

CAPITULO III

3. FILOSOFIA EMPRESARIAL DE SEGURIDAD

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro, es decir, es un proceso que permitirá construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado, construido colectivamente y asumido con actitud consciente puesto que constituye una herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca del que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro la empresa *SPLENGAL S.A.*

“El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras, apoyándose en el razonamiento y la experiencia.”¹⁸

Mediante este capítulo se pretende determinar los objetivos, políticas y estrategias que debe seguir la empresa a corto, mediano y largo plazo, su contenido es el siguiente:

- ❖ Principios y Valores
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos
- ❖ Políticas
- ❖ Estrategias

¹⁸ SALAZAR Francis, (2005); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 129

3.1.1. MATRIZ AXIOLOGICA

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa.

“El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.¹⁹

3.1.1.1 PRINCIPIOS

Los Principios son la verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Al no contar con principios definidos en la empresa *SPLENGAL S.A.*, se realizó entrevistas informales tanto al personal administrativo, operativo y tripulación (ANEXO 3A), donde se les preguntó los tipos de principios que les gustaría contar en el lugar de trabajo, y se llegaron a determinar los siguientes:

- ✚ **EFICIENCIA:** Consiste en la optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- ✚ **EFICACIA:** Consiste en la capacidad que tiene la empresa de lograr el efecto que se desea o se espera.
- ✚ **INNOVACIÓN:** Consiste en la introducción de nuevas ideas, productos y su rápida reposición con el fin de ser competitivos dentro del mercado.
- ✚ **TRABAJO EN EQUIPO:** Se debe desarrollar una actitud solidaria y en equipo involucrando a todos los miembros de la organización, mediante la participación y la interacción con el fin de obtener una respuesta rápida al entorno.

¹⁹ Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma



- ✚ **COMPROMISO:** Tanto con los clientes internos como externos brindando un mejor producto y servicio.
- ✚ **CONFIANZA:** Entre los miembros de la empresa como con los clientes y proveedores.
- ✚ **TRANSPARENCIA Y PROFESIONALISMO:** Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos.
- ✚ **DEMOCRACIA:** Participación de todo el personal de la empresa en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.
- ✚ **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Mantener un personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

Una vez identificados los principios que deben regir en la empresa *SPLENGAL S.A*, formamos la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Matriz Axiológica de Principios

GRUPOS DE INTERES PRINCIPIOS	<i>C</i> Cientes	<i>P</i> roveedores	<i>A</i> ccionistas	<i>E</i> mpleados	<i>Co</i> mpetencia	<i>S</i> ociedad	<i>MA</i> edio Ambiente	<i>EC</i> Entidades de Control
Eficiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Eficacia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Confianza	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Transparencia y Profesionalismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Democracia			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Desarrollo talento humano	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Elaborado por: Lilian Izurieta L.

Eficiencia.- En cada actividad organizacional para la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Eficacia.- Empleando los medios disponibles para el mejoramiento continuo.

Innovación.- Continua para ser competitivos.

Trabajo en equipo.- Para enfrentar los objetivos propuestos así como los cambios del entorno y responder positivamente.

Transparencia y profesionalismo.- En el cumplimiento de nuestras actividades diarias para con todos los que nos relacionamos.

Confianza.- Con los grupos de interés, pero en especial con el cliente en función de la percepción del servicio entregado por la empresa.

Desarrollo del talento humano.- Capacitación continua en temas de seguridad y protección de la vida humana, bienes y medio ambiente.

3.1.1.2 VALORES

Son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Los valores que la empresa considera que posee son:

- ✚ **HONESTIDAD:** Transparencia reflejada en cada acción buscando la confiabilidad de los socios y los clientes.
- ✚ **RESPECTO:** Consideración a las creencias y opiniones de cada uno de los miembros de la organización.
- ✚ **RESPONSABILIDAD:** Con los demás, con la sociedad en general y con nuestros proveedores, aceptando las consecuencias de de nuestros actos, buscando ofrecer un buen producto y satisfacer las necesidades del mercado.
- ✚ **LEALTAD:** En el cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes tanto internos como externos.
- ✚ **ÉTICA:** En cada una de nuestras acciones manteniendo en el marco de lo moral.



- ✚ **CONFIDENCIALIDAD:** Cuidar los procesos, actividades, y secretos empresariales y no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.
- ✚ **COMPROMISO:** Con nuestros clientes y proveedores en cada una de nuestras acciones.

Tabla 3.2 Matriz Axiológica de Valores

GRUPOS DE INTERES VALORES	Clientes	Proveedores	Accionistas	Empleados	Competencia	Sociedad	Medio Ambiente	Entidades de Control
Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Etica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lealtad	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Confidencialidad			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>

Elaborado por: Lilian Izurieta L

- **Respeto:** Consideración y atención a los demás; reconocimiento de los derechos y dignidad de cada una de las personas que laboran en la empresa.
- **Etica:** Enmarcar cada acción dentro de lo moral.
- **Honestidad:** Acciones que se encuadran en todas las áreas de la empresa y comprometen a dar lo mejor de sí mismos sin ofrecer lo que no se puede ni está en la capacidad de entregar.
- **Compromiso:** La entrega y responsabilidad para desarrollar las actividades y trabajos encomendados.



- **Lealtad:** De la empresa con sus colaboradores y viceversa sin traición o engaño que perjudique las relaciones internas.
- **Confidencialidad:** Lealtad y fidelidad de los procesos, actividades y secretos empresariales internos y no divulgarlos.
- **Responsabilidad:** Capacidad de responder por los actos propios con cuidado y atención sin necesidad de supervisión o autoridad.
- **Cumplimiento:** La realización de las actividades encomendadas en conformidad con los deberes y compromisos adquiridos con la organización y los compañeros.

3.1.2 MISIÓN

Es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

“La misión de la empresa debe ser capaz de transmitir de lo que se es y a la vez motivara quien la lea hacia su logro”²⁰

Cuadro 3.1. Elementos Claves para elaborar la Misión de SPLENGAL S.A

TIPO	APLICACION
Naturaleza del negocio	Servicio de Transporte de Cabotaje naviero.
Razón para existir	Brindar satisfacción integral y valor agregado a nuestros clientes.
Mercado al que sirve	Residentes, turistas nacionales y extranjeros
Características generales del Servicio	Seguridad, calidad, comodidad, puntualidad.
Posición deseada en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competitiva: precio, calidad y servicio al cliente ➤ Diferenciada: servicio, cumplimiento y seguridad
Principios y Valores	Honestidad, responsabilidad, respeto, Innovación, eficiencia, compromiso y desarrollo del talento humano.

En base a estos elementos claves, la Misión para la empresa SPLENGAL S.A sería la siguiente:

²⁰ <http://www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf>

MISION

Proveer servicio de Transporte de Cabotaje naviero entregado con seguridad, comodidad y puntualidad, para la satisfacción integral de nuestros clientes propios de un servicio competitivo y diferenciado.

3.1.3 VISIÓN

Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado.

“¿Qué queremos ser? La pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo. Supone evaluar nuestras posibilidades de alcanzar el futuro deseado. La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo”²¹

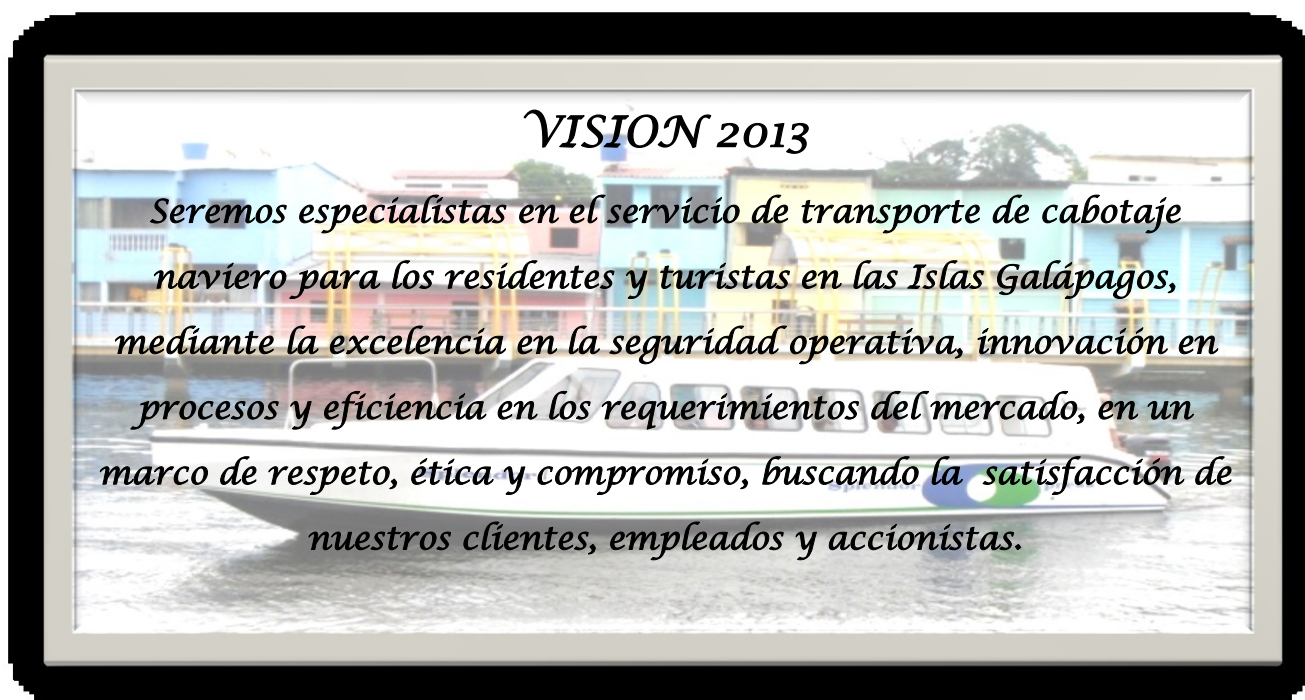
Igual procedimiento que se siguió para determinar la Misión lo haremos estableciendo primero los elementos claves para elaborar de manera personalizada la Visión de la empresa:

²¹ <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

Cuadro 3.2. Elementos Claves para elaborar la Visión de SPLENGAL S.A

TIPO	APLICACION
Posición en el Mercado	Especializados en su tipo
Tiempo de proyección	Cuatro años (2013)
Ámbito del Mercado	Regional
Clientes	Residentes y turistas en Galápagos
Servicio	Transporte de cabotaje naviero
Valores	Respeto, ética, compromiso
Principio Organizacional	Innovación y eficiencia

Con la base de estos elementos claves la Visión de la empresa SPLENGAL S.A sería la siguiente:



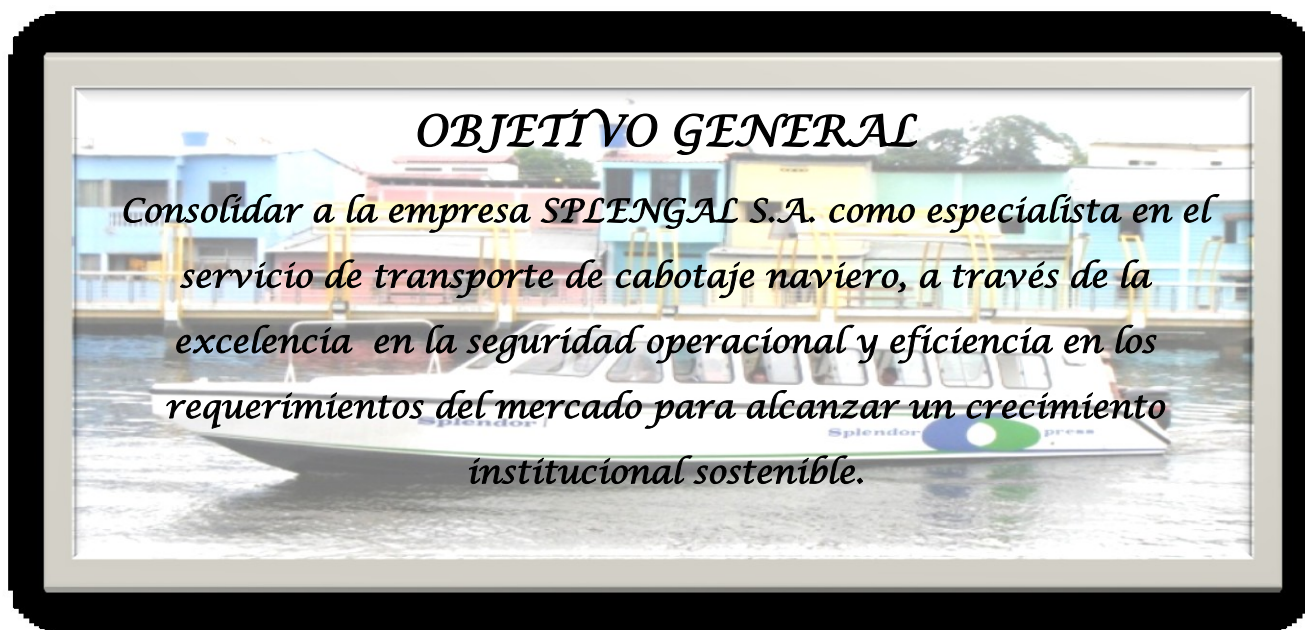
3.2. OBJETIVOS

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Involucran a toda la organización y definidos al más alto nivel sirven de marco para los objetivos funcionales”²²

²² <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>

3.2.1. Objetivo Corporativo

El objetivo corporativo es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y aplicación concreta de su misión y visión, con este propósito la empresa *SPLENGAL S.A.* tendría el siguiente objetivo general:



3.2.2. Objetivo Específico

“Representa los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación”²³

Tomando como referencia este concepto, los objetivos corporativos de la empresa *SPLENGAL S.A.*, podrán enmarcarse en los siguientes:

Objetivos de crecimiento y desarrollo

- Implementar los Procesos Financiero y de Recursos Humanos con la selección y contratación del personal respectivo para que el Gerente

²³ <http://www.mistareas.com.ve/GeneralysEspecifico.htm>



General priorice sus actividades de gestión, planificación y toma de decisiones desde julio de 2009.

- Dar a conocer y aplicar en SPLENGAL S.A., desde agosto del año 2009, la misión, visión, objetivos y estrategias, para lograr incrementar en un 10%, el nivel de compromiso de los trabajadores para con la empresa, ayudando a mejorar las actividades de la empresa.
- Establecer y comunicar los respectivos organigramas estructurales y posicionales en agosto del 2009, a fin de incrementar el buen desempeño de los trabajadores.
- Establecer el presupuesto anual para prever los recursos monetarios con que contará la operación y funcionamiento de la empresa en general, a partir de julio del 2009.
- Planificar reuniones cada cuatrimestre con los colaboradores de la empresa, desde agosto del 2009, para mejorar el liderazgo y que los trabajadores expongan ideas, sugerencias o quejas para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan y de la empresa en general.
- Diseñar un plan de contingencias anual con acciones en casos de inestabilidad económica y política e incluso con el mejoramiento del servicio de la competencia, desde enero de 2010.
- Diseño de un manual de procedimientos para cada puesto en la empresa, desde julio de 2009.
- Diseñar un programa de motivación para incentivar al personal en el desarrollo de sus destrezas en al menos un 30% en especial con la atención al cliente, desde el segundo semestre del 2009 hasta finales del 2013.
- Aplicar índices de gestión e indicadores de desempeño desde enero del 2010, para medir el grado de eficiencia y eficacia del personal de la empresa, especialmente en la aplicación de los procedimientos de seguridad.
- Realizar adecuaciones cada año de las oficinas para brindar mayor funcionalidad y comodidad al cliente, a partir del segundo semestre del 2010.



- Construir un bote desde el primer semestre del 2011 hasta finales del mismo año a fin de incrementar las ventas y satisfacer la demanda de los clientes potenciales.
- Destinar fondos de los niveles de rentabilidad para el próximo año con incrementos del 10% respecto al presente, hasta lograr niveles suficientes para garantizar un crecimiento estable y seguro, basados en una estrategia de mejoramiento continuo de la posición competitiva, con el propósito de entregar cada vez un mayor valor agregado a sus clientes.
- Retribuir satisfactoriamente a sus accionistas logrando no solamente los objetivos del mercado, sino también, ponerse la meta de obtener un incremento en un 10% del rendimiento en el patrimonio de la empresa. Mediante la adopción de modelos de gestión apropiados, que permitan un control del gasto, a partir del 2011.

Objetivos de competitividad

- Diseñar un sistema para establecer un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y de reposición de motores de acuerdo a sus horas trabajadas, de equipos de comunicaciones y seguridad para poder desempeñar las funciones con altos estándares de calidad, iniciando a partir del segundo semestre del 2009.
- Diseñar y aplicar técnicas para mantener a la Gerencia retroalimentada sobre la atención al cliente desde que compra su boleto hasta que llega a su destino, por ejemplo: clientes fantasmas, buzón de sugerencias en cada oficina y la embarcación, realizar encuestas a los usuarios, etc. Aplicarlo desde julio del 2009 cada mes.
- Monitorear constantemente el cumplimiento de los horarios de salida, por lo menos cada quince días desde el segundo semestre 2009.
- Mantener relaciones justas y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo desarrollo, a partir de julio año 2009 hasta el final de la empresa.



- Cuidar de los clientes (hoteles) frecuentes por medio de visitas personalizadas para poder asegurar las ventas e imagen de la empresa desde el segundo semestre del 2009 hasta el 2013.

Objetivos de seguridad

La implantación del Código ISM/IGS gira en torno a la operación segura de las embarcaciones. En el caso particular de la empresa *SPLENGAL S.A.*, los objetivos de seguridad se pueden definir de la siguiente manera:

- Implementar el Manual de Procedimientos de Gestión de Seguridad desde el mes de julio del 2009 permitiendo mejorar el desempeño de los empleados al menos en un 20% generando una ventaja competitiva frente a su competencia.
- Identificar a tiempo las fallas o riesgos en toda la operación para establecer seguridades y protecciones; sobre todo para evitar siniestros y accidentes previsibles. Desde implementación del Manual en julio del 2009.
- Proveer formas de trabajo seguras para la operación de la embarcación y un medio protegido para realizar el trabajo, manteniendo a todo el personal oportunamente informado de todos los peligros que puedan afectar tanto su integridad, de sus compañeros, de los pasajeros, a la embarcación, o al medio ambiente. Desde implementación del Manual en julio del 2009.
- Lograr el mejoramiento continuo del personal de tierra y de abordaje para contar con una operación segura, capacitándolo periódicamente y promoviendo la participación activa de los colaboradores, en medidas tendientes a mejorar el entorno de trabajo, la seguridad misma y la protección del medio ambiente natural, desde inicios del 2010.
- Realizar acciones de seguimiento para comprobar que se estén aplicando los procedimientos de seguridad en la embarcación.



3.3. POLÍTICAS CORPORATIVAS

Las políticas son “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”²⁴

Las políticas se convierten en las reglas de juego para una organización, buscando anticipar ciertas situaciones y condiciones indicando como actuar frente a éstas de manera que permitan la adopción de ciertas actitudes positivas para la empresa en cada una de sus áreas.

Para la empresa *SPLENGAL S.A.*, las políticas se pueden dividir principalmente en:

Políticas de generación de servicio

- Todos los miembros de la empresa, sean directivos y colaboradores, se dedicarán a crear servicios de calidad, haciendo todo lo posible para que la satisfacción de sus clientes sea completa.
- El concepto de calidad deberá ser total, es decir no se limitará al servicio como atención al cliente, sino que involucrará condiciones, acciones y actitudes que el cliente no ve. La calidad del servicio será prioritaria para *SPLENGAL S.A.*, pues formará parte importante de la ventaja competitiva, en la medida que se logre estar un paso adelante, cubriendo las necesidades de sus clientes y las posibilidades de la competencia.
- Formará política de la empresa la constante capacitación y posterior evaluación en la forma de atención al pasajero, por parte de todo el equipo de trabajo involucrado, es decir deberá incluir el Gerente General.

²⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

Políticas Financieras

- Se cumplirán los cronogramas de pago a los proveedores para que se logre una relación duradera en beneficio de las partes.
- Se manejará crédito con los clientes mayoristas, es decir los hoteles para seguir contando con los turistas que nos refieren, esta puede ser flexible tomando en consideración la frecuencia y la cantidad de los usuarios.
- La empresa debe comprometerse a cumplir y estar al día con todas sus obligaciones tributarias para evitar costos innecesarios debido a multas, sanciones o clausura de operaciones.
- Los Directivos deben apoyar con los recursos monetarios necesarios para la implementación del Manual de Gestión de Seguridad y todo lo que esto conlleve, ya que es de vital importancia para garantizar las operaciones a clientes, empleados y organismos de control.
- Tener un manejo adecuado de los ingresos generados para cumplir con los objetivos de crecimiento y desarrollo institucional.

Política de mantenimiento y operaciones

- Mantener un estricto control en el cumplimiento del cronograma para las actividades de mantenimiento de los motores y equipos, así como del casco de la embarcación, de tal forma que se eviten inconvenientes en la operación y el incumplimiento de las rutas.
- La calidad y eficiencia en las operaciones ayudará en la optimización de los procesos y servicios que genere la empresa. Para ello, se deberá mantener un enfoque prioritario y constante en todos los niveles y requerirá de la priorización de los recursos necesarios para cada una de las actividades de mantenimiento, así como para la operación.

Política de seguridad y protección ambiental

La seguridad de las operaciones marítimas y en general de toda actividad humana, se basa principalmente en la precaución y la concientización de los



peligros que reviste, no solo por el daño individual sino social que pueden ocasionar, por ello ningún individuo, organización o estado es independiente y libre de actuar como le plazca, todos estamos en la obligación de actuar con un sentido de responsabilidad que permita vivir en armonía con el medio.

En este sentido las políticas de seguridad son las siguientes:

- Será de prioridad importancia para la empresa la implementación, aplicación y control del Manual de Procedimientos de Seguridad para brindar apoyo a las actividades operativas diarias que ejecute la tripulación.
- La tripulación debe estar capacitada para prevenir los impactos ambientales negativos causados por la embarcación y para actuar en caso de emergencia ambiental.
- Debe existir un programa de entrenamiento dirigido para la tripulación para mejorar sus habilidades y desempeño ante situaciones de emergencia que se podrían presentar en la operación, diseñado de tal manera que pueda ser monitoreado y evaluado periódicamente.
- La empresa proveerá condiciones de trabajo seguras y saludables que permitan mantener un hábito de operación segura y libre de contaminación, que esté de acuerdo con las regulaciones, así como a los estándares de la organización.
- La apreciación de la seguridad y la calidad de los servicios la definen los clientes y los grupos de interés, por ello realizará todo el esfuerzo para garantizar su integridad y su satisfacción.
- Todo integrante de la empresa tomará conciencia de la importancia del medio ambiente marino en Galápagos y evitará ocasionar daños al mismo, mediante charlas continuas sobre su cuidado.
- El mantenimiento preventivo es indispensable para la operación segura y se realizará observando el cronograma de actividades en esta área.

3.4. ESTRATEGIAS

“La estrategia hace referencia a cómo una organización puede lograr ventajas en relación a su competencia. Las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo que la organización quiere alcanzar.

Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio.”²⁵

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite.

Las estrategias están establecidas en el Capítulo II en la Matriz de Análisis FODA.

3.4.1. Plan Operativo

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una empresa (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada empresa (departamento, sucursal, oficina...)”²⁶

Como se puede observar en el plan operativo se puede cubrir los objetivos que se pueden cumplir en el corto plazo, la mayoría de estas son de fácil desarrollo y requieren de un mínimo de inversión pero que ayudarán a conseguir los objetivos a largo plazo. Por tanto, es común, en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresaria

²⁶ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx



PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA SPLENGAL S.A. (JULIO 2009)

Nº	Programas y Proyectos	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Responsable	Presupuesto		Observación
															Ingresos	Egresos	
3	Implementar procesos Financiero y RRHH																
	Selección	■												Gerente General		0,1	
	Contratación y presentación a todo el personal	■															
1	Dar a conocer y aplicar en SPLENGAL S.A. la misión, visión, objetivos y estrategias																
	Planificar una reunión con todos los colaboradores		■											Gerente General		0,05	Todo el Personal
	Comunicar a colaboradores la fecha, lugar y motivo del evento		■														
	Ejecución de la planificación		■														
2	Establecer y comunicar los respectivos organigramas estructurales y posicionales																
	Planificar una reunión con todos los colaboradores		■											Gerente General		0,05	Todo el Personal
	Comunicar a colaboradores la fecha, lugar y motivo del evento		■														
	Ejecución de la planificación		■														
4	Establecer el presupuesto anual con que contará para el funcionamiento de la empresa																
	Proyección de Ventas Anuales						■							Gerente General, Jefe de Operaciones y Asesor Contable	767,16		
	Estimación de gastos administrativos						■									214,72	
	Estimación de gastos de mantenimiento						■									6,74	
	Estimación de gastos operativos						■									207,75	
	Elaboración de Balances proyectados						■									0,2	
5	Planificar reuniones cada cuatrimestre con los colaboradores de la empresa para mejorar el liderazgo y que los trabajadores expongan ideas, sugerencias o quejas																
	Ejecución de la planificación		■				■						■	Gerente General		0,1	Todo el Personal el 4to. Viernes del mes
SUB-TOTALES															767,16	429,71	



PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA SPLENGAL S.A. (JULIO 2009)																					
N°	Programas y Proyectos	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Responsable	Presupuesto		Observación				
															Ingresos	Egresos					
5	Diseñar plan de contingencias con acciones en casos de inestabilidad económica, política y mejoramiento de competidores																	Gerente General		0,005	
	Análisis de macro y micro ambiente																				
	Establecer variaciones (inestabilidad)																				
	Análisis de repercusiones para la empresa																				
	Establecer planes																				
6	Diseño de un manual de procedimientos para cada puesto en la empresa																	Gerente General, Jefe de Operaciones, Timoneles		0,05	
	Análisis de las actividades de cada puesto																				
	Establecer responsabilidades																				
	Establecer objetivo del puesto para la empresa																				
	Elaborar manual																				
7	Diseñar un programa de motivación para incentivar al personal																	Gerente General, Jefe de Operaciones		0,5	Todo el personal cada semestre
	Analizar las necesidades																				
	Contratar motivador																				
	Analizar que los temas satisfagan la necesidad																				
	Informar al personal el día(s) de la motivación																				
	Ejecutar la motivación																				
8	Aplicar índices de gestión e indicadores de desempeño																	Gerente General, Jefe de operaciones		0,015	Semestral
	Establecer indicadores																				
	Aplicar indicadores al manual de proced. De cada puesto																				
	Incluir seguimiento al servicio realizado por encuestas																				
	Comunicar al empleado su calificación																				
9	Realizar adecuaciones cada año de las oficinas																	Gerente General, Jefe de Operaciones		3	Anual
	Analizar necesidades en todas las oficinas																				
	Cotizar costos																				
	Planificar que los horarios no molesten al usuario																				
	Ejecutar adecuaciones																				
SUB-TOTALES																767,16	433,28				



PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA SPLENGAL S.A. (JULIO 2009)

N°	Programas y Proyectos	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Responsable	Presupuesto		Observación
															Ingresos	Egresos	
10	Destinar recursos de la rentabilidad para garantizar un crecimiento estable y seguro													Gerente General, Asesor Contable			Accionistas, 2da semana de diciembre
	Reunión anual de accionistas																
	Recibir Informe Financiero al cierre del período contable														0,05		
	Establecer niveles para crecimiento y competitividad																
11	Diseñar un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y de reposición de motores y equipos en general																
	Establecer la necesidad de mantenimiento																
	Contactar empresas especializadas para mantenimiento																
	Ejecutar plan																
12	Diseño y aplicación de técnicas para mantener a la Gerencia retroalimentada sobre la atención al cliente													Jefe de operaciones			Cada mes
	Análisis de técnicas apropiadas (ej: cliente fantasma, encuestas a usuarios, buzón de sugerencias)														0,05		
	Aplicar la técnica escogida																
13	Monitorear constantemente el cumplimiento de los horarios de salida y llegada de las rutas													Jefe de Operaciones			Al menos c/bimestre
	Ejecutar monitoreo en muelles														0,03		
14	Mantener relaciones justas y transparentes con los proveedores													Gerente General, Jefe de Operaciones			Al menos c/cuatrimestre
	Visitar periódicamente a los proveedores														0,1		
15	Cuidar de los clientes (hoteles) frecuentes													Gerente General, jefe de Operaciones			Semestralmente
	Concertar citas														0,2		
	Ejecutar plan de visitas personales																
16	Implementar el Manual de Procedimientos de Gestión de Seguridad													Jefe de operaciones			1,5
	Comunicar el cronograma de actividades a todo el personal																
	Capacitación																
	Tiempo de prueba, adecuaciones y rectificaciones																
	Implementación																
SUB-TOTALES														767,16	435,21		



PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA SPLENGAL S.A. (JULIO 2009)

N°	Programas y Proyectos	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Responsable	Presupuesto		Observación				
															Ingresos	Egresos					
17	Proveer formas de trabajo seguras para la operación de la embarcación y tripulación																	Jefe de Operaciones		2	
	Establecer necesidades	■																			
	Ejecutar correctivos	■	■																		
18	Lograr el mejoramiento continuo del personal de tierra y de abordaje capacitándolo en seguridad																	Jefe de Operaciones		2	Todo el personal
	Planificar capacitación							■													
	Contratar capacitador(es)							■													
	Ejecutar planificación							■													
TOTALES															767,16	439,21					



MAPA ESTRATEGICO 2009-2013 PARA LA EMPRESA “SPLENGAL” S.A.

A continuación se presenta el respectivo Mapa Estratégico proporcionado de un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa a seguir durante el periodo 2009 al 2013.

MISION

Proveer servicio de Transporte de Cabotaje naviero entregado con seguridad, comodidad y puntualidad, para la satisfacción integral de nuestros clientes propios de un servicio competitivo y diferenciado.

VISION 2013

Seremos especialistas en el servicio de transporte de cabotaje naviero para los residentes y turistas en las Islas Galápagos, mediante la excelencia en la seguridad operativa, innovación en procesos y eficiencia en los requerimientos del mercado, en un marco de respeto, ética y compromiso, buscando la satisfacción de nuestros clientes, empleados y accionistas.

2009

OBJETIVOS

- ✓ Dar a conocer y aplicar en la empresa la misión, visión, objetivos, políticas y organigramas
- ✓ Crear y comunicar manual de procedimientos de cada puesto.
- ✓ Brindar capacitación al personal
- ✓ Diseñar planes preventivos y correctivos para la embarcación, equipos y motores

ESTRATEGIAS

- ✓ Diseño y aplicación de un plan estratégico
- ✓ Implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad
- ✓ Implementación de procesos Financiero y Recursos Humanos.

- ✓ Establecimiento de los recursos necesarios para dar cumplimiento a los cronogramas de mantenimiento preventivo y correctivo.

POLITICAS

- ✓ Todos los empleados deberán tomar conciencia del cuidado ambiental.
- ✓ Se mantendrá estricto control sobre cumplimiento de los programas de mantenimiento anuales.
- ✓ Se mantendrá al personal constantemente capacitado y motivado para su trabajo

2010

OBJETIVOS

- ✓ Diseñar planes de contingencia para contrarrestar impactos negativos.
- ✓ Aplicar índices para la evaluación al desempeño.
- ✓ Cuidar de los clientes mayoristas (hoteles) y de los individuales

ESTRATEGIAS

- ✓ Diseño y aplicación de un plan estratégico
- ✓ Establecimiento de parámetros para medir el desempeño del personal incluyendo la opinión del usuario, en especial sobre aplicación de procedimientos de seguridad
- ✓ Programación de visitas personales a los clientes mayoristas (hoteles) para retroalimentar información sobre el servicio.

POLITICAS

- ✓ Será prioritario el dar un servicio de calidad por parte de todos los empleados.
- ✓ Se deberá mantener la Gerencia retroalimentada con información proporcionada por los clientes acerca del servicio y la seguridad.
- ✓ Se tomará en cuenta las ideas, comentarios o sugerencias del personal para mejorar el servicio o contrarrestar impactos negativos

2011

OBJETIVOS

- ✓ Ampliar la cobertura del servicio
- ✓ Mejorar la oficina principal y los puntos de venta
- ✓ Renovar los equipos de seguridad utilizados en la embarcación.

ESTRATEGIAS

- ✓ Dar comienzo a los trámites para introducir otra embarcación a las Islas para atender a clientes potenciales.
- ✓ Establecimiento de presupuestos para la remodelación de las oficinas y hacerlas más funcionales
- ✓ Actualizar equipos de seguridad como chalecos salvavidas, extintores, etc. que fortalezcan la seguridad del pasajero.

POLITICAS

- ✓ Se mejorará cada vez más la cobertura del servicio de acuerdo a la demanda.
- ✓ Se tratará de que el cliente se sienta a gusto desde que adquiere su boleto hasta que llegue a su destino.
- ✓ Será política prioritaria para la empresa velar por la seguridad integral de sus clientes.

2012

OBJETIVOS

- ✓ Incentivar a los clientes mayoristas e individuales
- ✓ Incentivar a los empleados por el logro de objetivos
- ✓ Investigar sobre nuevas tendencias en seguridad marítima

ESTRATEGIAS

- ✓ Establecimiento de bonos a clientes frecuentes y mayores plazos de pago para clientes mayoristas.
- ✓ Establecimiento de bonos monetarios a los empleados que tengan buen rendimiento.
- ✓ Observación del servicio en otros países para mejoramiento del servicio.

POLITICAS

- ✓ Se mantendrán incentivos a los clientes por referirnos pasajeros.
- ✓ Se mantendrá incentivos a los empleados como parte fundamental en el desarrollo de la empresa.
- ✓ Los directivos deberán realizar todos los esfuerzos necesarios para mejorar el servicio día a día.

2013

OBJETIVOS

- ✓ Renovar si es necesario los equipos de comunicaciones
- ✓ Implementar la entrega a domicilio de las encomiendas
- ✓ Mejorar los procesos

ESTRATEGIAS

- ✓ Aplicación de los cronogramas para renovación o modernización de equipos de comunicaciones.
- ✓ Mejoramiento del servicio de encomiendas estudiando la posibilidad de la entrega a domicilio sin costo
- ✓ Levantar y mejorar los procesos de la empresa para detectar fallas y reducir tiempo y costo.

POLITICAS

- ✓ Se mantendrá estricto cumplimiento y control sobre la renovación o actualización de los equipos de comunicaciones
- ✓ Será característica de la empresa la diferenciación en sus servicios agregándoles valor
- ✓ Se realizará la revisión de los procesos frecuentemente