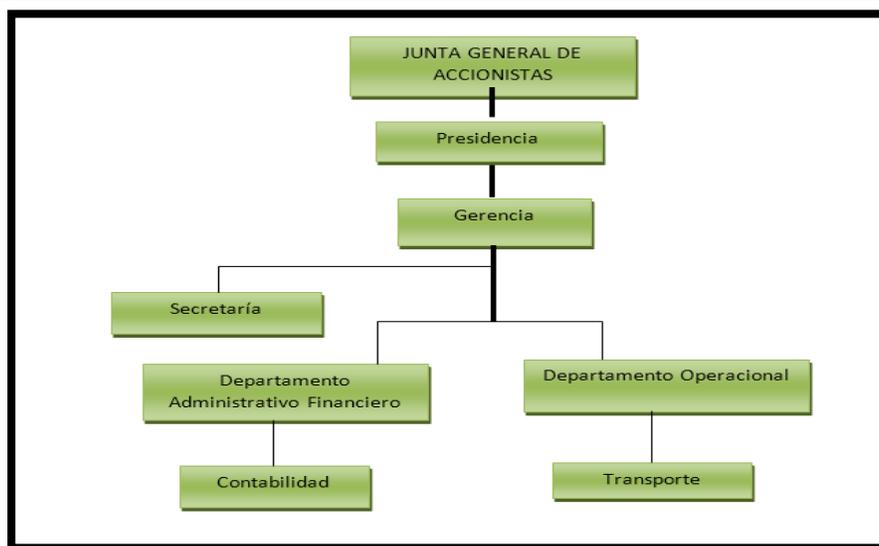


Gráfico 3 Organigrama Estructural de la Compañía

Misión

Somos una empresa de transporte terrestre de mercancías puerta a puerta, que brinda solución integral a nuestros usuarios con oportunidad, seguridad, agilidad, y óptimas condiciones. Buscamos siempre la innovación en nuestros servicios. Respaldamos a los socios con capacitación y supervisión de las condiciones mecánico -técnicas de los vehículos que reduce el riesgo de accidentes.

Visión

Ser una compañía líder en transporte pesado en el mercado nacional e internacional incorporando vehículos eléctricos, ofreciendo servicios de almacenamiento y depósito temporal para nuestros productores y comercializadores, asegurándonos de contar con personal capacitado y proyectándonos como una empresa sólida

Identificación de procesos

La compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses” S.A. se identificó los procesos teniendo en consideración la siguiente clasificación: estratégicos, operativos y de apoyo.

Los procesos estratégicos son los que se encuentran a la cabeza de la compañía los que dirigen la compañía buscando nuevos objetivos y estrategias que ayuden a cumplir con la misión y visión, los procesos operativos se refieren a la actividad o servicio que da la compañía y los procesos de apoyo

Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”

son los que dan soporte como puede ser los recursos, servicios e información necesaria para cumplir el proceso general de la compañía como se detalla el mapa de procesos.

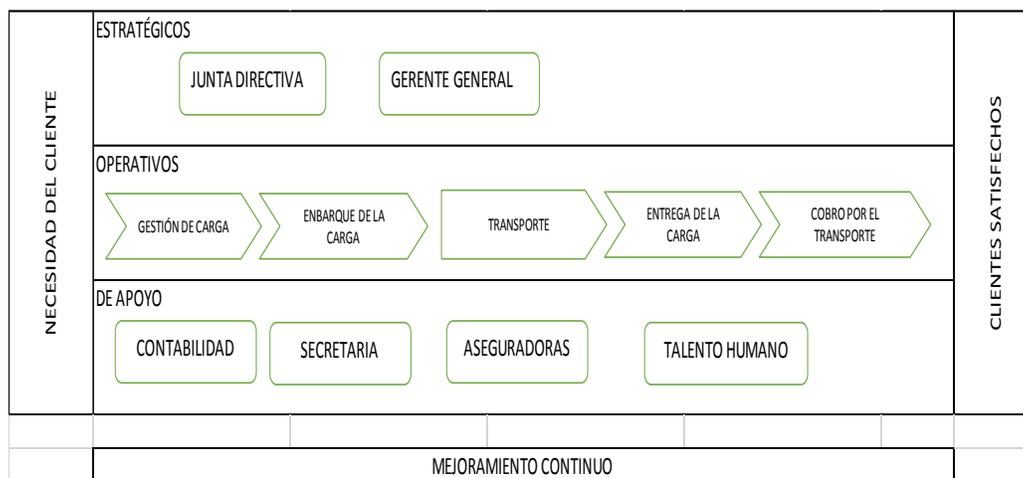


Gráfico 4 Mapa de procesos

Construcción de objetivos de procesos

De acuerdo a los procesos definidos en el mapa de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) es importante construir objetivos para cada uno de estos procesos, determinando para qué sirve el proceso y como deben funcionar, para lo cual para la compañía de determino los siguientes objetivos de procesos como indica la tabla.

Tabla 1 Objetivos de procesos

PROCESOS		Objetivo de procesos
Estratégicos	Gerente General	Establecer directrices y mecanismos de control en la empresa que asegure una apropiada toma de decisiones de manera segura y confiable
	Junta Directiva	Organizar, dirigir, controlar el funcionamiento y desarrollo de la compañía, en coordinación con el gerente.
Operativos	Gestión de carga	Establecer un contrato de transporte de mercancías donde estipule costos, lugar de embarque lugar de destino
	Embarque de la carga	Asegurar que la mercancía sea embarcada de forma correcta tomando en cuenta que no se dañe la mercancía.
	Transporte	Conducir y operar los vehículos con responsabilidad cumplido la ruta establecida.

Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”

	Entrega de la carga	Asegurar que sera estibada la mercancía de forma correcta para que sera entregada la carga en óptimas condiciones.
	Cobro por el transporte	Realizar la respectiva documentación y trámites para el servicio entregado.
Apoyo	Contabilidad	Comprender planear, dirigir coordinar controlar y evaluar las actividades que se llevan a cabo en el departamento financiero –contable
	Secretaria	Llevar la organización, supervisión, custodia de la documentación para llevar un orden de los archivos y documentos de la compañía.
	Aseguradoras	Cubrir con los riesgos asegurados de las unidades vehiculares, para que el transportista se sienta más seguro al momento de operar.
	Talento humano	Vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa asegurando el bienestar y sus competencias

Directrices Estratégicas

Después de haber planteado la misión, visión y políticas se define factores claves de la compañía para obtener una posición favorable en el futuro y desarrollado las directrices estratégicas que se determinó a través de la matriz de cruce del FODA de la compañía donde se obtuvo las siguientes directrices estratégicas.

Tabla 1: Directrices estratégicas

Nº	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	CATEGORIZACIÓN			
		URGENTE	MENOS URGENTES	POCO URGENTES	TOTAL
1	F1, O1. Elaborar un Plan de Marketing		X		1
2	F2; O1. Diseñar un sistema logístico para ver donde se encuentra su mercadería		X		1
3	F1, O2. Asociarse con empresas que tengan la misma responsabilidad social y aumentar el mercado		X		1
4	F1, O3. Crear fidelización de nuestros clientes a través de la personalización de nuestros servicios.	X			1
5	F2; O3. Establecer campañas de publicidad donde se releve la seguridad de las mercancías en el transporte.		X		1
6	DF3; O3, Elaborar actividades bien definidas	X			1
7	F1, O4. Realizar una planificación estratégica		X		1
8	F4; O4 Reuniones periódicas para encontrar estrategias que nos permitan ganar los concursos públicos			X	1
9	F1, O5. Realizar un análisis de costo para estandarizar precios en los fletes		X		1

Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”

10	D1, O1. Diseñar sistemas logísticos que ayuden al servicio de transporte		X		1
11	D2; O1. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta			X	1
12	D5, O1 Realizar planes estratégicos que ayude a captar clientes potenciales		X		1
13	D1, O2. Adquirir sistemas informáticos que ayuden a optimizar recursos y tiempos en tramitologías			X	1
14	D4; O2 solicitar a las concesionarias que antes de adquirir las unidades planifiquen capacitaciones a los socios de la compañía	X			1
15	D1, O3. Elaborar un Plan de Marketing	X			1
16	D1, O4. Capacitación constante para socios en el SRI y Contraloría para que se conozca acerca de que es, beneficios y garantías de los procesos de compras públicas	X			1
17	D2; O4 contratar a un profesional sin relación de dependencia para elaborar propuestas a las EP y GAD		X		1
18	D1, O5. Rentar una oficina y registrarla para recibir las notificaciones y pedidos			X	1
19	F1, A1. Realizar una planificación estratégica		X		1
20	F2; A1 Campañas publicitarias dar a conocer nuestro servicio		X		1
21	F4; A1. Contar con un manual creado por los socios para contrarrestar las posibles contingencias			X	1
22	F3, A1 Realizar un manual de funciones para llevar un mejor asignación de tareas	X			1
23	F1, A2. Realizar un plan estratégico		X		1
24	F2; A2 Estrategias con proveedores		X		1
25	F1, A3. Socializar al personal las nuevas leyes y ordenanzas para tomar decisiones en conjunto.		X		1
26	F2; A3. anticiparse a los posibles requerimientos		X		1
27	F1. A4. Realizar una planificación estratégica y formar grupos de trabajo para informar y solucionar problemas		X		1
28	F4. A4. Buscar estrategias con clientes importadores		X		1
29	D1, A1. Fidelización de usuarios basados en confianza y puntualidad en la entrega de mercaderías.	X			1
30	D2; A1, Trabajar con descuentos			X	1
31	D1, A2. Contar con un analista de mercado que proyecte los precios y los costos de los servicios.		X		1
32	D1, A3. Auspiciar cursos de actualización de conocimientos en tránsito y seguridad vial en los diferentes canales de comunicación.			X	1
33	D4, A4 Plan estratégico		X		1
34	D1, A5. Análisis de estados financieros para compra de sede	X			1
35	D3; A5. Contratar una empresa consultora externa para que realice las gestiones de venta		X		1
Total		7	21	7	35
PORCENTAJE TOTAL		20	60%	20%	100%

Cuadro de Mando Integral

Para la compañía de transporte pesado Rutas Salcedenses es importante plasmar un Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, a mediano y largo plazo donde el cuadro de mando integral resulta de gran ayuda para determinar a través de sus indicadores de control, financieros y no financieros a continuación se determina la matriz de cuadro de mando para la compañía .

Consideraciones finales

A continuación, se presenta las consideraciones finales producto del desarrollo de la investigación: De acuerdo al análisis de la situación actual de la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A que fue determinado a través de la metodología de investigación cualitativa, permitió determinar por medio del procesamiento de la información en software MAXQDA 2020, donde se estableció que es necesario un planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la compañía, indicando que se encuentra afectado ya que no pueden tomar decisiones inmediatas por no contar con una planificación estratégica.

El diseño de la planificación estratégica permitió que la compañía de transporte Pesados Rutas Salcedenses S.A definiera y estableciera una planificación acorde a las actividades del transporte de carga donde se encuentra plasmado la estructura ideológica donde se determinó la misión, visión, políticas y valores, posteriormente se desarrolló el mapa de procesos para identificar los procesos de toda la compañía en genera, luego se diseñó una representación gráfica del mapa estratégico y cuadro de mando integrado con sus cuatro perspectivas.

Referencias

1. Ansoff, H. I. (1997). La dirección y su actitud ante el entorno. España: Deusto.
2. Armijo, M. (2009). Manual planificación estratégica. Obtenido de Manual planificación estratégica:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
3. Armijo, M. (Junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Obtenido de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

4. Arias. (2012). EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACIÓN-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf (sexta). Episteme.
<https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
5. Baena. (2017). Introducción a la Metodología de la Investigación (Tercera).
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
6. Córdova, M. (2018). Estructura ideológica. Obtenido de
[http://scholar.google.com.ec/scholar?q=estructura+ideologica++\(cordova+m+2018\)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](http://scholar.google.com.ec/scholar?q=estructura+ideologica++(cordova+m+2018)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
7. Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. Revista Colombiana de Psicología,
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/17795/34440>
8. Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio /Fleitman Jack. México.
9. Halten, J. (1987). a estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos.
10. Hofer, & Schendel . (1978). Las organizaciones pueden gestionar esta dependencia desarrollando.
11. Philip, K. (2004). Marketing. Madrid : Pearson Educación.
12. Taylor, S., & Bogdan, E. (1987). Introcución a los métodos Cualitativos de investigación.Paidos,
<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigacion-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>. Obtenido de Introcución a los métodos Cualitativos de investigación.
13. Tabatorny, P., & Jarniou, P. (1975). Les systemes de Gestion: politiques et structures. París: PUF.
14. Travez, & Berretta. (2006). Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias
15. Sánchez Daniela (2018) “Estrategias didácticas en la formación de valores de los estudiantes de octavo año de educación básica de la Unidad Educativa “Luis Felipe Borja Licenciatura en

Implementación de un modelo de planificación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”

Ciencias de la Educación. Universidad Técnica de Ambato
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/29343>

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).