



*Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción
Sportmancar*

Strategic plan to achieve the sustainability of the Sportmancar driving school

*Plano estratégico para alcançar a sustentabilidade da escola de condução
Sportmancar*

Danilo Adrián Robles-Mendoza ^I
danilorobles1988@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3508-020X>

Nancy Paola Carreño-Arteaga ^{II}
pao_ec84@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2082-3819>

Correspondencia: danilorobles1988@hotmail.com

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 25 de enero de 2020 ***Aceptado:** 29 de febrero de 2020 * **Publicado:** 25 de marzo de 2020

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas / Instituto de Posgrado / Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magíster en Auditoría Integral, Ingeniera en Banca y Negocios, Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas – Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

La planeación estratégica posee una relevancia capital dado que es un proceso mediante el cual una organización puede definir su visión de largo plazo, su misión, sus objetivos empresariales para el alcance de metas de crecimiento y sostenibilidad, favorece la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, sus propietarios, directivos, trabajadores y demás personas involucradas en la ejecución de sus actividades deben conocer y tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quieren llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones. El objetivo de la presente investigación es analizar la planificación estratégica para la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar. Para su ejecución se implementó una metodología de investigación de tipo transeccional no experimental, mediante la aplicación de entrevistas a los propietarios, gerentes y trabajadores (14), a quienes se aplicó la técnica de la entrevista para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, cuyos resultados se analizaron con la estadística descriptiva. Con base en los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas, se evidencia la necesidad de implementar una planificación estratégica en la escuela de conducción Sportmancar, porque la misma carece de planificación. Entre las conclusiones destaca que la empresa puede llegar a ser sostenible a partir de la adopción de la planificación estratégica.

Palabras claves: Planeación estratégica; escuela de conducción; estrategias de mercado; objetivos empresariales.

Summary

Strategic planning is of paramount importance given that it is a process through which a given organization can define its long-term vision, its mission, its business objectives to achieve growth and sustainability goals, favors the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats. For strategic planning to become important for the company, its owners, managers, workers and other people involved in the execution of its activities must know and be clear about their reason for being, where they want to go and on what basis each of its actions is sustained. The objective of this research is to analyze the strategic planning for the sustainability of the Sportmancar driving school. For its execution, a non-experimental transeccional research methodology was implemented, through the application of interviews to the owners, managers and workers (14), to whom the interview technique was applied to know the real situation in which the company, whose results were analyzed with descriptive statistics. Based on the results obtained

from the applied interviews, the need to implement strategic planning in the Sportmancar driving school is evident, because it lacks planning. Among the conclusions highlights that the company can become sustainable from the adoption of strategic planning.

Key words: Strategic planning; driving school; marketing strategies; business objective.

Sumário

O planejamento estratégico é de suma importância, uma vez que é um processo pelo qual uma determinada organização pode definir sua visão de longo prazo, sua missão, seus objetivos de negócios para alcançar metas de crescimento e sustentabilidade, favorece a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Para que o planejamento estratégico se torne importante para a empresa, seus proprietários, gerentes, trabalhadores e outras pessoas envolvidas na execução de suas atividades devem conhecer e ter clareza sobre sua razão de ser, para onde querem ir e com que base cada uma de suas ações é sustentada. O objetivo desta pesquisa é analisar o planejamento estratégico para a sustentabilidade da escola de condução Sportmancar. Para sua execução, foi implementada uma metodologia de pesquisa transeccional não experimental, mediante a aplicação de entrevistas aos proprietários, gerentes e trabalhadores (14), aos quais a técnica da entrevista foi aplicada para conhecer a situação real em que empresa, cujos resultados foram analisados com estatística descritiva. Com base nos resultados obtidos nas entrevistas aplicadas, fica evidente a necessidade de implementar o planejamento estratégico na escola de condução Sportmancar, pois falta planejamento. Entre as conclusões, destaca-se que a empresa pode se tornar sustentável a partir da adoção do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; escola de condução; estratégias de mercado; objetivos de negócios.

Introducción

Sportmancar es una escuela de conducción que brinda el servicio a sus usuarios para que obtengan su licencia para el manejo de motos y automóviles particulares A y B, esta empresa mantiene su compromiso social con el país a través de sus constantes campañas de Educación Vial, las cuales tienen como objetivo crear conciencia vial y disminuir el elevado porcentaje de accidentes de tránsito, que se ocasionan por la imprudencia del conductor, generando cuantiosas pérdidas humanas y económicas.

Hoy en día la escuela de conducción “Sportmancar” enfrenta contratiempos ante el descuido de sus propietarios, ocasionando un recargo de funciones y por ende de toma decisiones erróneas que inciden laboral y económicamente en el correcto funcionamiento de la misma. Es evidente que si Sportmancar no considera crear un plan estratégico, tendrá pocas posibilidades de mantenerse en el mercado por su competitividad. El objetivo de la presente investigación es analizar la planificación estratégica para la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar. Para su ejecución se implementó una metodología de investigación de tipo transeccional no experimental, mediante la aplicación de entrevistas a los propietarios, gerentes y trabajadores (14), a quienes se aplicó la técnica de la entrevista para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, cuyos resultados se analizaron con la estadística descriptiva. Por tal razón se establece la necesidad de desarrollar un plan estratégico que ayude a conocer la realidad tanto interna como externa, permitiendo tomar acciones correctivas, siendo esta el camino correcto para cumplir con la misión y visión institucional.

Fundamentación teórica

Sánchez, (2010) define la administración como una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales. Por su parte, Fremont E. Kast en Gómez (2013) aduce que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos.
2. A través de gente.
3. Mediante técnicas.
4. Dentro de una organización.

La mayoría de los autores consultados define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizativos preestablecidos.

Principios de la administración desde el punto de vista de Fayol

Fayol fue un ingeniero minero que creó una serie de fundamentos sobre la administración francesa, cuyos aportes en la administración y en la organización del trabajo efectuaron su influencia en las Ciencias de la Administración a principios del siglo XX. Fayol escribió varios artículos acerca de la “Administración” y en 1916 el boletín de la Société de l’ Industrie Minérale, imprimió su obra: “administración, Industrielle et Générale – Prévoyance, organización, dirección, coordinación, contrôle”. En 1949 la primera traducción inglesa apareció con el nombre de: “Administración general e industrial” de Constance Storrs.

Catorce son los principios de administración de Henri Fayol:

1. **División del trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo que pueda ser cada vez más productivo.
2. **Autoridad.** El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena instrucción.
4. **Unidad de comando.** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
5. **Unidad de dirección.** La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
6. **Subordinación del interés individual (al interés general).** La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
7. **Remuneración.** El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.
8. **Centralización (Descentralización).** Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
9. **Cadena escalonada (línea de autoridad).** Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan

que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.

10. **Orden.** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
11. **Acción.** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados es importante para el alcance de la equidad.
12. **Estabilidad de la contratación del personal.** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.
13. **Iniciativa.** Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.
14. **Espíritu de cuerpo.** La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados. Al respecto Fayol refiere lo que sigue a continuación: “Es necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.”

En correspondencia con Fayol en Hernández y Rodríguez (2002) , la planificación es un elemento clave en las Ciencias de la Administración, especialmente la planificación estratégica, la cual se configura en un instrumento de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). Es por esta razón que el éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en sucesos empíricos sino con un método, plan o lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos (Armijo, 2018).

En concordancia con lo que señala (Kaplan & Norton, 2008) en su libro *The Execution Premium*, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la empresa.

Es pertinente manifestar que cuando un grupo de personas hacen parte de una empresa y trabajan en pro de los mismos objetivos, hacia la misma dirección, en general las cosas salen bien y se obtienen mejores resultados, es a través del plan operativo o el plan estratégico que las empresas plasman la dirección que quieren dar, y cuando este plan ya es transmitido hacia toda la empresa se genera sinergia en todo el personal para la obtención de sus objetivos, permitiendo a cada trabajador saber hacia dónde se quiere ir y para qué.

En este mismo sentido tanto las pequeñas, como las medianas y grandes empresas deben implementar el uso del planeamiento estratégico con el objetivo de definir hacia dónde llevar la vida de las empresas, cuando una empresa no se realiza su planificación, cada persona, trabajador e individuo va por su propio camino y por su propia cuenta sin saber que existen unas metas, compromisos y objetivos que se quieren alcanzar como organización. (Restrepo Vélez, 2019).

La planificación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias, todo ello en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. A este respecto, Sallenave (1991), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (P. 17).

Ahora bien, se busca producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Por lo que como Plan Estratégico Corporativo, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Se concibe como el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el

ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para la gerencia empresarial, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

El valor de la planificación estratégica bien estructurada y acorde a las necesidades de nuestro país reside en su enfoque sistemático para manejar imprevistos futuros. La planificación estratégica a largo plazo estimula la coordinación entre las varias unidades de la empresa enfatizando la participación y responsabilidad en el plan. Enfoca esfuerzos y recursos a largo plazo, pero se basa en actividades a corto plazo.

Condiciones y requisitos esenciales para la puesta en práctica de la Planificación Estratégica

- ✓ Las normas tienen una base racional, coherente, se debe cumplir exactamente lo que se está programado.
- ✓ Se sigue la técnica de elaborar objetivos precisos y de un sujeto planificador a lograr en un plazo fijo.
- ✓ No se supone existencia de actores opuestos a las planificaciones puesto que la misma se hace con el colectivo.
- ✓ Depende de la exactitud numérica del dato.
- ✓ Se basa en programas y proyectos concretos, limitados a circunstancias muy específicas
- ✓ Es una planificación en la que los sectores se suman al conjunto, todos trabajan dentro de la organización para alcanzarla.
- ✓ El plan depende del tiempo

- ✓ Integración de la planificación con el poder decisorio.
- ✓ Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes, para considerar las condiciones cambiantes.
- ✓ Un enfoque sistemático para la planificación estratégica incluye:
- ✓ La debida organización.
- ✓ Definición de los objetivos y metas.
- ✓ Modelos.
- ✓ Desarrollo de estrategias para las unidades de negocios y para la empresa en su conjunto.
- ✓ Desarrollo del plan.
- ✓ Implantación e interrelación con otros esfuerzos de planificación.

Con base en los referentes antes expuestos, es conveniente resaltar que, entre las principales características de un plan estratégico está el hecho que es cuantitativo, temporal y se puede actualizar en el tiempo, es flexible, orientado al futuro, normativo, integrador, creíble y evaluativo porque da pie a la retroalimentación.

Como principales objetivos de la planificación estrategia resaltan los siguientes:

- ✓ Afirmar la organización: El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su organización y afirmar las razones por las que cada uno de los miembros optan por formar parte de ella.
- ✓ Descubrir lo mejor de la organización: La planificación constructiva hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuándo se ha desempeñado óptimamente.
- ✓ Aclarar ideas futuras: La planificación estratégica proporciona una pausa para que su organización se examine a sí misma y determine si está todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar.
- ✓ Transformar la visión en acción: La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción.

Asimismo, es consideración de las autoras pensar que el análisis FODA es una herramienta que permite realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la

situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce Talancón, 2006). Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. (Tapia Valle, 2015)

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben potenciarse.
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse y convertirse en oportunidades.

La planeación estratégica como función de la Dirección

En la siguiente tabla se presenta algunos autores y sus aportes en la planificación estratégica:

Autores	Aportes
Igor Ansoff (1980),	Gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planeación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.
Taylor	Manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, las tareas y el trabajador hacía.
Agustín Reyes Ponce (2001)	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
José Fernández (2000) Antonio Arena	Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. Por tal razón se puede afirmar que, es el proceso por medio del cual

se determinan las diferentes metas y tareas de la organización y como alcanzarlas mediante el trabajo.

Fuente: Jiménez (S/f) en Teorías de planeación estratégica para mejorar el funcionamiento de los docentes especialistas.

Edición propia (2020).

De allí que se destaque que la planeación eficiente obtiene mejores resultados, por tal razón, es de considerarse que se requiere conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las organizaciones. En otras palabras, hay que tener claro un análisis del contexto para así poder obtener mejores resultados. De igual forma, La planificación le facilita a la empresa el ordenamiento y la priorización de las actividades, alcanzando niveles altos de eficiencia y sostenibilidad. Es importante destacar que para facilitar un proceso de retroalimentación y ajuste más rápido la planificación se debe hacer en ciclos cortos, ya que ésta ejecución mantiene a la organización atenta por cumplir el plan y a la vez motivada por los resultados obtenidos e incentiva al próximo plan.

Planificación estratégica para el desarrollo sostenible. Esencialidades

En este trabajo se asumen los aportes sobre planificación estratégica para desarrollo sostenible, a partir del informe Brundtland (1995), como:

Un proceso sociopolítico y económico cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas cualificado por dos tipos de constricciones: ecológicas (porque existen límites últimos en nuestra biosfera finita) y morales (porque no ha de dañarse la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades). (p. 18-19).

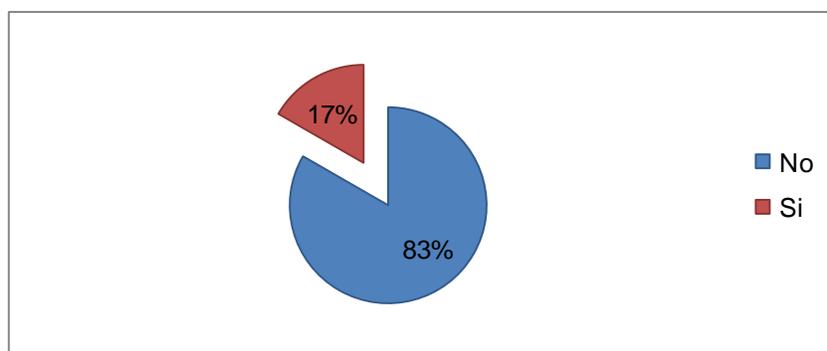
De allí que se complementa esta asunción teórica esencial con los aportes brindados por Angulo (2010: p. 4) quien recoge los elementos básicos, al afirmar que: “La sostenibilidad ocurre si vincula las decisiones económicas con el bienestar social y ecológico, es decir, vincular la calidad de vida con la calidad del medio ambiente y, por lo tanto, con la racionalidad económica y el bienestar social”.

Metodología

La presente investigación es de carácter transeccional no experimental, la cual según (Hernández, Fernández y Baptista 2014: p. 163) “permite estar más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como “reales” y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa (posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes).” También cabe mencionar que en este diseño de investigación se utilizan datos reales, precisos y sistemáticos. En el desarrollo

de la presente investigación se realizaron encuestas a los propietarios de la empresa (03), así como al personal de gerencia de la empresa, (02) y a los trabajadores (09) para conocer el nivel de planificación estratégica que permita generar una empresa sostenible en el tiempo.

Resultados de la aplicación de la encuesta a los propietarios, gerentes y trabajadores que dirigen la escuela de conducción Sportmancar Portoviejo.

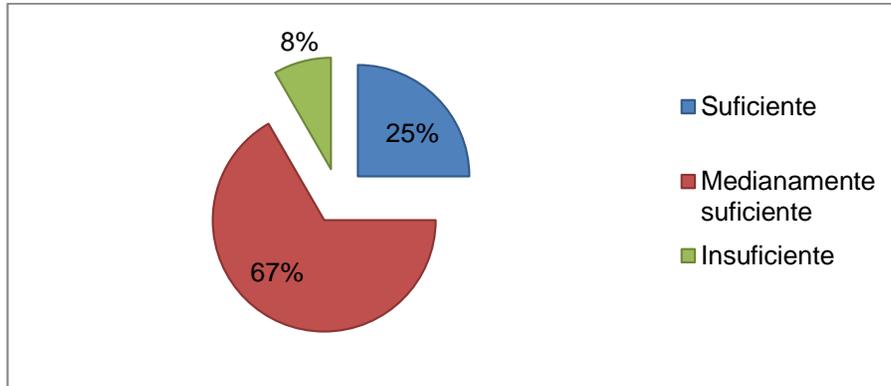


Grafica 1. La escuela de conducción Sportmancar posee misión y visión empresarial

Elaborado por: Autoras de la investigación

Al increpar a los propietarios, gerentes y trabajadores de la escuela de conducción Sportmancar acerca de la posesión de misión y visión empresarial por parte de la escuela, se obtuvo que el 83% de la muestra encuestada se ubicara en la alternativa de respuesta ‘No’, frente a un 17% de los encuestados que se corresponde con la alternativa de respuesta ‘Sí.’ Al respecto, puede referirse que la mayoría de la muestra encuestada dio cuenta de que en esta empresa no se ha elaborado, diseñado ni efectuado la misión y visión empresarial que daría direccionamiento a la gerencia, tanto como a los trabajadores de la empresa en referencia, evidenciando una muestra clara de que las personas no se interesan en estas conceptualizaciones, lo cual influye en debilidades de direccionamiento y cultura organizacional en la empresa.

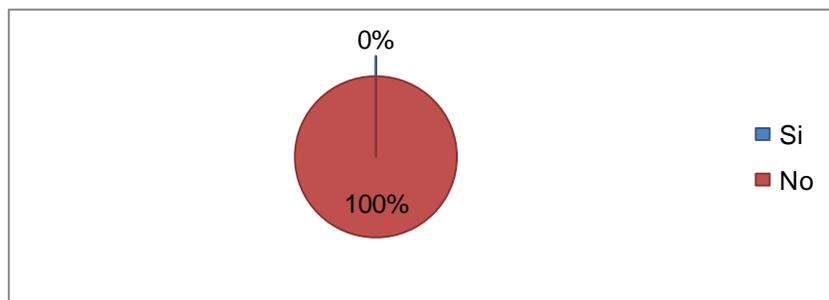
En conjunto con la pregunta anterior, también se consultó a propietarios, gerencia y trabajadores acerca de la siguiente interrogante: ¿Qué nivel de suficiencia posee el plan estratégico de esta empresa en la ejecución de proyecto y actividades de crecimiento a mediano plazo? De cuyas respuestas se obtuvo el siguiente resultado que se aprecia en el gráfico N° 2:



Grafica 2: Qué nivel de suficiencia posee el plan estratégico de esta empresa en la ejecución de proyecto y actividades de crecimiento a mediano plazo? **Elaborado por:** Autoras de la investigación

Como se observa, al consultar a los propietarios, gerentes y trabajadores de la empresa acerca del nivel de suficiencia que posee el plan estratégico elaborado por ellos en cuanto a la ejecución de proyecto y actividades de crecimiento a mediano plazo, se evidenció lo siguiente: el 67% de la muestra encuestada se ubicó en la alternativa de respuesta ‘Medianamente suficiente, mientras un 25 % de ellos se situó en la alternativa de respuesta ‘Suficiente’ y el 8 % ‘Insuficiente’. Esto comporta el hecho de que la mayoría de los encuestados, esto es un 75% considera que nivel es medianamente suficiente e insuficiente en cuanto a la ejecución de proyectos y actividades de crecimiento a mediano plazo en esta empresa en particular.

Además de los resultados anteriormente interpuestos, al consultar a los propietarios, gerentes y trabajadores que laboran en la escuela de conducción Sportmancar sobre el siguiente ítem: ¿Se efectúan procesos de evaluación de los planes elaborados por la gerencia? Los encuestados manifestaron lo siguiente: el 100% respondió que ‘No,’ (ver gráfico N° 3), evidenciando con ello de forma contundente que en la empresa Sportmanca no se realizan procesos de evaluación de su planificación, lo cual se configura en una falencia de envergadura a considerar en orden del establecimiento de posibles correctivos en lo sucesivo.



Grafica 3. Resultados del ítem N° 3: ¿Se efectúan procesos de evaluación de los planes elaborados por la gerencia? **Elaborado por:** Autoras de la investigación

Resultados de la aplicación de la Matriz FODA en la escuela de conducción Sportmancar Portoviejo.

Tabla 1. FODA – Análisis de la situación empresarial actual

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de infraestructura ▪ Calidad del servicio ▪ Precios competitivos ▪ Tutores capacitados ▪ Sueldos acorde a la ley ▪ Personal asegurado ▪ Vehículos en buen estado ▪ Horarios flexibles para la realización del curso de conducción ▪ Adecuada utilización de campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda de personal que necesitan licencia ▪ Buena imagen institucional ▪ Estabilidad económica ▪ Regulación de las escuela de conducción por parte de la ANT ▪ Incumplimiento de ley de competencias de otras escuelas de conducción ▪ Excelente relación con autoridades del sector ▪ Convenios con otras instituciones ▪ Renovación de equipos de acuerdo a la ley
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta del plan de capacitación a los colaboradores ▪ Ausencia del plan estratégico ▪ Recursos tecnológicos limitados ▪ Falta de posicionamiento de la empresa ▪ No existe un departamento de seguridad y salud ocupacional ▪ No se realizan evaluaciones de personal ▪ Falta de asesor vial ▪ Gastos inoportunos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios permanentes en las leyes de tránsito ▪ Competencias de otras escuela de conducción ▪ Inflación ▪ Desempleo ▪ Competencia desleal de otras escuela de conducción

- No cuenta con un FODA
- No un manual de contratación de personal, ni el perfil para cada puesto

Fuente: Registro de taller con gerente y trabajadores de la empresa. **Elaboración:** Autores (2020).

Propuesta estratégica para la escuela de conducción sportmancar

Creación de la empresa

La Escuela de Conducción Sportmancar, fue creada el 08 de mayo del 2014, se encuentra aprobada por parte de la Agencia Nacional de Tránsito mediante Resolución No. 015-DE-DCTS-ANT-2014, su objetivo básico es la realización de actividades de capacitación, tanto teórico como práctico para conductores no profesionales, entre ellos personas con discapacidad a los fines de que puedan optar por una licencia de conducir tipo A o B y F, bajo los niveles más altos de la tecnología y conducción de forma responsable y segura de vehículos motorizados legalmente autorizados.

Misión

Contribuir al desarrollo ofreciendo un servicio de capacitación a conductores no profesionales, con principios de responsabilidad social y conciencia vial.

Visión

Ser líderes en el sistema educativo de capacitación a conductores no profesionales, con cobertura regional, personal altamente competente, y tecnología adecuada que permita ofrecer conductores acordes a las necesidades y exigencias del entorno vial.

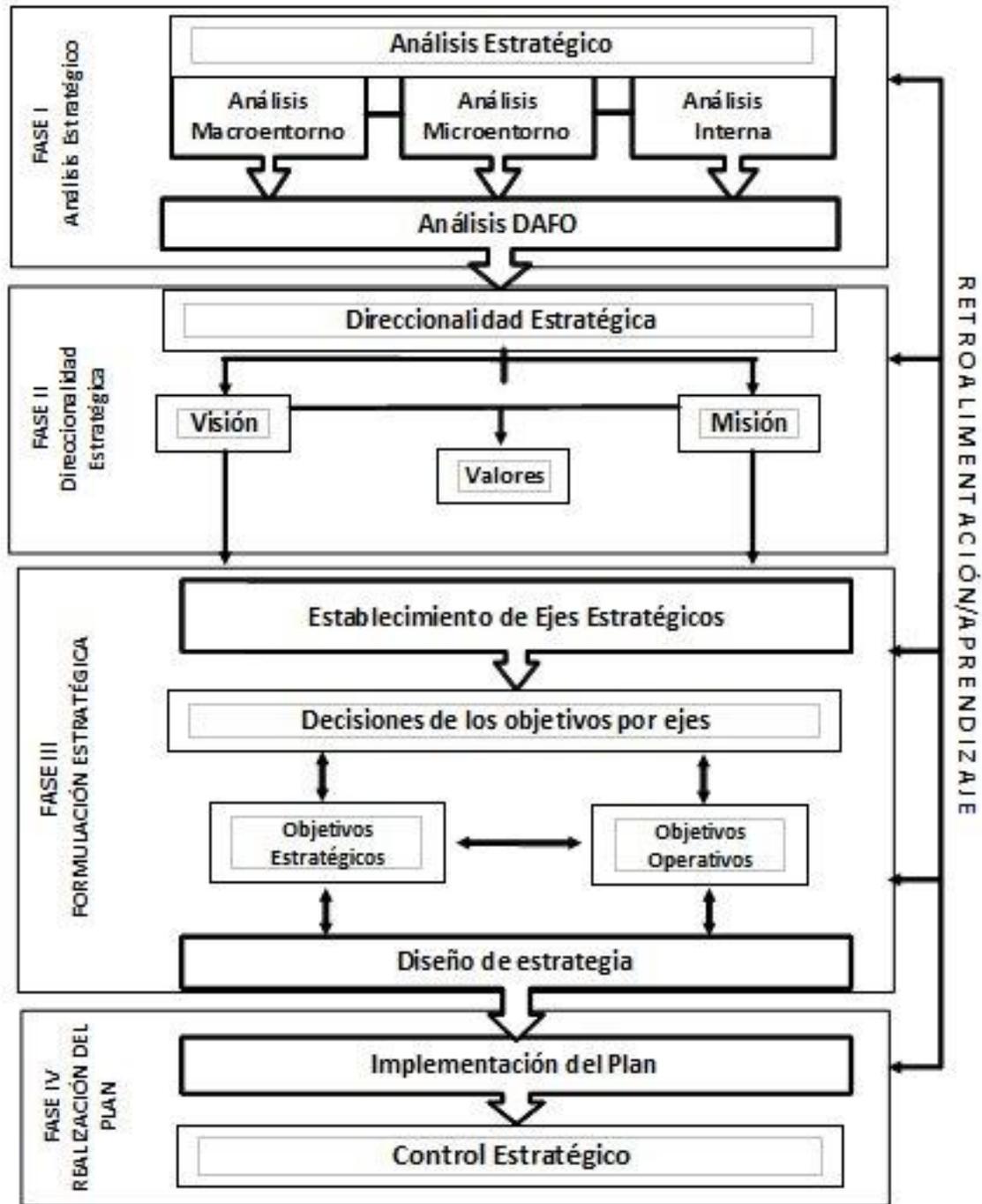
Objetivos estratégicos

- ✓ Incentivar la buena imagen empresarial como una ventaja competitiva frente a los competidores del sector.
- ✓ Mejorar la calidad de servicio con la finalidad de posesionar la escuela de conducción en los clientes.
- ✓ Promover un plan de capacitación que permita contar con personal eficiente en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Continuar haciendo uso de las campañas publicitarias y de ofertas en fechas especiales para atraer nuevos clientes potenciales.

- ✓ Elaborar un manual de cargos que determinar definir el perfil que debe cumplir un trabajador para laborar en la escuela de conducción.
- ✓ Convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Se propone la adopción del siguiente modelo de Plan estratégico para la sostenibilidad de la empresa Escuela de Conducción Sportmancar:

Proceso de elaboración e implementación del plan estratégico



Disponible

en

https://www.google.com/search?q=modelo+de+plan+estrat%C3%A9gico&rlz=1C1CHBD_esVE857VE857&sxsr=ALeKk00iY04p4N27rK0JSOpEZxBMKAwQ:1585354687188&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fi

Conclusiones

La escuela de conducción Sportmancar, al no contar con un plan estratégico no conoce el horizonte a seguir para alcanzar una estabilidad empresarial que vaya acompañado de decisiones correctas por parte de sus propietarios, que permitan aspirar el alcance de la sustentabilidad en el tiempo. En correspondencia con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los propietarios, gerentes y trabajadores se denota la necesidad de diseñar y llevar a cabo la misión, visión y estrategias con la finalidad de crear empoderamiento y sinergia que incentive el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

A partir del análisis FODA realizado a la escuela de conducción Sportmancar se plantea convertir las falencias internas en fortalezas y las amenazas del entorno externo en oportunidades para captar nuevos clientes. De allí que se considere que, la empresa puede llegar a ser sostenible a partir de la adopción de la planificación estratégica.

Referencias

1. Angulo, N. (2010). Pobreza, medio ambiente y desarrollo sostenible. *Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 26(2).
2. Armijo, M. (2018). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Ilpes-Cepal.
3. Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (Tercera ed.). Bogotá: Editorial Pearson Educación.
4. Gómez, O. (2013). Los principios de la administración según Henry Fayol. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>. Consultado el 11 de febrero de 2019.
5. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. 5ta edición. MC. Graw Hill, México.
6. Hernández, S., y Rodríguez, J. (2002) Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. 1ª edición.- Ed McGraw-Hill

7. Jiménez, J. (S/f). Teorías de planeación estratégica para mejorar el funcionamiento de los docentes especialistas. Disponible en [http:// monografias.com](http://monografias.com). Consultado el 11 de febrero de 2019.
8. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Planeta de Agostini.
9. Marianela, A. (2017). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
10. Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio. Elsevier, 79-87.
11. Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía.
12. Restrepo Vélez, L. (9 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
13. Sallenave, J. (1991), Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
14. Sánchez J. (2010). La administración pública como ciencia. Su objeto y estudio. ISBN 968-856-882-1. Instituto de Administración pública del Estado de México, D.F. México
15. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). El plan estratégico en la práctica (Quinta ed.). Madrid: Editorial Esic.
16. Tapia Valle, E. (2015). Plan estratégico. Riobamba.

References

1. Angulo, N. (2010). Poverty, environment and sustainable development. Nomads, Magazine Criticism of Social and Legal Sciences, 26 (2).
2. Armijo, M. (2018). Strategic Planning and Performance Indicators in the Public Sector. Ilpes-Cepal.
3. Bernal, C. (2010). Research methodology (Third ed.). Bogotá: Pearson Education Publishing House.

4. Hernández, S., and Rodríguez, J. (2002) Administration, thought, process, strategy and vanguard. 1st edition.- Ed McGraw-Hill.
5. Gómez, O. (2013). The principles of administration according to Henry Fayol. Available at <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>. Retrieved on February 11, 2019.
6. Hernández, R., Fernández, C. e Baptista, P. (2014) Metodologia de Pesquisa. 5ª edição. MC. Graw Hill, México.
7. Jiménez, J. (S / f). Strategic planning theories to improve the functioning of specialist teachers. Available at [http:// monographs.com](http://monographs.com). Retrieved on February 11, 2019.
8. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium: Integrating strategy and operations to achieve competitive advantages. Agostini planet.
9. Marianela, A. (2017). Strategic Planning and Performance Indicators in the Public Sector. Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning (ILPES).
10. Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina, Z. (2014). Strategic planning and competitiveness levels of MSMEs in the trade sector. Elsevier, 79-87.
11. Ponce Talancón, H. (2006). The SWOT matrix: an alternative to carry out diagnoses and determine intervention strategies in productive and social organizations. Contributions to the Economy.
12. Restrepo Vélez, L. (November 9, 2019). Obtained from <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
13. Sallenave, J. (1991), Management and Strategic Planning, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
14. Sánchez J. (2010). Public administration as ceincia. Its object and study. ISBN 968-856-882-1. Institute of Public Administration of the State of Mexico, D.F. Mexico
15. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). The strategic plan in practice (Fifth ed.). Madrid: Editorial Esic.
16. Tapia Valle, E. (2015). Strategic plan. Riobamba.

Referências

1. Armijo, M. (2018). Planejamento estratégico e indicadores de desempenho no setor público. Ilpes-Cepal.
2. Bernal, C. (2010). Metodologia de pesquisa (Terceira ed.). Bogotá: Editora Pearson Education.
3. Gómez, O. (2013). Os princípios de administração de acordo com Henry Fayol. Disponível em <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>. Recuperado em 11 de fevereiro de 2019.
4. Hernández, S. e Rodríguez, J. (2002) Administración, pensamiento, proceso, estrategia e vanguardia. 1ª edición - Ed McGraw-Hill
5. Jiménez, J. (S / f). Teorías de planejamento estratégico para melhorar o funcionamento de professores especializados. Disponível em [http:// monographs.com](http://monographs.com). Recuperado em 11 de fevereiro de 2019.
6. Kaplan, R. e Norton, D. (2008). O prêmio de execução: integração de estratégia e operações para obter vantagens competitivas. Planeta Agostini.
7. Marianela, A. (2017). Planejamento estratégico e indicadores de desempenho no setor público. Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social (ILPES).
8. Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina, Z. (2014). Planejamento estratégico e níveis de competitividade das MPME no setor de comércio. Elsevier, 79-87.
9. Ponce Talancón, H. (2006). A matriz SWOT: uma alternativa para realizar diagnósticos e determinar estratégias de intervenção em organizações produtivas e sociais. Contribuições para a economia.
10. Restrepo Vélez, L. (9 de novembro de 2019). Obtido em <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
11. Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015). O plano estratégico na prática (Quinta ed.). Madri: Editorial Esic.
12. Sallenave, J. (1991), Management and Strategic Planning, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
13. Sánchez, J. (2010) La administración pública como ciência. Su objeto y estudio. Instituto de Administración Pública Del Estado de México
14. Tapia Valle, E. (2015). Plano estratégico. Riobamba

©2019 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/>).