



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA SICUREXPERT S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2009 AL 2013

**Tesis de grado previa a la obtención del título de Doctor
en Contabilidad y Auditoría**

AUTOR: EUGENIA ESPERANZA SANCHEZ TORRES

DIRECTOR DE TESIS: ECON. SANTIAGO OCHOA

Quito – Ecuador

2009



PÁGINA DE ACEPTACIÓN

El Econ. Santiago Ochoa,

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente Trabajo de Grado ha sido realizado observando las disposiciones reglamentarias de la Universidad Técnica particular de Loja, de acuerdo con el Programa de Doctorado de Contabilidad y Auditoría y las normas que la metodología de investigación sugiere; por lo tanto, autoriza su presentación ante los organismos académicos pertinentes.

Quito, 20 de septiembre del 2009

Econ. Santiago Ochoa
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



DECLARACION Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Eugenia Esperanza Sánchez Torres, portadora de la cédula de ciudadanía 110202260-3, declaro ser autora del presente trabajo de investigación **“PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SICUREXPERT S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO DURANTE EL PERIODO 2009 AL 2013”**, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad

Atentamente,

Eugenia Sánchez Torres

C.C. 110202260-3



AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Eugenia Sánchez Torres
C.C. 110202260-3



DEDICATORIA

Con lo mejor de mi vida:

A Esperancita Torres Palacio, mi adorada madrecita, y a mi querido abuelito, David Torres Valdivieso

Este testimonio de largos desvelos por lograr el noble propósito ofrecido cuando adolescente soñaba el colmarlos de satisfacciones intelectuales con un título académico.

A mi Esposo, Telmo Navas G, con quien comparto mi vida y mis anhelos de superación, por ser el apoyo constante en los momentos que lo necesité y por permanecer junto a mí en este nuevo reto.

Con satisfacción exclamo: ¡Misión cumplida!

Cariñosamente,

Eugenia





AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la vida y la salud, por haberme iluminado mi vida y mis pensamientos al elegir ésta Carrera, además de brindarme toda la fuerza necesaria y enseñarme a obtener con sacrificio mis objetivos para salir adelante y poder culminar con éxito mis estudios universitarios.

Al Sr. Econ. Santiago Ochoa, quien como Director de Tesis, supo orientarme de la mejor manera a la realización de este trabajo. A las Autoridades y Personal Docente de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría que sembraron en mí todos sus conocimientos con generosidad encomiable.

A "SICUREXPERT S.A.", empresa que me permitió realizar el proyecto e iniciar así mis deberes profesionales.

Eugenia





INDICE DE CONTENIDOS

I.	PÁGINA DE ACEPTACIÓN	i
II.	DECLARACION Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
III.	AUTORÍA	iii
IV	DEDICATORIA	iv
V.	AGRADECIMIENTO	v
VI.	CONTENIDO	vi
XI	RESUMEN EJECUTIVO	xi
	CAPÍTULO I	
	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA SICUREXPERT S.A.	3
1.2	BASE LEGAL - MARCO NORMATIVO DE LA EMPRESA	3
1.3	ACTIVIDAD PRODUCTIVA	4
1.4	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	5
1.4.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA CIA. DE SEGURIDAD "SICUREXPERT S.A."	5
1.4.2	INFRAESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA	7
1.4.2.1	CONSTITUCIÓN DEL CAPITAL DE LA EMPRESA	7
1.5	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	8
1.5.1	AREA DE GERENCIA	8
1.5.2	AREA ADMINISTRATIVA	9
1.5.3	AREA FINANCIERA	10
1.5.4	AREA DE COMERCIALIZACIÓN	11
1.5.4.1	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	11



	CAPÍTULO II	
	MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1	COMERCIALIZACIÓN	14
2.1.1	EL PROGRAMA DEL MÁRKETING	14
2.1.2	ETAPAS DEL PROCESO DE MARKETING	15
2.1.3	MARKETING MIX	16
2.1.4	PRODUCTO, PRESIO, PLAZA Y PROMOCIÓN	17
2.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
2.2.1	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
2.2.2	ETAPA FILOSÓFICA	33
2.2.2.1	VISIÓN	33
2.2.2.2	MISIÓN	34
2.2.2.3	VALORES CORPORATIVOS	35
2.2.3	MATRIZ ACCIOLÓGICA	35
2.2.4	ETAPA ANALITICA	36
2.2.5	ANÁLISIS FODA	37
2.2.6	ELABORACIÓN DE LA HOJA FODA DE TRABAJO	49
2.2.7	EL POAM	42
2.2.8	ETAPA OPERATIVA	43
2.2.9	ESTRATEGIA	44
2.2.9.1	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	45
2.2.9.2	POLÍTICAS	45
2.2.10	ETAPAS DE ACCIÓN Y DESARROLLO	46
2.3	DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	47
2.3.1	ALGUNOS CONCEPTOS OPERATIVOS	47
2.3.2	CRITERIOS METODOLÓGICOS	48
2.3.3	ANÁLISIS DAFO DE LA GERENCIA	49
2.3.4	MISIÓN DE LA GERENCIA	51
2.3.5	VISIÓN DE LA GERENCIA	51
2.3.6	IMPÓRTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	51
2.3.7	HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	52
2.4	MOMENTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	60



CAPÍTULO III		
PLAN ESTRATÉGICO		
3.1	BÚSQUEDA DE VALORES	64
3.2	MONITOREO DEL ENTORNO	66
3.2.1	ANÁLISIS MACROAMBIENTE	66
3.2.2	ANÁLISIS MICROAMBIENTE	85
3.3	ANÁLISIS FODA	89
3.3.1	MATRICES	90
2.3.2	PRIORIZACIÓN DEL FODA	99
3.4	MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, METAS Y ACCIONES	100
3.4.1	MISIÓN	100
3.4.2	VIVIÓN	102
3.4.3	OBJETIVOS	103
3.4.4	METAS	104
3.4.5	ACCIONES	104
3.5	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	104
3.6	IMAGEN CORPORATIVA	105
3.7	LINEAS DE ACCIÓN	106
3.8	DEPARTAMENTO OPERATIVO	107
2.9	PROYECTOS	108
CAPÍTULO IV		
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PERÍODO 2010-2015 PARA LA EMPRESA SICUREXPRT		
4.1	DIAGNÓSTICO DE ÁREAS PROBLEMÁTICAS	109
4.1.1	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	110
4.1.2	HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN	110
4.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PRINCIPIOS, DEFINICIONES E IMPORTANCIA	114
4.2.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	114
4.2.2	PRINCIPIOS	115
4.2.3	IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	116



4.3	VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA	118
4.4	PROCESOS OPERATIVOS DE LA PLANEACIÓN	127
	CAPÍTULO V	
	PLAN OPERATIVO DEL AÑO 2010	
5.1	RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2010	132
5.2	ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS	133
5.2.1	PROYECTO No. 1: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SICUREXPERT S.A.	133
5.3	OBJETIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS	134
5.3.1	META ESTRATÉGICA No. 1: PARA EL AÑO 2009	135
5.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	135
5.3.3	META ESTRATÉGICA No. PARA LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS	147
5.3.4	META ESTRATÉGICA No. 3 PARA EL AÑO 2007	137
5.3.5	META ESTRATÉGICA No. 4 PARA EL AÑO 2008	138
5.3.6	META ESTRATÉGICA No. 5 PARA EL AÑO 2009	138
5.4	PROYECTO No. 2: PLAN DE MARKETING PARA SICUREXPERT S.A.	138
5.4.5	OBJETIVO GENERAL	141
5.4.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	141
5.4.7	META ESTRATÉGICA No. 1 PARA EL AÑO 2006	142
5.4.8	META ESTRATÉGICA No. 2 PARA EL AÑO 2007	142
5.4.9	META ESTRATÉGICA No. 3 PARA EL AÑO 2008	143
5.4.10	META ESTRATÉGICA No. 4 PARA EL AÑO 2009	143
5.5	PRESUPUESTOS	144
5.6	METAS	146
5.7	RESULTADOS ESPERADOS	147
5.8	INDICADORES	148
5.9	PLAN DE ACTIVIDADES	149



5.10	CRONOGRAMA DEL PROYECTO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	154
5.11	ESTRATEGIAS DE CONTROL	155
5.12	CONTROLES ESPECÍFICOS	156
5.13	CONTROL DE VENTAS	157
5.14	CONTROLES DE LA EFICIENCIA	158
5.15	FUENTES DE VERIFICACIÓN	159
5.16	RESPONSABLES DEL PLAN ESTRATÉGICO	159
5.17	ALCANCE Y RECURSOS DE LOS PROYECTOS	159
5.18	EVALUACIÓN FINANCIERA	159
5.19	INDICADORES DE LIQUIDEZ	164
5.20	INDICADORES DE SOLVENCIA	164
5.21	CONCLUSIONES	170
5.22	RECOMENDACIONES	172
	BIBLIOGRAFÍA	173
	ANEXOS	175



RESUMEN EJECUTIVO

En los procesos de globalización en el que nos encontramos inmersos actualmente, toda organización necesita planificar para seguir subsistiendo y proyectarse hacia su desarrollo tanto estructural como económico; en dicho proceso intervienen diferentes puntos de vista como son: el servicio o producto, calidad de servicio, competencia, oferta y demanda, etc.

El presente trabajo de investigación está direccionado a la estructuración de la planificación estratégica de la Compañía de Seguridad SICUREXPERT S. A., compañía que ofrece los servicios de seguridad privada, investigación y seguimiento de casos, transporte de valores y capacitación en seguridad; para este objetivo dispone de los implementos y equipo necesario para realizar y ejecutar los diferentes procesos que se desarrollan en este tipo de trabajo.

SICUREXPERT S.A., es una compañía legal y jurídicamente constituida que fue estructurada en el año del 2003. Cuenta con todos los permisos y autorizaciones de funcionamiento y operación otorgados por el Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Ministerio de Gobierno y Policía, Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil; en cumplimiento con todos los requisitos de Ley.

En el primer capítulo se expone los antecedentes históricos de la Empresa SICUREXPERT, su base legal, su organización tanto estructural como funcional, su estructura contable y financiera, lo que nos permite estar al tanto de su estructura en todos sus niveles organizacionales. De la misma forma se expone un diagnóstico actual de la Empresa de las diferentes áreas que conforma la organización.



En el segundo capítulo se encuentra el marco conceptual y referencial de la Planificación Estratégica y todos sus componentes organizacionales como la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos, análisis interno y externo de la empresa. De la misma forma se ha estructurado un diagnóstico utilizando herramientas como el análisis FODA, el diagrama de Hishicagua o espina de pescado, etc., dándonos los principios metodológicos e iniciales de un plan estratégico que ha sido necesario su estructuración.

En el tercer capítulo se ha expuesto la Planificación Estratégica de la Empresa de Seguridad SICUREXPRT, sus valores el análisis micro y macro ambiente, de la inflación, el PIB y otros análisis necesarios para la estructuración del presente trabajo de investigación. El análisis de la competencia ha sido un punto primordial para exponer sus estrategias que la empresa utilizara para ser más eficiente y productiva.

Se realiza un análisis FODA estructurándose matrices por cada elemento en donde se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa hacia la sociedad y la competencia e internamente relacionado al manejo de sus recursos y su realidad organizacional. Dentro de este análisis se ha realizado y analizado el impacto que ha experimentado en cada componente, sus incidencias con las matrices cruzadas de las áreas de defensa estratégica.

En el cuarto capítulo se presenta la implementación del plan de acción para el período 2010 – 2013 de la Empresa, sus áreas de priorización estratégica, sus procesos operativos.

En el capítulo mencionado se plantea un análisis complementario utilizando el árbol de problemas y el diagrama de problemas visualizando los inconvenientes más sobresalientes de la empresa y los diferentes problemas que la empresa está experimentando.



En el capítulo quinto se expone el plan operativo del año 2010, la organización de los proyectos, el modelo de planificación estratégica expuesto el proyecto No. 1, los objetivos de área administrativa y recursos humanos y sus metas estratégicas para las diferentes áreas y años respectivos.

Es muy importante mencionar que en el presente trabajo de investigación se expone el presupuesto por cada proyecto con sus metas y actividades reales estratégicas terminando con la evaluación financiera con los balances de ingresos y gastos en los diferentes años de operación, punto muy importante dentro del análisis financiero de la Empresa.

Al final de la estructura del trabajo de investigación, se encuentran los diferentes documentos legales, los mismos que abalan toda la Empresa de Seguridad ante los organismos de control gubernamental, siendo la carta de presentación y de confianza para los clientes de la empresa.



INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o perfil profesional, requieren de un marco legal de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

El mundo actual es competitivo, por esta razón la empresa competirá con otras empresas por contratos, clientes y consumidores, para sobrevivir y tener éxito, los gerentes de hoy deben pensar y actuar en forma estratégica, pensar constantemente en la manera en que deben consolidar la fuerza del trabajo capaz y administrarla en forma tal que proporcione los bienes y servicios que otorguen el mejor servicio de calidad al cliente.

El análisis de la organización es muy importante ya que permite establecer la estructura de la empresa, la agrupación de actividades, los niveles jerárquicos y la descripción de las distintas funciones del personal que trabajará en la empresa con la finalidad de realizar el trabajo con eficacia y eficiencia simplificando métodos, sistemas y procedimientos.

Como podemos observar la estructura organizacional es el pilar de toda organización, ya que si este no está bien organizado, la empresa no podrá cumplir sus objetivos ni metas, e aquí la importancia del estudio propuesto en el desarrollo de esta tesis.

La Empresa SICUREXPERT S.A. se ha propuesto alcanzar el mayor grado de eficiencia en la administración de los recursos humanos, a través del establecimiento de adecuados sistemas (capacitación, blindaje de vehículos y prendas de protección), basados en el mérito, propiciando el desarrollo personal y profesional en seguridad, el departamento de Recursos Humanos, en el que se introduzcan técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva en un ambiente favorable. Así mismo se establecerán procesos de selección que permita escoger a los mejores, para luego capacitarles con el objeto de mejorar su nivel de desempeño, a través de una eficiente distribución de funciones en las diferentes áreas de la organización.



En la propuesta planteada también se encuentra un plan de marketing dentro del cual se consideró que para incrementar el volumen de ventas tendremos que captar nuevos clientes y esto se lo realizará mediante un programa agresivo de promoción y publicidad mediante diferentes medios de comunicación tanto personales como masivos cuyo objetivo es obtener un mayor número de clientes.

También se consideró establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes de otras ciudades y sobre todo lograr la fidelidad de los mismos, para lo cual se establecerán políticas y mecanismos que permitan a la empresa tener un desarrollo y crecimiento sostenido.



CAPITULO I

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA SICUREXPERT S.A.

Con el propósito de realizar los trámites concernientes a la implementación de esta Compañía, los socios accionistas decidieron emprender los trámites legales el día martes 15 de Febrero del año 2003.

SICUREXPERT S.A., es una compañía legal y jurídicamente constituida, que cuenta con todos los permisos y autorizaciones de funcionamiento y operación otorgados por el Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Ministerio de Gobierno y Policía, Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil; en cumplimiento con todos los requisitos de Ley.

Organización de alta seguridad y protección, constituida por especialistas nacionales y extranjeros con mucha experiencia, la que garantiza que los servicios que ofrece sean realizados con elevada solvencia profesional.

1.2 BASE LEGAL - MARCO NORMATIVO DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo que establece la escritura que reposa en la Notaría Vigésimo Tercero Interino de la ciudad de San Francisco de Quito Distrito Metropolitano, capital de la República del Ecuador, el día Lunes 10 de Noviembre del año dos mil tres, se constituye la Empresa SICUREXPERT S.A., la misma que se encuentra ubicada en la Av. Shyris y Telégrafo, cuyo objetivo es brindar servicios de blindaje a vehículos y prendas de protección a personas importantes, así como también dar capacitación especializada en seguridad y demás operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas que estén relacionadas con su objetivo social, su capital social es de Ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (USD.800,00). (Escritura Anexo N° 01)



1.3 ACTIVIDAD PRODUCTIVA

La compañía tiene como objeto, la propuesta de soluciones en Seguridad Industrial electrónica, modular y satelital para atender las necesidades de instituciones públicas y privadas. Diseñar, planificar, intermediar, valorar procesos de seguridad industrial. Diseñar políticas de seguridad industrial, electrónica, modular, satelital y elaborar manuales de procedimiento en diferentes aspectos de las áreas citadas. Representar a empresas fabricantes o distribuidoras de productos de seguridad física, electrónica e Industrial.

- ✓ Promover cursos, talleres y seminarios vinculados, conexos con su giro social. Organizar y dirigir cursos y seminarios especializados.

- ✓ Desarrollo e implementación de sistemas de prestación de servicios de computación y electrónicos. Importar, exportar, comprar, vender, distribuir y comercializar aparatos, equipos y demás bienes para uso de seguridad tanto para domicilios, empresas, negocios, instituciones e industrias tanto del sector público como privado, equipo especial contra incendios, equipos de seguridad y protección industrial, equipos y sistemas de comunicaciones y telecomunicaciones, así como de seguridad industrial, ropa, prendas de vestir nuevas o usadas, calzado, productos de vidrio y cristal y material para blindados, bienes y maquinarias para la construcción de obras civiles.

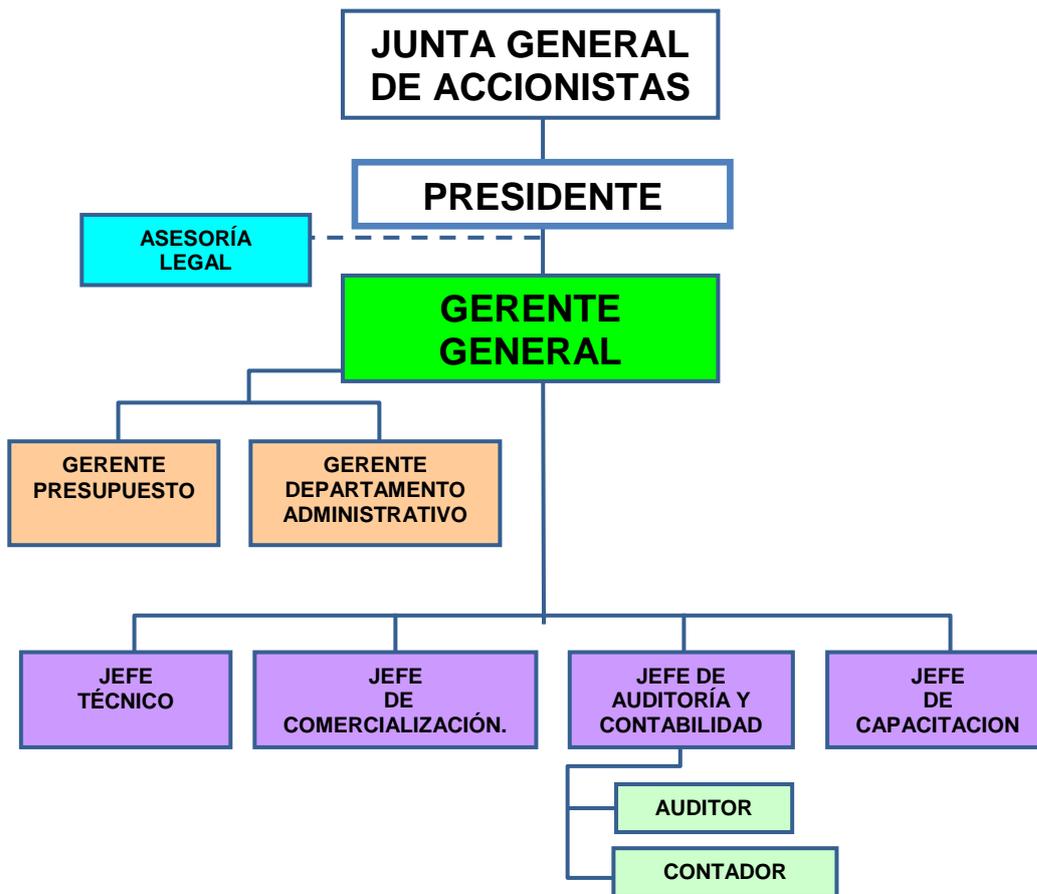
Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá realizar toda clase de contratos u operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas o de terceros países. Actuar como mandante o mandataria de personas naturales o jurídicas, a través de su representante legal, celebrar contratos de cuentas corrientes, y abrir cuentas comerciales y bancarias, sin perjuicio de las prohibiciones establecidas en otras leyes.



1.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA-FUNCIONAL DE LA CIA. DE SEGURIDAD "SICUREXPERT S.A."

Gráfico No. 1.1 Orgnigrama estructural de SICUREXPERT S.A.

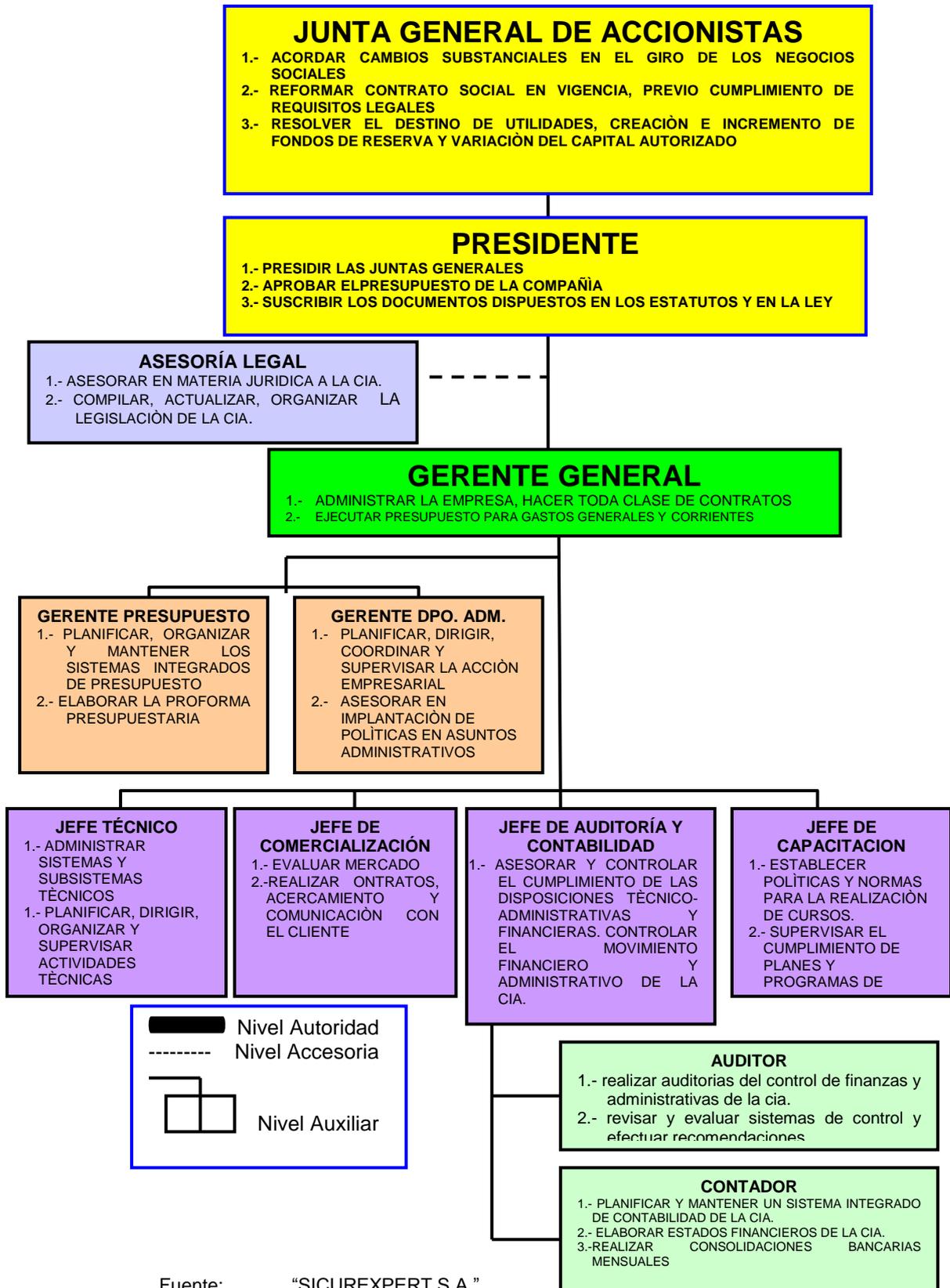


Fuente:
Elaborado por:

"SICUREXPERT S.A."
La Autora



Gráfico No. 1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SICUREXPRT S.A.



Fuente: "SICUREXPRT S.A."
 Elaborado por: La autora



1.4.2 INFRAESTRUCTURA CONTABLE Y FINANCIERA

1.4.2.1 CONSTITUCIÓN DEL CAPITAL DE LA EMPRESA

El capital social de la Compañía es de Ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en ochocientas acciones de un dólar cada una, el mismo que se encuentra pagado en su totalidad de contado, tal como se desprende del certificado de apertura de la cuenta de integración de capital que se adjunta como habilitante, como se ve en el cuadro adjunto:

Tabla No. 1-1 ACCIONES DE LOS SOCIOS

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	ACCIONES	%
1	USD.392,00	USD.392,00	392,00	49
2	USD.200,00	USD.200,00	200,00	25
3	USD.208,00	USD.208,00	208,00	26
TOTALES:	USD.800,00	USD.800,00	800,00	100

Fuente: Escritura de Constitución de "SICUREXPERT S.A."
Elaborado por: La Autora

Los Informes y reportes financieros que se generan en La Empresa SICUREXPERT S.A., se elaboran mensualmente de acuerdo a la normas NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad) y se presentan a La Junta General de Accionistas, a La Superintendencia de Cías y al Servicio de Rentas Internas (SRI), mismos que son realizados mediante un sistema integrado de computación equipado con su respectivo Software y Hardware diseñados para el efecto, que permiten obtener resultados eficientes e inmediatos y que se detallan a continuación:

- a) Proceso contable de transacciones
1. Plan de cuentas
 2. Balance de comprobación mensual
 3. Libro diario mensual



4. Mayor analítico
5. Conciliación bancaria
- b) Elaboración declaraciones mensuales de impuestos
- c) Estados Financieros al cierre del ejercicio fiscal (anual)
- d) Elaboración declaraciones del Impuesto a la Renta para ser presentado ante la Superintendencia de Compañías y SRI.
- e) Elaboración documentos soporte contable
 1. Comprobante de egreso
 2. Comprobante de ingreso
 3. Roles de pago
 4. Libro de bancos
- f) Archivo
- g) Pago de declaraciones de impuestos
- h) Elaboración de retenciones en la fuente I.V.A.
- i) Elaboración de planilla del IESS.

1.5 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.5.1 ÁREA DE GERENCIA

- Carece de manuales, reglamentos e instructivos de personal
- No cuenta con personal técnico en materia de administración de personal, dando como consecuencia un alto índice de rotación de recurso humano, produciendo un costo elevado en términos de contratación.
- No cuenta con un capital social suficiente para poder realizar todas las actividades que se propuso.
- Se encuentra en proceso de organización, razón por la cual ha realizado las actividades de su funcionamiento en base a prácticas establecidas a la costumbre.

La situación externa que enfrenta la empresa tiene un equilibrio entre amenazas y oportunidades es por esta razón que se debe aprovechar las oportunidades como el incremento de la migración a España, la inseguridad, la



existencia de servicios eficientes y que la mayor parte de la competencia no ofrecen.

En cuanto a las amenazas como el alto nivel de competencia por la cantidad de empresas de seguridad, el poder de negociación de los clientes y el alto nivel de delincuencia son aquellas donde la empresa debe estar alerta y tomar decisiones para que esta no afecte a sus actividades.

La falta de una Planificación Estratégica y Estructura Organizacional y Funcional adecuada que permita elevar el nivel de desempeño de sus empleados y por ende ser más eficientes y efectivos, constituyen una de las mayores debilidades que tiene la gerencia.

1.5.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

La situación en el área de la gerencia deriva otras debilidades como un crecimiento desordenado de unidades administrativas, al parecer por el desarrollo no planificado que ha tenido la compañía, así como:

- No existe determinación específica para cada puesto por la falta de un manual de clasificación de puestos, base primordial para el funcionamiento de los demás subsistemas de la administración de personal.
- Se pudo detectar la duplicidad de tareas en todos y cada una de las dependencias, por la falta de claridad de funciones a realizarse en un puesto de trabajo.
- Por ser una compañía de reciente conformación no cuenta con manuales de procedimientos administrativos de personal, ni tampoco cuenta con un reglamento interno.
- No existe un sistema de motivación y satisfacción para los empleados con el objeto de mejorar el nivel de desempeño.



1.5.3 ÁREA FINANCIERA

En este aspecto la información que se puede recabar por parte de la Empresa SICUREXPERT S.A., es muy limitada ya que no cuenta informes financieros actualizados, sin embargo se pudo observar que existen problemas en cuanto a la cobranza del dinero por parte de sus clientes que le ha ocasionado ciertos problemas a la empresa, afectando directamente en el desenvolvimiento de sus actividades normales, lo que ocasiona deterioro de la imagen como empresa seria, así como ha reducido la posibilidad de atraer nuevos clientes ocasionando un retraso de su crecimiento.

La liquidez y solvencia de la empresa se encuentra con una tendencia de equilibrio durante los años 2007 y 2008, los índices de Liquidez muestran que la empresa posee un respaldo regular - normal, considerando que sus activos fijos no pueden fácilmente ser convertibles en dinero en razón de ser propiedad de los accionistas, para sus obligaciones de corto plazo, sin embargo cabe recalcar que en cuanto a liquidez y solvencia se trata, en el año 2008 se ha visto una mínima tendencia a mejorar.

En cuanto al capital de trabajo que posee la empresa para el desenvolvimiento normal de sus actividades, no es de lo mejor, lo que significa que la empresa en la actualidad se encuentra con un limitado capital para el desarrollo de sus operaciones, situación que se ve reflejada en el análisis.

En lo que se refiere a la Rentabilidad de la empresa, los índices calculados nos muestran que a pesar de haber tenido una mejora mínima en el 2008, la empresa se encuentra con una tendencia desfavorable, los primeros índices son muy importantes para la empresa puesto que reflejan la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los eventos de capacitación, los activos disponibles y el patrimonio, independiente de la forma como hayan sido financiados.



1.5.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

El reto de cambiar la forma de comercialización de la empresa se basa en el enfoque de sus funciones y herramientas para la satisfacción de los clientes, en donde la actividad empresarial en la actualidad está sujeta a incertidumbre debido a la ineficiente gestión de sus ejecutivos.

No realizar cambios, que en muchos casos son necesarios y radicales no permite el progreso de la empresa, la mala gestión que se presenta en la Comercialización de la empresa tampoco posibilita resaltar la creatividad de sus integrantes impidiendo satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo tanto el no adaptarse y conocer las necesidades de los clientes lleva a tomar la decisión de realizar cambios y ampliar el campo de acción para el crecimiento y diversificación de la empresa en su entorno.

Tabla No. 1-2 SERIES HISTORICAS DEL 2007 AL 2008

ORD.	ACTIVIDAD	NUMERO
01	Blindaje de vehículos.	528 vehículos
02	Blindaje de prendas de protección.	4320 prendas
03	Investigaciones privadas.	72 investigaciones
04	Protección corporativa.	342 personas importantes.
05	Prestación de servicios electrónicos.	342 puntos informáticos.

Fuente: Escritura de Constitución de "SICUREXPERT S.A."
 Elaborado por: La Autora

1.5.4.1 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

Dentro del Proceso de Comercialización se determinó que no existe una Planificación, Investigación de Mercados, Análisis del Servicio, Promoción por lo tanto sus resultados no son los mejores.



En la empresa SICUREXPERT no se ha efectuado estudios técnicos que permitan diagnosticar la situación de la empresa, por lo tanto no tiene una base de direccionamiento técnico de las actividades comerciales.

Al igual que otras empresas, SICUREXPERT no ha sido la excepción, el temor al cambio, y el no saber cómo reaccionar ante la competencia globalizada ha representado la piedra en el camino. La oportunidad y el reto, aún cuando se reconozcan no producen una reacción inmediata en los directivos de la empresa, en donde el esfuerzo del ejecutivo de negocios se centra a la simple venta de productos y no a la gestión de comercialización en reacción contra los síntomas inmediatos de los tiempos dirigiéndose hacia maniobras a corto plazo.

El comportamiento comercial es sin lugar a duda bastante sensible, de ahí que se da origen a un sinnúmero de causas y efectos que intervienen en el normal desarrollo de las partes involucradas.

El no contar con una efectiva dirección en la comercialización de los productos (Competencia) que permita liderar un cambio para mejorar volúmenes de ventas, afecta al nivel productivo. Una de las principales causas que no han permitido el progreso en la empresa está dada por una deficiencia de la comercialización lo cual genera una disminución en sus utilidades, otra de las falencias que han contribuido a la problemática es el normal funcionamiento de la empresa, provocando así la pérdida paulatina en mercado.

El no canalizar recursos financieros y no hacer uso eficiente de las herramientas de la comercialización (Porque muchas veces dentro del presupuesto son considerados pero son utilizados en imprevistos), no permite que se satisfaga las necesidades de los clientes, otro limitante es la presencia de oposición al cambio por parte de un grupo de empleados que no permite el progreso empresarial originando así limitación en el campo de acción en el que se desenvuelve la empresa.



De persistir la forma tradicional de comercialización de los servicios por parte de los dueños de la empresa el problema se agudizará y no se construirán bases sólidas para una mejor participación en el mercado, lo que puede llevar a la desaparición de la empresa.

La originalidad del trabajo investigativo se enfoca en el cambio radical no sólo en el proceso comercial sino también el cambio de mentalidad que se promoverá a los clientes internos y externos, en donde lograr la satisfacción de los clientes mediante la creación de valor agregado será el pilar fundamental de desarrollo empresarial.

La factibilidad de realización está dada por la colaboración de cada uno de sus integrantes para la optimización de los recursos empresariales aprovechando así la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el entorno en el que se desenvuelve.

La investigación en la comercialización es la acumulación, el registro y el análisis sistemáticos, objetivos y exhaustivos de los hechos pertinentes a algún problema en ese campo. Se la puede considerar como la aplicación del método científico para la solución de problemas de comercialización, seguida por la formulación de recomendaciones basadas en los resultados.

Luego de este análisis se determinó que en la Empresa no se aplica la Planificación Estratégica, por lo tanto no tiene formulado adecuadamente la Misión y Visión, razón por la que este trabajo está encaminado a solucionar este problema mediante una adecuada y funcional Planificación Estratégica acorde a la empresa.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

2.1 COMERCIALIZACION

La comercialización o Mercadotecnia, es el proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de los productos o servicios, motivar su campaña y distribuirlos hasta el consumo último, obteniendo un beneficio.

Podemos considerar como elementos de la comercialización los cuatro puntos: Producto, Plaza, Promoción y Precio.

Según Peter Drucker el análisis debe llevar al directorio a establecer los siguientes objetivos de la comercialización:

- a) Mantenimiento deseado de productos existentes, primero en el mercado actual y luego en el futuro (unidades a vender convertida en unidades monetarias).
- b) Estado de los productos; si deben ser mejorados, modificados o abandonados.
- c) La distribución de la organización de ventas necesarias para cumplir con las metas de comercialización.
- d) Nuevos productos que se necesitan para satisfacer los mercados existentes.
- e) Políticas de precios adecuados a las metas de comercialización.
- f) Estándares de calidad de los productos.
- g)** Sistemas para continuar los análisis del mercado y controlar la satisfacción de los clientes. Duker, P (2006, p.45)

2.1.1 EL PROGRAMA DEL MARKETING:

En la elaboración del plan de marketing estratégico debe hacerse en estrecha relación con el marketing operativo. Los medios de acción del marketing operativo son principalmente las variables precio, publicidad,



potencial de venta y dinamización de la red de distribución, de esta manera el marketing estratégico desemboca en la elección de producto-mercado en lo que la empresa detecta una ventaja competitiva y sobre una previsión de la demanda global.

2.1.2 ETAPAS: DEL PROCESO DE MARKETING

Las etapas del proceso de marketing se presentan a continuación:

Estudio, selección y segmentación del mercado.

Estudio y Selección:

Definición precisa y sistemática de nuestros clientes.

Segmentación:

Dividirlas en grupos homogéneos por variables:

"Mercados de Consumo":

- 1.- Demográficos (edad, sexo, estado civil)
- 2.- Psicológicos (personalidad, clase social)
- 3.- Geográficos (clima, población, urbana o rural)

"Mercados Industriales":

- 1.- Tipo y tamaño de la organización compradora del producto
- 2.- Posición en el mercado
- 3.- Ubicación geográfica

Un segmento es de interés para una empresa cuando es:

- 1.- **Medible.**- Cuantifica tamaño y cantidad de compra que puede realizar
- 2.- **Accesible.**- Posibilidad de llegar a un segmento
- 3.- **Rentable.**- Justifica costos

Mercados Objetivos.- Conjunto bien definido de clientes, cuyas necesidades planeamos satisfacer. Es el fruto del estudio, selección y segmentación del mercado.



2.1.3 MARKETING MIX:

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: Las cuatro P que provienen de Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

- a. La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.
- b. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
- c. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio". Frey, A (2007, p. 56)

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personal, físico, evidencia y Proceso).



Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad.

2.1.4 PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN

Tabla No. 4-1 LAS CUATRO P DEL MARKETING

PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO
Calidad Aspectos Opciones Estilo Marca Empaque Tamaños Servicios Garantías Utilidades	Canales Coberturas Localización Inventario Transporte	Publicidad Venta personal Promoción de ventas	Precio de lista Descuentos Concesión Período de pago Condiciones de crédito

Fuente: Peter Drucker, Mezcla de Marketing
Elaborado por: La Autora

2.1.4.1 PRODUCTO:

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios.

Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.



Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

- a. Beneficio del consumidor: este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y sicólogos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio.

La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios. Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas.

- b. Servicio: este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La definición del concepto de servicio debe ir seguida de la traducción de dicho concepto en una oferta de servicio y en el diseño de un sistema de entrega del servicio; es decir, el concepto de servicio es el



núcleo central de la oferta del mismo y generalmente se encuentra explicitado en el concepto de posicionamiento.

- c. La oferta del servicio: Esta se origina en las decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará. Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar.
- d. El sistema de entrega del servicio: Es el final del proceso de definición del producto, y un componente integral del producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.

Varios elementos son importantes en casi todos los sistemas de entrega del servicio, como la gente y los objetos físicos (o evidencia física).

Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. Consta de una serie de elementos cada uno de los cuales debe tener en cuenta el gerente de servicios al manejar su organización. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede lograr mediante la integración sensata de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor.

Esta es una tarea difícil, acrecentada por el hecho de que pocas organizaciones de servicios tienen solamente un servicio. La mayor parte de ellas ofrece una línea de servicios.

2.1.4.2 PRECIO:

El precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos.



Sin embargo, para que el precio sea una variable que produzca los ingresos necesarios, tiene que ser previamente aceptado por el mercado, por lo que es fundamental que sea sometido a la prueba ácida del mercado. Y es, precisamente en este punto, en el que el concepto de precio pone bastante énfasis, por lo que resulta imprescindible que todo mercadólogo o persona que tenga relación directa con el área comercial de una empresa u organización lo conozca a fondo.

El concepto de precio tiene un trasfondo filosófico que orienta el accionar de los directivos de las empresas u organizaciones para que utilicen el precio como un valioso instrumento para identificar la aceptación o rechazo del mercado hacia el "precio fijado" de un producto o servicio. De esa manera, se podrá tomar las decisiones más acertadas, por ejemplo, mantener el precio cuando es aceptado por el mercado, o cambiarlo cuando existe un rechazo

- **PROCESO DE FIJACION DEL PRECIO**

Establecer explícitamente los objetivos del precio es el primer paso dentro del proceso de fijación de precios. Estos objetivos representan los fines que se pretenden lograr con el precio, por tanto, orientan a los restantes pasos de este importante proceso (a saber: estimación de la demanda, de los ingresos y de los costos; análisis de costos, precios y ofertas de la competencia; selección de la estrategia de precios; y determinación del precio final).

Por lo anterior, resulta muy importante que los mercadólogos tengan un buen conocimiento acerca de:

- 1) Qué son los objetivos del precio y
- 2) Cuáles son los principales objetivos que puede considerar para la fijación de precios. Ambos, se verán en detalle a continuación.



- **OBJETIVOS DEL PRECIO**

Los objetivos del precio son expectativas que especifican de forma explícita los fines que se pretenden lograr con el precio (supervivencia, maximización de las utilidades, participación en el mercado, incrementar los volúmenes de ventas, entre otros), lo cual, es parte de un plan de mercadotecnia (de toda la empresa y de las diferentes unidades de negocio) y obedece a los objetivos del plan estratégico de la empresa.

- **PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PRECIO**

Para empezar, se debe tener muy en cuenta que los objetivos del precio deben ser específicos, alcanzables y conmensurables. Con esto en mente, se puede plantear alcanzar cualquiera de los siguientes objetivos a través de los precios que se le asigne al producto o servicio:

- ✓ **Supervivencia.-**

En algunos casos (como cuando existe una competencia feroz o exceso de capacidad), mientras los precios cubran los costos variables y parte de los costos fijos, la empresa podrá seguir en el negocio; por tanto, el objetivo del precio es cubrir esos costos de tal forma que no se produzcan pérdidas.

- ✓ **Maximización de las utilidades.-**

Según Lamb, Hair y McDaniel, (2006, p 121) los objetivos orientados a las utilidades incluyen: La optimización de utilidades, las utilidades satisfactorias y el rendimiento sobre la inversión.

Optimización de Utilidades: Significa establecer precios para que el ingreso total sea tan grande como sea posible con relación a los costos totales (en otras palabras, tratar de ganar tanto dinero como se puede.



Utilidades Satisfactorias: Son un nivel de utilidades razonables. En lugar de la optimización de éstas, muchas organizaciones buscan aquellas que sean satisfactorias para los accionistas y la gerencia: en otras palabras, un nivel de utilidades consistentes con el nivel de riesgo que la empresa enfrenta. Por ejemplo, en una industria de alto riesgo, una utilidad satisfactoria puede ser del 35 por ciento, en cambio, en una de bajo riesgo, podría ser del 7 por ciento.

Rendimiento Sobre la Inversión: Este es el objetivo de utilidades más común. En ocasiones, es llamado el rendimiento de la empresa sobre sus activos totales. El ROI mide la efectividad general de la gerencia para generar utilidades con los activos disponibles. Cuanto mayor sea el rendimiento sobre la inversión del negocio, mejor será la posición de la compañía.

- **Mantener o mejorar la participación en el Mercado.-**

Este objetivo del precio es asumido por diversas empresas (tanto grandes como pequeñas) porque consideran que mantener o incrementar la participación en el mercado:

- 1) es un indicador de la efectividad de su mezcla de marketing,
- 2) permite reducir los costos unitarios e incrementar las utilidades a largo plazo (siempre y cuando el mercado esté creciendo) y
- 3) porque según la sabiduría convencional, la participación en el mercado y el rendimiento sobre la inversión tienen una relación estrecha.

- **Incrementar los Volúmenes de Ventas.-**

En algunos casos, las empresas pueden plantearse como **objetivo** el incrementar sus volúmenes de ventas independientemente de las utilidades, la competencia y el entorno de marketing. En otras palabras, el objetivo es lograr mayores ventas.



- **Maximización del precio por reducciones.-**

Fijar precios iniciales elevados para luego realizar reducciones paulatinas de los mismos con el objetivo de explotar los diferentes segmentos del mercado (de acuerdo a su sensibilidad al precio).

- **Lograr el liderazgo en Calidad de Producto.-**

Una empresa puede aspirar a ser el líder del mercado en calidad de productos. Muchas marcas se esfuerzan por convertirse en lujos accesibles es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores.

- **Responsabilidad Social.-**

Una compañía puede sacrificar mayores utilidades sobre las ventas y seguir un objetivo de precio que reconozca sus obligaciones hacia los clientes y la sociedad en general. Por ejemplo, Medtronic siguió ésta política de precio cuando introdujo el primer marcapasos cardiaco del mundo.

- **Penetración en el Mercado.-**

Hay empresas que ponen precios relativamente bajos para estimular el crecimiento de participación del mercado y apoderarse de una gran parte de él.

- **Recuperación parcial o total de los Costos.-**

Este objetivo del precio, es aplicado por organizaciones sin fines de lucro y organizaciones del sector público, por ejemplo: Universidades que buscan la recuperación parcial de los costos porque están conscientes de que dependen de donaciones privadas o del presupuesto público para cubrir los demás costos.



Sea cual fuere el objetivo, las organizaciones que utilicen el precio como herramienta estratégica se beneficiarán más que aquellas que simplemente dejen que los costos o el mercado determinen su precio.

SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN OFICIAL

En esta clasificación el elemento precio de la mezcla de marketing no lo puede controlar el vendedor y hay que confiar en otros elementos distintos al precio para lograr buenos resultados en las políticas implementadas. Los servicios de comunicaciones, servicios educativos, servicios de salud y servicios de transporte son ejemplos en los cuales el precio se regula principalmente en forma oficial.

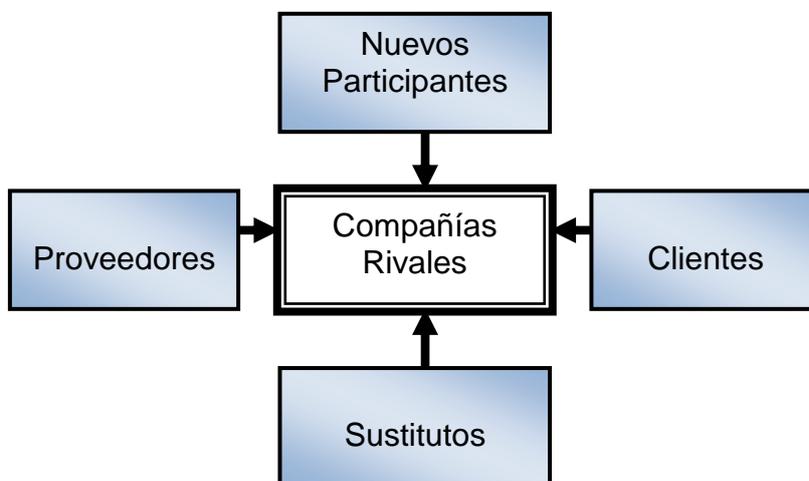
SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN FORMAL

En esta clasificación los servicios están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases.

La autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escala de precios. Ese poder solamente existe mientras los miembros valoren los beneficios de la asociación. Algunos ejemplos de este tipo de fijaciones de precio lo constituían las tarifas aéreas sujetas a convenio de la IATA, los honorarios profesionales por servicios se pueden determinar institucionalmente, etc.



Gráfico No. 4.1 EL AMBIENTE COMPETITIVO



Fuente: Porter Michael, Año 2006
Elaborado por: La Autora.

2.1.4.3 COMPETIDORES

“Cuando las organizaciones compiten por los mismos clientes e intentan ganarse una participación de mercado a expensas de los otros, todos deben reaccionar y anticipar las acciones de sus competidores. Las organizaciones deben identificar a sus competidores. Estos pueden incluir:

- 1) Pequeñas compañías nacionales, en especial su entrada a mercados pequeños con mucha demanda;
- 2) Compañías extranjeras, en especial sus esfuerzos para consolidar posiciones en pequeños nichos;
- 3) Compañías nacionales nuevas y grandes que exploran nuevos mercados;
- 4) Competidores regionales fuertes; y
- 5) Competencia poco usual, como las compras por Internet”. Bateman, T (2001,p. 61).



a) Amenaza de nuevos participantes

“Los nuevos participantes en una industria compiten con las compañías establecidas.

b) Amenaza de los Sustitutos

“Los adelantos tecnológicos y la eficiencia económica son algunas de las formas en que las compañías pueden desarrollar sustitutos para los productos existentes”. Bateman, T (2001, p. 61).

c) Proveedores

“Los proveedores proporcionan los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden adoptar la forma de personas (que proveen escuelas y universidades), materia prima (que proveen productores, mayoristas y distribuidores), información (proporcionada por investigadores y compañías de consultoría) y capital (proporcionado por los bancos y otras fuentes). Pero los proveedores son importantes para una organización por razones que van más allá de los recursos que suministran. Ellos pueden elevar sus precios o proporcionar bienes y servicios de mala calidad”. Bateman, T (2001, p. 61).

d) Clientes

“Los clientes compran los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones. Sin los clientes, una compañía no sobrevivirá. Usted es el consumidor final cuando compra. Los consumidores intermedios compran materia prima o productos al mayoreo y luego los venden a los consumidores finales. En realidad, los consumidores intermedios hacen más compras que los consumidores finales individuales”.

e) Mercado

“El mercado depende del número de personas que muestren una necesidad, tengan recursos, que interesen a la otra parte y estén deseando intercambiar estos recursos por lo que ellos desean”. Cultural Ediciones (1999, p.13).



f) Gestión Comercial

“La Gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”. Cultural Ediciones (1999, p.14).

h) Comercialización

“Es una de las actividades que aceleran los movimientos de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución, técnicas de mercadeo, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo de ventas, transporte y almacenamiento de bienes y servicios”. Koontz, H (1996, p. 320).

h) Sistemas Comerciales

El sistema comercial enfoca dos planos:

La Micro comercialización. “Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades”.

La Macro comercialización.- “Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad”. Serna, H (1994, p.139)

Canales de Comercialización

Para alcanzar un mercado objetivo, el profesional de comercialización utiliza tres canales.

- Canales de comunicación, para dar y recibir mensajes del público objetivo. Entre estos canales se puede incluir los periódicos, revistas,



radio, televisión, teléfono, panfletos, trípticos, CDS, videos e Internet.

- Canales de distribución, para entregar o mostrar el producto físico o el servicio al comprador o usuarios, como almacenes, vehículos de transporte, y diversos canales comerciales como distribuidores mayoristas y minoristas.
- Canales de venta, para efectuar transacciones con compradores potenciales,

Los canales de venta, no solo incluyen a los distribuidores y minoristas sino también a los bancos y a seguros que facilitan las transacciones. Hay que combinar estos tres canales para realizar la oferta.

2.1.4.4 HERRAMIENTAS DEL MARKETING

Las principales herramientas que se utilizan en el marketing son:

- a) **Investigación de mercados.-** “La búsqueda sistemática de necesidades requiere técnicas de investigación que por una parte permitan “peinar” el espectro de necesidades de los usuarios, típicos o atípicos, buscando “huecos” no cubiertos por otros productos o deficientemente cubiertos y por otra, nos permitan evaluar si por detrás de una necesidad detectada pueda esconderse una importante oportunidad de negocio o tan solo una trivialidad”.
- b) **Investigación y desarrollo.-** La investigación y desarrollo debidamente orientado es un instrumento inapreciable para ayudar al marketing a cumplir sus funciones. El departamento de investigación y desarrollo debe centrarse en tres áreas:
 - Desarrollo de nuevos productos para satisfacer necesidades de nuestros usuarios.
 - Modificación de productos existentes para adaptarnos a necesidades cambiantes o para poder ofrecer más que la competencia en nuestro producto.



- Evaluación técnico de productos ya desarrollados, nuestros o de la competencia.

- c) **Análisis de valor.-** Un sistema de análisis de valor debería estar preguntándose y contestando a este tipo de preguntas de forma continuada para cada uno de nuestros productos.

- d) **Contabilidad analítica.-** Es elemental que para desarrollar sus funciones el departamento de marketing requiere un sistema de contabilidad analítica que pueda suministrar datos fiables de costes por productos, costes fijos, variables, directos, indirectos, etc.

- e) **Contabilidad financiera.-** “Para el departamento de marketing es absolutamente imprescindible disponer de la cuenta de resultados por producto, con una periodicidad que le permita detectar rápidamente cualquier desviación que se produzca contra los objetivos fijados”. Drake, T (1994, p.13).

- f) **Finanzas.-** “El departamento financiero y el de marketing deben realizar periódica y conjuntamente estudios de la rentabilidad de cada producto para poder tomar decisiones en cuanto al mantenimiento o eliminación de productos o puesta en marcha de planes para mejorar su rentabilidad”. Drake, T (1994, p.14).

2.1.4.5 CREACIÓN DE LA MEZCLA DE MARKETING

“Se define la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, estas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción”. Drake T (1994, p.14)



Gráfico No. 4.2 MEZCLA DEL MARKETING



Fuente: Drake T (2001, p 15)
 Elaborado por: La Autora.

2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución”. Serna, H (1994, p. 5).

“La planificación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización”. Bateman, T (2001, p. 7)



Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos como desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

✓ **¿Dónde estamos hoy?**

Análisis de la situación

Análisis del entorno

Análisis interno

Análisis de la competencia

✓ **¿Dónde queremos ir?**

Objetivos y metas a largo plazo

✓ **¿Cómo podemos llegar**

Comprender el mercado

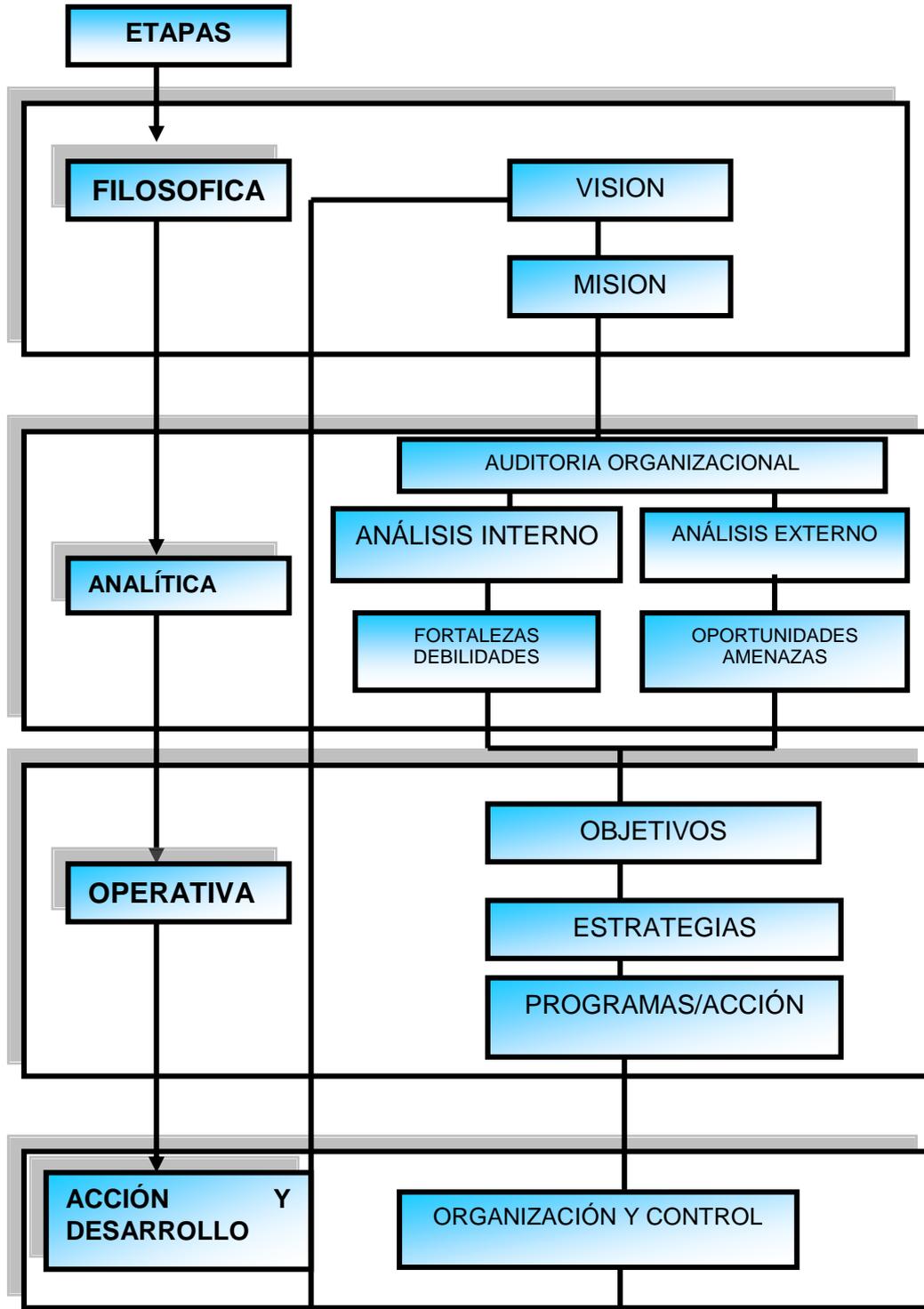
Comprender la competencia del negocio

2.2.1 Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica se explica en el diagrama que consta a continuación:



Gráfico No. 4.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: ALADI 1996 (Asociación Latinoamericana de Integración)
 Elaborado por: La Autora



2.2.2 ETAPA FILOSÓFICA

La etapa filosófica de la planificación comprende:

- ✓ La visión
- ✓ La misión
- ✓ Valores Corporativos

2.2.2.1 VISIÓN

“La visión es la expresión lícita del futuro deseado, basado en valores compartidos, que la Institución busca crear, conjuntamente con todos quienes la conforman, a través de sus acciones y proyectos. La visión institucional responde a la pregunta. ¿A dónde queremos ir?”. Anello, J (1998, p. 3).

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. Serna H (1994, p. 159).

La visión es la declaración de aspiraciones que la empresa desea alcanzar en el futuro conjuntamente con todo los miembros de la organización.

Elementos de la Visión

Los elementos de la visión son:

- ✓ Ser compartida por todos.
- ✓ Brindar iluminación para el potencial de crecimiento inmediato.
- ✓ Ofrecer claridad referente a las zonas de acción, mercados metas y naturaleza de los proyecto ejecutables.



- ✓ Evolucionar, volverse más nítida e integrar un número creciente de elementos a través de la ejecución.
- ✓ Facilitar los procesos de consulta existentes.
- ✓ Despertar la fé y la aspiración noble.
- ✓ Movilizar las energías colectivas. Anello, J (1998, p. 21).

2.2.2.2 MISIÓN

“La misión institucional es una clara y breve expresión de lo que quiere la empresa, de su razón de ser. El termino misión se refiere al propósito principal de la existencia de la organización. La definición de misión deberá llegar al corazón de la Institución, respondiendo a las preguntas: ¿Por qué existimos? ¿Para que trabajamos?”. Anello, J (1998, p. 22).

“La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. Serna, H (1994, p. 169).

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir lo que la distingue del resto de organizaciones.



Gráfico No. 4.4 LA MISIÓN



Fuente: Serna H
 Elaborado por: La Autora.

2.2.2.3 VALORES CORPORATIVOS

“Los valores corporativos son el conjunto de principios creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional”. Hernández, V (1999, p. 25).

Los valores constituyen el comportamiento de las personas en la empresa, además sirve de soporte en la cultura organizacional de la empresa.

2.2.3 MATRIZ AXIOLÓGICA

La elaboración de una matriz axiológica empresarial ayuda y sirve de guía para la formulación de la escala de valores institucionales.

Para elaborar una matriz axiológica cada empresa en un ejercicio estratégico de alta dirección debe definir:



- ✓ **Los principios y valores corporativos.**- es decir, debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida institucional.
- ✓ **Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la Institución.**- Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Avendaño, B (2001, p. 15).

2.2.4 ETAPA ANALÍTICA

En la etapa analítica se hace referencia a la auditoría organizacional en base a:

- Análisis interno
- Análisis externo

- **Análisis Interno**

Las empresas deben evaluar su situación presente, para ello se debe realizar una auditoría organizacional, en la que cada Institución determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.

“Existen varios procedimientos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la Institución. Por tanto un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas”. Avendaño, B (2001, p. 26).

- **Perfil de capacidad interna de la Institución (PCI)**

El perfil de capacidad interna de la Institución (PCI) es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional, ya que



permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una Institución involucrando en el todos los factores que afectan su operación institucional.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (en las áreas: académicas, administrativa u otra).
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica
5. La capacidad de talento humano. Serna, H (1994, p.26).

2.2.5 ANÁLISIS DEL FODA

Una de las formas más utilizadas en el análisis del entorno de las empresa y que conlleva hacer el diagnóstico situacional, es la metodología FODA, la misma que intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos e internos que influyen positiva o negativamente en la organización.

El análisis del FODA se refiere a Fortalezas que son los puntos fuertes de la Institución, Oportunidades, aspectos externos que pueden resultar positivos.

Debilidades actividades negativas que no permiten el desarrollo de la organización y Amenazas aspectos externos fuera de la Institución que pueden afectar negativamente.

Realizar el análisis del FODA no es fácil, ya que involucra un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de gestión participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.



El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que encaran las instituciones. A través, de este análisis se consigue suposiciones específicamente declaradas y predicciones a cerca de los factores pedagógicos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y administrativos que afectan el desempeño futuro de las organizaciones.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas de las instituciones que integran. A través de este análisis se consigue establecer suposiciones específicamente declaradas y predicciones relacionadas con fortalezas y debilidades al interior de las organizaciones y que afectan su desempeño futuro.

Los pasos que deben seguirse son los siguientes:

1. Elaborar la hoja FODA de trabajo
2. Seleccionar los factores claves de éxito (FCE) – Matriz de impacto
3. Ponderar los factores
4. Realizar el análisis FODA

✓ **FORTALEZAS**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una Institución.

Las fortalezas de una empresa u organización, son valores, capacidades y conocimientos que esta posee en grado superior. Su mejor y eficiente utilización ha de producir los mejores resultados. También pueden ser considerados como atributos internos que apoyan y contribuyen al logro de los objetivos”. Anello, J (1998, p. 15).

✓ **DEBILIDADES**

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una organización.



Las debilidades son valores, capacidades y conocimientos que la entidad tiene por debajo del promedio, significan un obstáculo para lograr los objetivos. Son factores que dificultan la rentabilidad y la calidad, también son consideradas como atributos internos que inhiben o dificultan el logro de los objetivos. Anello, J (1998, p.16).

✓ **OPORTUNIDADES**

Eventos, hechos o tendencias del entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Las oportunidades son eventos, hechos, tendencias, comportamientos en el entorno de la empresa que pueden facilitar o beneficiar su desarrollo, siempre que se aprovechen en forma oportuna y adecuada". Anello, J (1998, p.17).

✓ **AMENAZAS**

Eventos, hechos o tendencias del entorno de una organización que le inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Las amenazas son eventos, hechos, tendencias, comportamientos en el entorno de la entidad que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo oportuno y el logro de los objetivos". Anello, J (1998, p.17).

2.2.6 ELABORACIÓN DE LA HOJA FODA DE TRABAJO

Como base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.



Tabla No. 4-2 HOJA FODA

ORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar las oportunidades claves	Enumerar las amenazas claves
Enumerar las fortalezas claves	Enumerar las debilidades claves

Fuente: Serna H
 Elaborado por: La Autora

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la Institución, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las tendencias políticas, sociales, económicas, pedagógicas, tecnológicas y variables de competitividad.

- **Selección de factores claves de éxito (FCE) – Matriz de Impacto**

“Una vez llenada la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la Institución. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la Institución. Y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en la Institución”. Serna, H (1994, p. 27).

- **Análisis externo**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa presentados en los siguientes métodos de análisis:



- **Examen del medio, auditoría externa**

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.

Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

- ✓ **Factores económicos:** relacionados con el comportamiento de la economía el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ **Factores políticos:** los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- ✓ **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- ✓ **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- ✓ **Factores competitivos:** los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- ✓ **Factores geográficos:** “los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales”. Serna, H (1994, p. 121).



2.2.7 EL POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

- **Cómo elaborar el POAM**

Al igual que el PCI, el POAM tiene una metodología para su elaboración:

- ✓ Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- ✓ Identificación de las oportunidades y amenazas
- ✓ El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
- ✓ Priorización y calificación de los factores externos de la misma manera como se procedió en el PCI.
- ✓ Calificación del Impacto
- ✓ Siguiendo igual procedimiento el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto – Medio – Bajo.
- ✓ Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al



medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio. Serna, H (1994, p. 123).

2.2.8 Etapa Operativa

“La fase operativa consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar estos objetivos en los programas de acción orientados a este fin” ALADI (1996, p. 6).

- **Objetivos**

“Son los resultados globales que la empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos cubrirán e involucrarán a toda la empresa. Por ello se tendrá en cuenta todas las direcciones y unidades que lo integran”. Hernández, V (1999, p. 32).

- **Elementos para la definición de objetivos**

En la definición de objetivos, la EMPRESA deberá incluir aspectos relacionados con:

- ✓ Mejoramiento de la Calidad.
- ✓ Responsabilidad social: con clientes, empleados y la comunidad en general.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Imagen institucional.
- ✓ Tecnología/innovación en todos los ámbitos de la actividad empresarial.
- ✓ Participación en el mercado.
- ✓ Rentabilidad institucional
- ✓ Productividad/eficiencia
- ✓ Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.
- ✓ Optimización de la infraestructura.



- ✓ Adecuaciones de la logística en general.
- ✓ Promoción/Publicidad
- ✓ Cultura institucional.
- ✓ Procesos administrativos.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Mejoramiento de los procesos productivos.

- **Clases de objetivos**

Objetivos inherentes: Toda organización tiene unos objetivos que no se especifican, pero son los objetivos básicos que guían o sirven de base a los demás objetivos que se determinan. Las organizaciones tienen dos objetivos inherentes:

- ✓ Sobrevivir.- “El aspecto más fundamental para una organización es sobrevivir. Porque sino sobrevive, desaparece y se acaba como organización dice: Sallenave “que la primera obligación del gerente en una empresa es la de asegurar la supervivencia de una organización de la cual es responsable”.
- ✓ Producir beneficios.- “El otro objetivo inherente que tiene una organización es el de producir beneficios que justifiquen la existencia de la organización. En las organizaciones con ánimo de lucro producir beneficios involucra no solamente el obtener utilidades sino también cosas intangibles como la imagen de la organización proyecta a la sociedad”. Hernández, V (1999, p. 32).

2.2.9 ESTRATEGIA

“Es el patrón o planificación que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación



viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”. Mintzberg, H (1999, p. 5).

Las estrategias son las acciones que se deben establecer para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos por la empresa.

2.2.9.1 FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados. Mintzberg, H (1999, p.6).

2.2.9.2 POLÍTICAS

“Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten, de este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una organización para que sea compatible con los objetivos de la misma”. Hernández, V (1999, p. 37).

Son caminos que guían las actividades diarias de la empresa, los cuales permitirán el logro de los propósitos de la empresa.

• Características de las políticas

Las políticas contemplan las siguientes características:



- ✓ Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la Institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- ✓ Proviene de los objetivos, por lo tanto son coherentes con su naturaleza y enunciado.
- ✓ Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del que hacer empresarial.
- ✓ Las políticas se plantean para periodos definibles y delimitados previamente con relación a los objetivos formulados. Serna, H (1994, p. 64).

2.2.10 ETAPA DE ACCIÓN Y DESARROLLO

“Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar la estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación”. Serna, H (1994 p.21).

“La fase de acción y desarrollo comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas”. ALADI (1996, p.7).

• **Ventajas Competitivas**

Los componentes generales del macro ambiente afectan a todas las organizaciones. Cada organización también funciona en un ambiente más cercano e inmediato de competencia.

El ambiente competitivo comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa la organización, el ambiente competitivo incluye rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes.



2.3 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El establecimiento de un Plan Estratégico sectorial de la Gerencia debe complementar este esfuerzo de proyección, una vez constatada la voluntad política de los directivos de implantar un sistema de calidad y mejora permanente.

Este Plan Estratégico de la Gerencia no parte de la nada, sino que pretende ser un proyecto de todos y es el resultado del esfuerzo de mucha gente que ha trabajado varios años en la mejora de los servicios, contribuyendo a su modernización y a la mejora de la calidad en la gestión empresarial.

Si acaso, habría que hablar de que la actualidad constituye una coyuntura más favorable, por causa del papel impulsor y catalizador que sus ejecutivos deben asumir para implantar en la empresa "SICUREXPERT S.A." una cultura de la organización, donde la planificación sustituya a la improvisación, las ideas a las ocurrencias y el método al voluntarismo. Tener sentido histórico, a veces, se traduce en algo tan sencillo como aprovechar la oportunidad que la propia historia nos presenta.

Por eso abordamos un Plan Estratégico los que fundamentalmente pretende: orientar nuestro trabajo hacia los usuarios, hacer una gestión transparente, comprometernos en procesos de mejora continua, lograr que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en la empresa, garantizar la eficacia y eficiencia en todas nuestras actuaciones propiciando un cambio profundo en nuestra cultura organizacional, que debe orientarse a satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus miembros.

2.3.1 ALGUNOS CONCEPTOS OPERATIVOS PREVIOS

La planificación estratégica es un instrumento que favorece la cohesión interna de la organización e integra voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. No es un fin en sí misma sino que es una herramienta para facilitar el ajuste continuo. Para ello debe plantear estrategias y objetivos simples, claros, alcanzables y medibles.



La planificación estratégica permite:

- ✓ Determinar a qué usuarios nos dirigimos
- ✓ Identificar cuál es nuestra verdadera misión
- ✓ Planificar, actuar y evaluar la gestión

El proceso es el siguiente:

- a) Como requisito previo es necesario realizar un análisis FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de nuestra situación actual.
- b) Realizado el diagnóstico de situación, debemos determinar la misión de La Gerencia (nuestra razón de ser).
- c) Para alcanzar el cumplimiento de nuestra misión debemos tener una visión realista de futuro (expresión ideal de cómo nos gustaría vernos), que debe ser compartida por todos los actores implicados.
- d) El paso siguiente, fundamental en la planificación estratégica, es la determinación de objetivos que nos permitan la consecución de la misión y visión de la Gerencia, y la implementación de estrategias para cada uno de ellos.
- e) Los objetivos y estrategias definidos en el paso anterior deben ser traducidos a acciones, que se asignarán a las diversas unidades.
- f) Los objetivos, estrategias y acciones deben ser cuantificables, lo que permitirá la evaluación de la gestión. Para ello deben especificarse indicadores al efecto y darse a conocer.
- g) Por último, señalar que el desarrollo de la planificación estratégica necesita de una unidad que actúe como elemento facilitador y coordinador, proporcionando un soporte técnico a lo largo de todo el proceso.

2.3.2 CRITERIOS METODOLÓGICOS

- a) El Plan Estratégico de la Gerencia es un plan sectorial y, por lo tanto, es imprescindible que esté en concordancia con el plan institucional, al que está supeditado y en el que está integrado.



b) En segundo lugar, una cuestión clarificadora: entendemos por Gerencia toda la dimensión administrativa de la empresa, tanto los servicios centrales como todos los demás servicios, independientemente de su dependencia.

Todos ellos, a través de sus responsables, están integrados en este Plan y todos ellos están cordialmente invitados a trabajar en él. En este sentido, cada unidad formulará sus acciones específicas en concordancia con el Plan Estratégico de Gerencia. Para ello se le proporcionarán los medios suficientes.

c) La Gerencia debe dar a conocer su planificación y sus objetivos para que los colaboradores estén informados y sepan qué se espera de ellos.

d) El criterio fundamental de la planificación es poner al servicio de los usuarios y depende de la calidad y rapidez del trabajo que lo logran.

e) Todos los objetivos de esta planificación deben estar documentados y sus resultados evaluados mediante los indicadores que se establezcan al efecto.

f) Se fomentará la participación mediante las iniciativas personales y el trabajo en equipo.

g) Para llevar a cabo todo este proceso se considera requisito imprescindible la formación en calidad del personal. Para ello se realizarán los cursos necesarios.

2.3.3 ANÁLISIS DAFO DE LA GERENCIA

a) Puntos fuertes

- ✓ Cultura común en los diferentes niveles de dirección
- ✓ Experiencia y capacitación del personal de gestión
- ✓ Liderazgo del equipo de gerencia
- ✓ Las herramientas informáticas
- ✓ Está en marcha un proceso de promoción e incentivación de la plantilla (elemento de motivación)
- ✓ Bastante poder y/o autonomía de la gerencia
- ✓ Interés por aprender e innovar y capacidad autocrítica
- ✓ Asunción general de responsabilidades



- ✓ Poca resistencia al cambio

b) Puntos débiles

- ✓ Desconocimiento de las demandas de los clientes
- ✓ Insuficiente planificación
- ✓ Ausencia de un plan de comunicación y de marketing

- ✓ Mal funcionamiento de los procesos de obtención de datos (sistemas integrados de información)
- ✓ Rigidez normativa y falta de flexibilidad, lo que dificulta la motivación
- ✓ Definición de procedimientos
- ✓ Estructura de personal descompensada y dificultad para establecer criterios en la asignación de personal
- ✓ Falta de herramientas de gestión adecuadas

c) Oportunidades

- ✓ Nuevas tecnologías
- ✓ Mayor cultura de calidad (exigencia de los clientes)
- ✓ Posibilidad de aprender de otras empresas (presencia en foros de participación)
- ✓ Aumento de financiación
- ✓ Comunicación eficiente con sus clientes

d) Amenazas

- ✓ Cambios normativos o políticos (externos e internos) fuertes que exigen mayor velocidad de la que se puede asumir.
- ✓ Clima interno inestable
- ✓ Cambios de equipo directivo con demasiada frecuencia (cuando no se han consolidado las iniciativas)
- ✓ Imagen de la empresa en el entorno social cercano



2.3.4 Misión de la Gerencia

Se entiende por Gerencia toda la dimensión administrativa de la empresa, tanto los servicios centrales como todos los demás servicios o unidades, mediante un sistema de gestión basado en la eficacia, eficiencia y en la mejora continua.

2.3.5 Visión de la Gerencia

La Gerencia de la empresa quiere ser reconocida por su excelencia en la prestación de servicios por personal calificado, a través de un sistema de gestión concertado con las diferentes unidades de servicio de la empresa, basado en la mejora continua y en el que prevalece la orientación al usuario.

Hay que considerar que el Plan Estratégico es un plan integral de acciones, encaminado a consolidar mecanismo de participación, racionalización y optimización de recursos, cohesión social, determinación y establecimiento de nuevos métodos de seguimiento y evaluación, actúa como una herramienta integradora dirigida hacia una misma dirección, invita a la innovación y participación del elemento humano, contempla las tendencias del entorno tanto interno como externo y dando respuestas a las variables socioeconómicas, en función de los desafíos, debilidades, amenaza, fortalezas y oportunidades de la empresa u organización.

Los Directivos son libres de incluir en sus planes de información que consideren relevantes y oportuno. No obstante, para que un Plan Estratégico sea útil, hay una serie de puntos obligatorios que cumplir.

2.3.6 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En un mundo de constantes cambios y donde las certezas se han quedado a la sombra de la incertidumbre, donde hay que desafiar la moda y las ideas dominantes, donde la evolución de los mercados es vertiginosa, donde cada vez son más las preguntas que surgen al entorno de la comunicación pública empresarial e institucional, así como las diferentes políticas que se dan en las organizaciones, en este contexto el desafío de prepararse para lo que vendrá



en el futuro, es imperativo estar listos para competir en un universo encaminado hacia la globalización.

Quienes tengan la responsabilidad de dirigir una empresa o Institución, tienen en sus manos el destino de las mismas, es por eso, que es su deber y responsabilidad entrar en el campo de una Planificación Estratégica, apoyándose en escenarios futuros de herramientas que son válidas para el posicionamiento de la empresa, como de los productos o servicios que brindan a la comunidad.

La Planificación Estratégica trata de contribuir o incrementar la capacidad de administración estratégica al involucrar y comprometer a la gerencia de manera directa en el proceso de planeación, además la alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia, factor muy importante para su implementación y éxito de la misma.

La aplicación de la Planificación Estratégica implica cambios que van desde el enfoque de apagar incendios y manejar la situación de crisis hacia una consideración proactiva del futuro, adelantarse a la jugada del oponente en su alternativa, prepararse en forma apropiada debe ser su reto y la convicción misma de lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

2.3.7 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

- ✓ Diagrama de Afinidad
- ✓ Diagrama de ISHIKAWA, Causa-Efecto o fishbone.
- ✓ Diagrama de Interrelaciones
- ✓ Árbol de Planificación
- ✓ Matriz de Prioridades
- ✓ Matriz de Responsabilidades
- ✓ Contingencias –Estrategias



- ✓ Cronograma – de Trabajo

a) Desarrollo del Diagrama de Afinidad

El Diagrama de Afinidad es una herramienta de planificación, en donde se presentan varias inquietudes en forma de pregunta y se los agrupa de acuerdo a su grado de afinidad.

Tabla No. 4-3 DIAGRAMA DE AFINIDAD

MERCADO	SERVICIOS	CLIENTES	ESTRATEGIAS	RECURSOS
¿Dónde estamos?	¿Por qué estamos aquí?	¿Dónde queremos estar?	¿Cómo lo vamos a conseguir?	¿Quiénes somos?
¿Cómo están posicionados nuestros servicios?	¿Qué tipo de servicios brindamos?	¿Qué imagen presentamos al cliente?	¿Cómo llegar a nuestras metas?	¿Qué personal técnico tenemos?
¿Cuales son los nichos de mercado a servir	¿Somos profesionales en nuestro servicio?	¿Cómo retenemos a nuestros clientes?	¿Qué opciones de pago ofrecemos?	¿Cuál es el entorno de trabajo?
¿Cuáles son las zonas de influencia?		¿Satisfacemos las expectativas de los clientes?	¿Qué tipos de contratos tenemos?	¿Esta nuestro personal debidamente capacitado?
¿Cómo esta la competencia?		¿Cumplimos los plazos ofrecidos a los clientes?	¿Qué alianzas estratégicas tenemos?	¿Contamos con las herramientas adecuadas?
		¿Cómo mejorar la calidad de servicios a nuestros clientes?	¿Aplicamos el mejoramiento continuo?	¿Esta motivado nuestro personal?
				Existe liderazgo y compromiso de la alta dirección?

Fuente: IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales)
 Elaborado por: La Autora

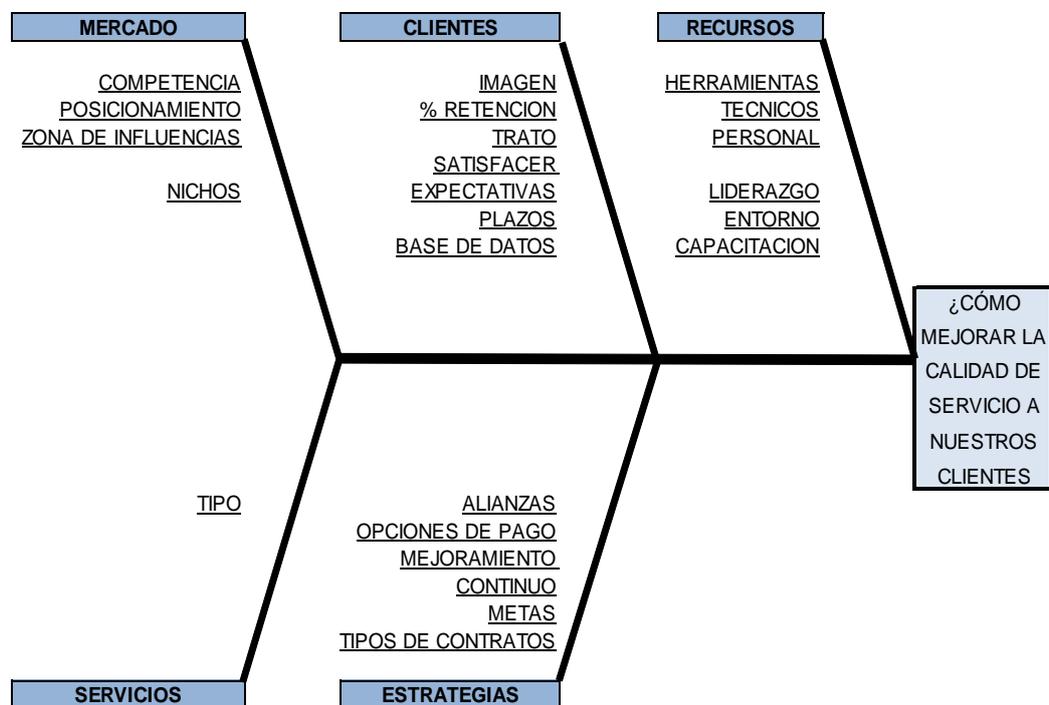
b) Diagrama de ISHIKAWA, Causa - Efecto o fishbone.

El diagrama de Causa – Efecto nos permite establecer las acciones que debemos realizar para poder resolver el problema planteado: la cabeza de



fishbone representa el problema a resolverse que en nuestro caso es Como mejorar la calidad e servicios nuestros clientes?, cada una de las espinas representan las causas potenciales del problema que son Mercado, Clientes, recursos, Servicios, Estrategias y finalmente, los temas escritos en las espinas más pequeñas representan las causas del problema en forma más profunda.

Gráfico No. 4.5 DIAGRAMA ISHIKAWA



c) Diagrama de Interrelaciones

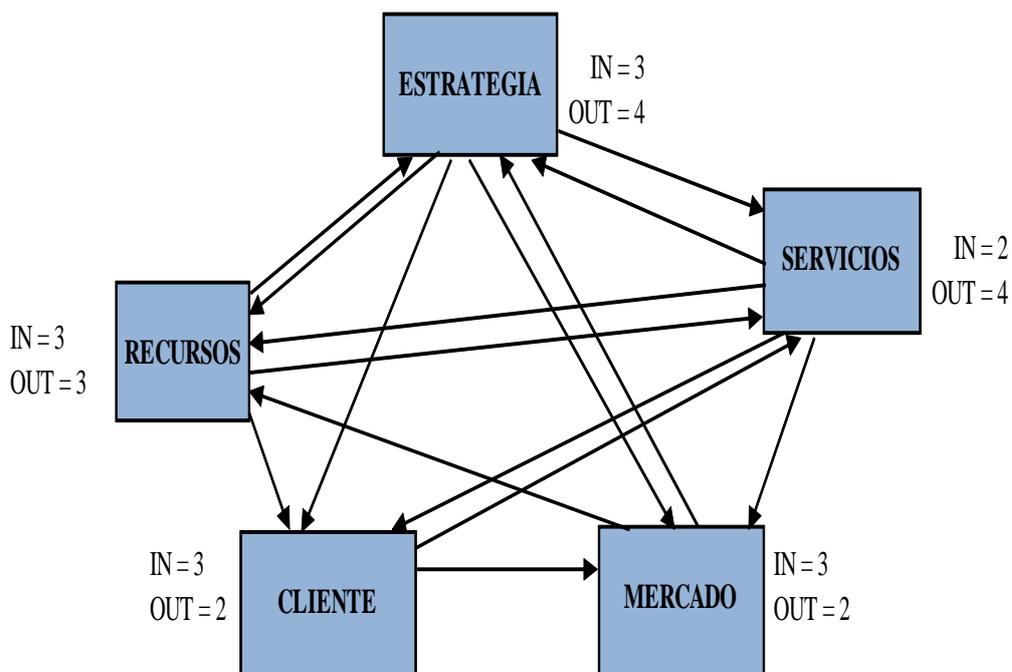
Mediante el diagrama de interrelaciones se establece la relación existente entre el problema planteado y las causas potenciales del problema, se establece la interrelación la forma en que se afectan entre sí.

En nuestro caso podemos observar que la calidad de servicios a nuestros clientes tiene una relación directa con todas las posibles causas del problema con In =5 y Out =4, la que tiene mayor influencia y que debería



revisarse con mayor profundidad es los Recursos, seguida por los Clientes, Mercado y Servicios.

Gráfico No. 4.6 DIAGRAMA DE INTERRELACIONES

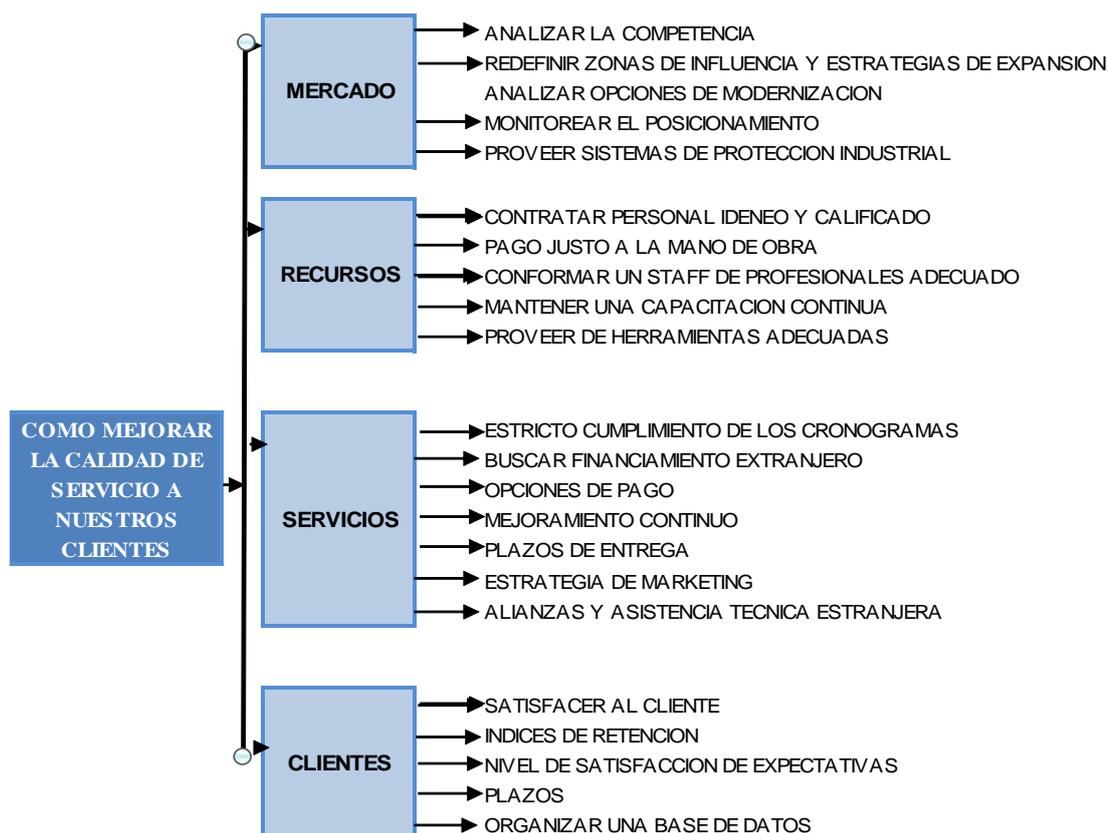


Fuente: IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales)
Elaborado por: La Autora



d) **Árbol de Planificación**

Gráfico No. 4.7 DIAGRAMA DEL ÁRBOL DE PLANIFICACIÓN



Fuente: IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales)
 Elaborado por: La Autora

Después de haber elaborado la matriz de interrelación y la relación existente entre el problema y las causas se procede a elaborar el árbol de planificación, la cabeza del diagrama Fishbone es el objetivo central o la misión que debemos realizar, cada uno de los encabezados pasan a ser los Objetivos Específicos y las espinas más pequeñas son las tareas que debemos cumplir para la resolución del problema planteado. En estudio que estamos realizando para mejorar la calidad de servicios a nuestros usuarios el objetivo central o misión es ¿cómo mejorar la calidad de



servicio a nuestros clientes?, los objetivos específicos son: mercado, clientes, recursos, servicios y estrategias.

e) Matriz de Priorización de Problemas / objetivos.

En esta matriz se le asigna un puntaje a cada uno de Factores o variables que inciden en el problema, con lo que se establece que las que tienen mayores prioridades se constituirán en los planes operativos.

f) Matriz de Responsabilidad.

De la matriz de prioridades se escoge a las que sobrepasan de los 30 puntos que son siete y que obtuvieron el puntaje más alto y estas tareas forman parte del plan operativo.

Plan Operativo

●	Alta responsabilidad	= 9 puntos
○	Mediana responsabilidad	= 6 puntos
△	Baia responsabilidad	= 3 puntos

Podemos ver que el Departamento de Operaciones es el que más tiene recargado las responsabilidades para alcanzar los objetivos de mejora del servicio. Es importante que los directivos se hallen involucrados en todo el control de la gestión de la empresa.

g) Diagrama de Contingencias

Mediante el Diagrama de contingencias se establece cuales son las actividades que pueden fallar y se establece dos contingencias que debemos tener en cuenta.



Tabla No. 4-4 DIAGRAMA DE CONTINGENCIAS

TAREAS	CONTINGENCIAS
Selección personal	1.- Escasez de elementos calificados
	2.- Deficiencias en la formación
Inspecciones	1.- Bajo nivel de chequeo
	2.- Se cubren los errores
Capacitación	1. Alta rotación
	2.- Escasez de planes de capacitación
Auditoría	1.- Bajo nivel
	2.- Falta de conocimientos
Post venta	1. Falta de seguimiento de clientes
	2.- Escasez de asignación de recursos
Servicio cliente	1.- Falta de línea 1-800
	2.- Deficiencia en base de datos
Alianzas	1.- Falta de continuidad
	2.- Escasez de recursos
Cumplimiento	1.- Deficiencias en cronogramas
	2.- Falta de planificación

Fuente: IAEN (Institutos de Altos Estudios Nacionales)
 Elaborado por: La Autora

h) Cronograma de Trabajo.

Un cronograma es la programación o calendarización de un proyecto es una lista de todos los elementos de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final. es muy fácil de hacer solo se debe dividir el trabajo en etapas y a cada una de ellas asignar un tiempo.

Mediante este cronograma establecemos en que tiempo se van a ejecutar cada tarea con sus contingencias, también elaboramos que tipo de estrategias vamos a seguir para resolver los problemas planteados de esta manera poder llegar a cumplir con la planificación realizada.



Entonces el plazo que tenemos de ejecución es del tiempo que queda hasta fines del 2009, para a finales del año proceder a evaluar y a realizar un nuevo plan. A continuación se presenta la matriz de estrategias:

Tabla No. 4-5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

TAREAS	CONTINGENCIAS	ESTRATEGIAS
SELECCIÓN PERSONAL	1.- ESCASEZ DE ELEMENTOS CALIFICADOS	RECLUTAR DESDE NIVEL DE TECNOLOGOS
	2.- DEFICIENCIAS EN LA FORMACION	AUTOFORMAR PROFESIONALES
INSPECCIONES	1.- BAJO NIVEL DE CHEQUEO	APLICAR CARTILLAS DE CHEQUEO
	2.- SE CUBREN LOS ERRORES	ROTAR AL PERSONAL
CAPACITACION	1. ALTA ROTACION	DESARROLLAR ALTA MOTIVACION
	2.- ESCASEZ DE PLANES DE CAPACITACION	DESARROLLAR CAPACITACION
AUDITORÍA	1.- BAJO NIVEL	CURSO DE ENTRENAMIENTO EN FILIALES DEL EXTRANJERO
	2.- FALTA DE CONOCIMIENTOS	DESARROLLAR HABILIDADES
POST VENTA	1. FALTA DE SEGUIMIENTO DE CLIENTES	ENTRENAR PERSONAL
	2.- ESCASEZ DE ASIGNACION DE RECURSOS	PRESENTAR PLAN A ACCIONISTAS
SERVICIO CLIENTE	1.- FALTA DE LINEA 1-800	CONTRATAR LINEA 1-800
	2.- DEFICIENCIA EN BASE DE DATOS	GENERAR Y PULIR BASE DE DATOS
ALIANZAS	1.- FALTA DE CONTINUIDAD	MANTENER LAZOS Y CONTACTOS
	2.- ESCASEZ DE RECURSOS	PRESENTAR PLAN A ACCIONISTAS
CUMPLIMIENTO	1.- DEFICIENCIAS EN CRONOGRAMAS	MEJORAR INDICES DE PRODUCTIVIDAD
	2.- FALTA DE PLANIFICACION	PLANIFICAR JUNTO AL CLIENTE

Fuente: IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales)
 Elaborado: La Autora.



2.4 MOMENTOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la Planificación Estratégica se encuentran tres grandes momentos:

- a) Diagnóstico
- b) Supone controlar y eventualmente revisar la Misión y Visión institucional
- c) La formulación del Plan Estratégico.

a) Diagnóstico

En el marco de un proceso de Planificación Estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es un examen de la situación o realidad en qué se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar a unas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años.

De esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo cómo sobrevivir, sino también cómo crecer.

El Diagnóstico es un proceso continuo, dinámico, que debe actualizarse permanentemente.

En síntesis se puede decir que la finalidad del Diagnóstico es:

- Disponer de información confiable para construir el Plan Estratégico, a partir del cual deben elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y las distintas áreas de trabajo de la organización.
- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.



- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

El Diagnóstico está orientado por el proyecto institucional, es decir el tipo de objetivos perseguidos por cada organización hará, que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros.

Dimensiones a considerar en el Diagnóstico:

- ✓ Las dimensiones de la organización
- ✓ Los actores que juegan dentro de la organización
- ✓ Un método de análisis institucional en el método FODA

Una vez que se ha reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparando para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

b) La definición de objetivos y estrategias

A la hora de formular la misión hay que definir:

- ✓ Las estrategias de una organización
- ✓ Su principal idea acerca del producto o servicio que presta
- ✓ Una caracterización y análisis de las principales necesidades del usuario que la organización pretende satisfacer.

La Misión lleva a definir el qué de la organización y lo que ésta aspira ser, permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos, distingue a la organización de las demás y sirve como marco para definir actividades presentes y futuras.



Debe además ser planteada de manera flexible, de modo que permita a la organización hacer frente a las dificultades internas y externas que se presenten.

c) La formulación del Plan Estratégico

En cuanto a conceptos y con base en las premisas mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la empresa a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las empresas más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.



Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.



CAPITULO III

PLAN ESTRATEGICO

3.1 BÚSQUEDA DE VALORES

SICUREXPERT. S.A. Intenta desarrollar sus negocios y a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la empresa. Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como esta compañía funciona.

Muchas organizaciones establecen su filosofía para hacer énfasis en su propia perspectiva distintiva de los negocios. La declaración de nuestra compañía constituye la base para establecer nuestra cultura corporativa, lo cual diferencia a otras e influye en términos de nuestras estrategias, objetivos y políticas operativas de carácter específico.

Esto expresa la responsabilidad de SICUREXPERT. S.A. para quienes utilizan los servicios, es decir nuestros clientes, de igual forma, expresa el compromiso que tenemos con el personal y con los accionistas. Esta filosofía es exhibida de tal forma que es conocida por todos, dentro y fuera de la empresa y que permite tomar las decisiones más importantes en la empresa.

Al referirse de los valores y principios con los cuales se desenvuelve la Empresa SICUREXPERT S.A. y su personal, podemos decir que estos son propios de cada individuo y por lo tanto no se puede generalizar y mucho menos mencionarlos como corporativos, sin embargo se ha logrado a través de un consenso mencionar los siguientes valores como los existentes actualmente en la empresa:

- **Responsabilidad:** En el cumplir con el trabajo encomendado mediante una actitud optimista y atractiva de todos los miembros de la organización.
- **Honestidad:** En las actividades realizadas dentro de la ética y la moral para nuestros clientes.



- **Creatividad**: Originando ideas nuevas e innovadoras que ayuden al crecimiento constante de la empresa.
- **Lealtad**: El cumplimiento con el compromiso y la sociedad para maximizar la complacencia de directivos, empleados y clientes.
- **Respeto**: Demostrado hacia superiores, compañeros, proveedores y clientes, en el desarrollo de las actividades diarias.
- **Disciplina**: Todos los miembros de la organización cumplen con las leyes de la empresa y con cada contrato.
- **Profesionalismo**: Los empleados demuestran dentro y fuera de la empresa, la dedicación, esfuerzo y compromiso constituyen la base de la auto superación.
- **Transparencia.**: Los empleados cumplen en todo momento tanto en los servicios que se ofrecen como fuera de la empresa.

Al no ser definida una identificación clara y un gran compromiso con la empresa, el personal de la organización no se muestra ajeno al crecimiento de la misma, sino más bien presenta un interés por la evolución de este organismo en los aspectos más importantes, situación que constituye una fortaleza ya que facilita la creación y difusión de una filosofía que es compartida por todos.

Los objetivos, políticas y tácticas, son establecidos por parte de la gerencia exclusivamente y no son socializados con los niveles ejecutivos y operativos de la empresa lo que implica que el personal no participe de la elaboración sino solamente de su cumplimiento y por lo tanto muchas ocasiones no se cumplen con lo planificado.

El presente estudio aportará en la definición de la búsqueda de valores acorde a la necesidad de la empresa, características y necesidades del personal que labora en la Institución, y está encaminado a lograr una identificación, compromiso y responsabilidad de éstos con la empresa.



3.2 MONITOREO DEL ENTORNO

3.2.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTE

SICUREXPERT S.A es una empresa a la que he analizado todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de esta compañía, tales como competidores, clientes, gobierno, proveedores y economía.

Para el análisis del macro ambiente se considerará factores como: político-legales, económicos, sociales y tecnológicos a efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción de SICUREXPERT S.A.

Gráfico No. 3.1 Macro Ambiente



Elaborado por: La Autora

a) FACTOR ECONÓMICO

La Globalización empresarial ha constituido sin duda un aspecto más que significativo, donde empresas que debieron expandirse en áreas remotas y a veces sin ser legales, han tenido que desarrollarse contratando empresas locales de seguridad privada, que ha permitido el aumento en las



transacciones y comunicaciones vía red, informaciones reservadas, nuevas áreas de trabajo o de lugares, cambios de cultura y de etnias en la contratación de personal, han motivado la necesidad de demandas a la Institución de Seguridad.

El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Las tasas de interés y de inflación influyen en la disponibilidad y en el costo del capital, en la capacidad para expandirse, en los precios.

Las tasas de desempleo (9.72% a marzo-2008 nivel nacional urbano), afectan la disponibilidad de mano de obra calificada y los salarios que la compañía debe pagar.

Las condiciones económicas se modifican en el transcurso del tiempo y son difíciles de predecir. Las alzas y bajas en el mercado van y vienen. Según los indicadores macroeconómicos (Inflación, canasta familiar etc).

La seguridad es una inversión. Esto, en último término, se refleja en el costo beneficio. Alguna vez se ha tratado de evaluar el costo de las medidas de seguridad en función del valor económico de las vidas salvadas, pero este enfoque es siempre muy discutible. En general se suele optar por los desarrollos más ventajosos desde el punto de vista económico.

Dentro de los indicadores económicos que afectan a la economía se analiza: la Inflación, el Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de interés, y el nivel de desempleo.

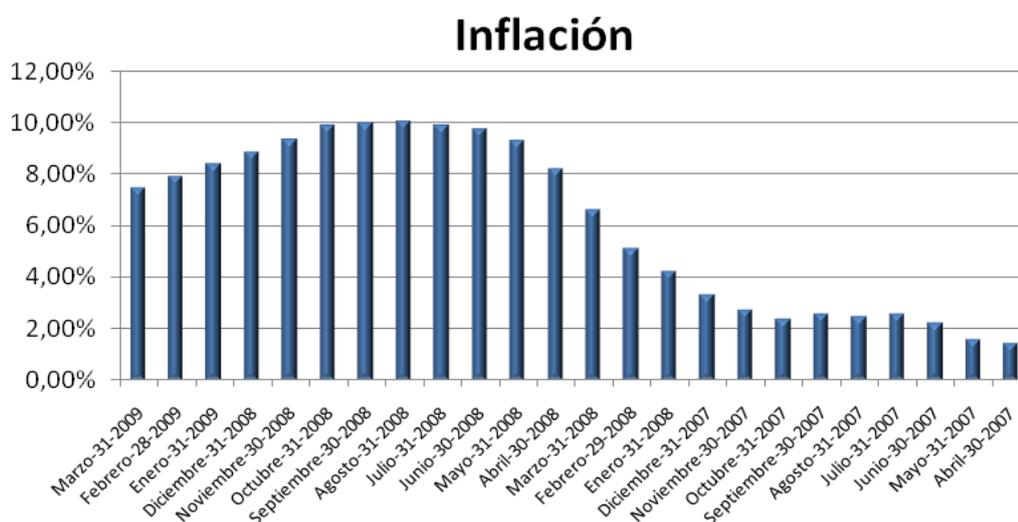
b) INFLACIÓN

Para SICUREXPERT la inflación anual acumulada es una medida que a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.



La inflación mensual fue del 0,71% en enero del 2009 y los precios aumentaron en un 8,36% respecto al año anterior. Los precios de los servicios mantienen una evolución cercana al 5%, mientras que los precios de los bienes se mantienen de manera sostenida desde octubre del 2008. Considerando el mes de enero de 2008 como periodo base, la división de mayor ganancia en enero del 2009, es la de alimentos, seguido por muebles y la de bienes y servicios diversos.

Gráfico No. 3.2 INFLACIÓN MENSUAL
(últimos dos años)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La autora

Los datos facilitados por el banco central demuestra el comportamiento que ha tenido la inflación en los últimos meses del año ya que ha incurrido en variaciones significativas con una tendencia al alza desde octubre del 2007 hasta el 30 de abril del 2008, pero estas tendencias bajo políticas económicas se espera comience a disminuir.

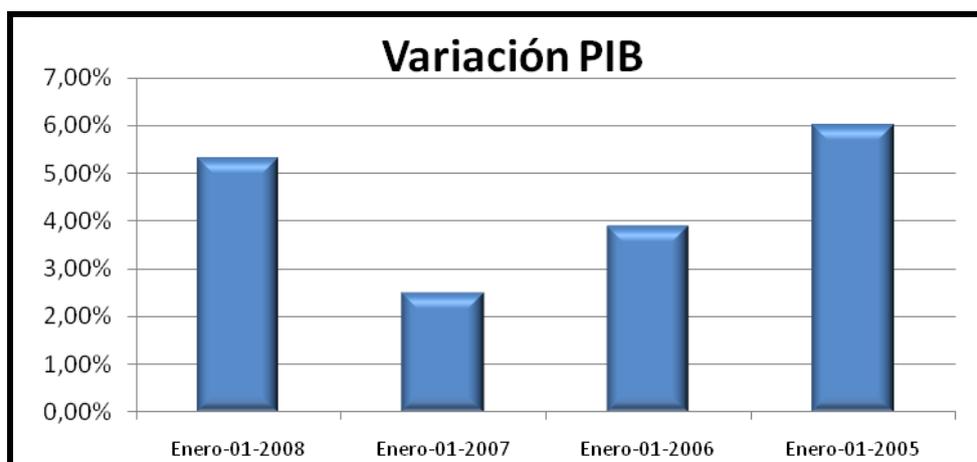
c) PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de mercado de todos los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos de un país



durante un período de tiempo específico. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los usuarios finales.

**Gráfico No. 3.3 VARIACION PIB
(A 1 ENERO 2008)**



FECHA	VALOR
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el mayor porcentaje del PIB se da en años pasados en enero del 2007 con el 2.49%, y en enero del 2007 el porcentaje aumentó notablemente hasta llegar al 5,32%, demostrando el crecimiento de la economía.

Esto se debe al alto costo del barril del crudo en el Ecuador en el año 2008, razón por la cual el Ecuador tuvo un PIB corriente consolidado de 48.507.688 miles de dólares, siendo el PIB de servicios, 12.839.405 miles de dólares contribuyendo en un 26% al PIB total.



d) TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez, sube. Existen dos tipos de tasas de interés:

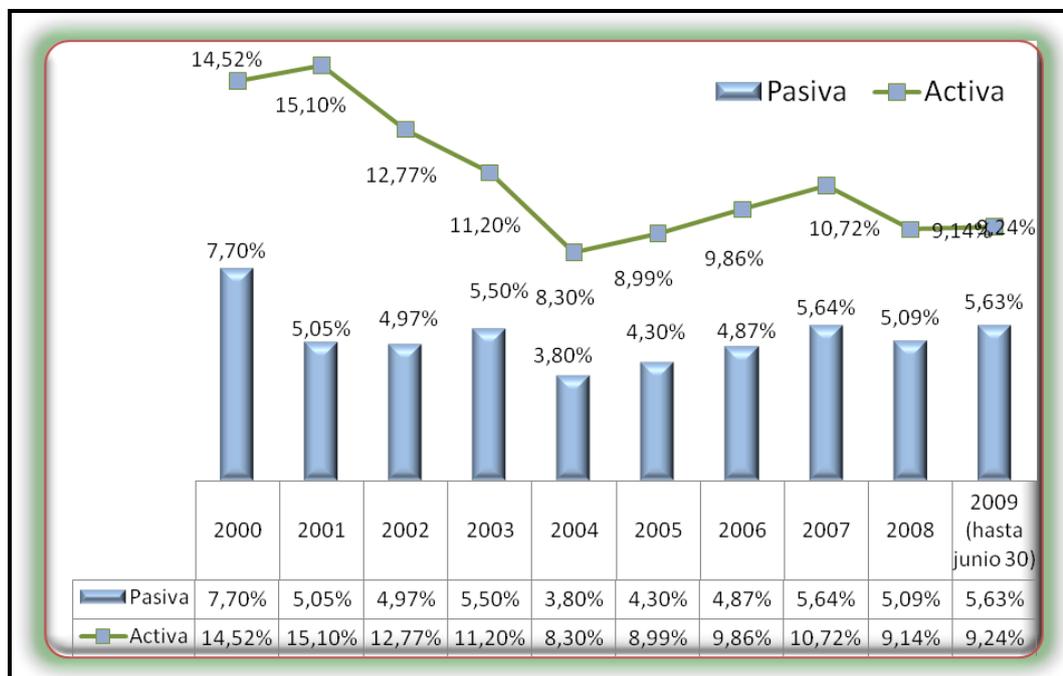
- ✓ La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; en el país la tasa a pasiva a marzo del 2009 es de 5,31%.

- ✓ La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, a marzo del 2009 la tasa de interés es del 9,24%.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.



**Gráfico No. 3.4 TASA DE INTERES ACTIVA Y PASIVA
(a junio 2009)**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La tendencia de la tasa de interés activa se reduce lo cual puede favorecer a la empresa ya que podría realizar créditos a una tasa significativa.

La tasa de interés pasiva en el mes de diciembre 2007 y febrero 2008 tiene una tendencia de crecimiento significativa de ahí en adelante se ha mantenido constante en los últimos meses.

Las captaciones de la banca abierta, muestran un evidente proceso de contracción en el ritmo de crecimiento. En efecto, mientras que en 2007 y 2008 las captaciones crecieron a una tasa anual promedio de alrededor del 22%, en lo que va de 2009, el crecimiento promedio alcanzó apenas el 9%.

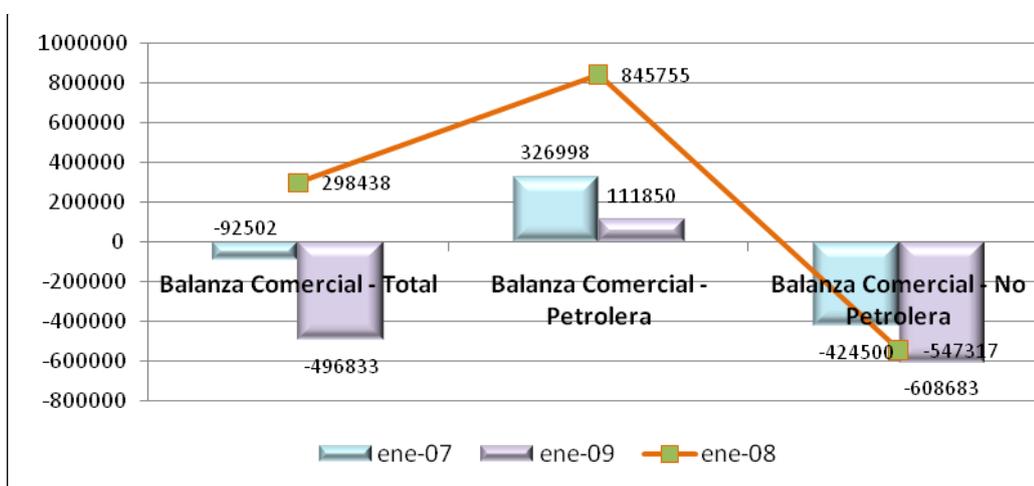
e) BALANZA DE COMERCIAL

Cuenta del sector externo del sistema de Cuentas Nacionales, expresada en dólares, donde se registran las transacciones económicas de un país con el exterior. Entre estas se encuentran las transacciones de compra y venta de



mercancías, los movimientos de capital y las transferencias. Además, sintetiza los cambios en la posición financiera de los residentes de un país frente a los no residentes. La Balanza de Pagos está compuesta por la Cuenta Corriente, por la Cuenta de Capitales, el movimiento en las Reservas Internacionales y un renglón donde se anotan los errores y omisiones.

Gráfico No. 3.5 BALANZA DE COMERCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: La Autora

En Enero de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -496.83 millones, valor inferior en USD 795.26 frente al contabilizado en enero de 2008, cuando alcanzó un saldo favorable de USD 298.43 millones.

Las exportaciones totales al mes de enero de 2009, alcanzaron un valor FOB de USD 825.70 millones, lo que significó una caída en el valor del 47.55%, en volumen de -10.01%; y, por ende en el precio de -41.72% comparado con las ventas externas registradas a enero de 2008, que fueron de USD 1,574.31 millones.

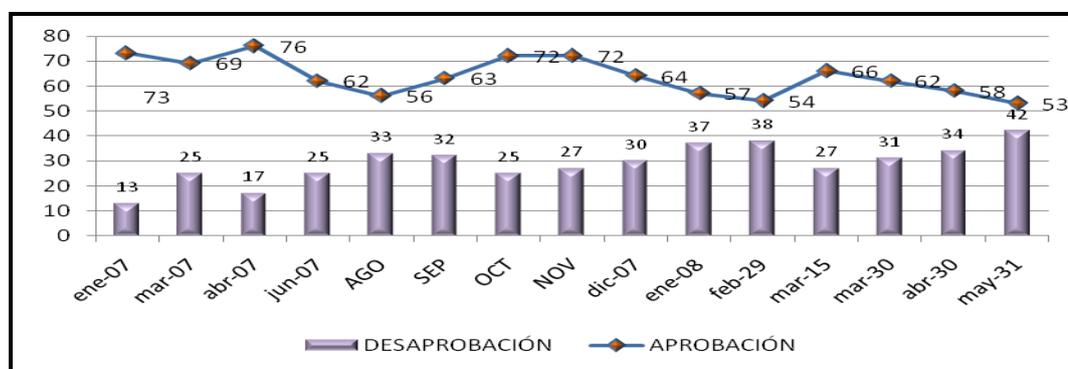
La evolución de las exportaciones totales, está explicada en mayor pérdida por una disminución de -67.85% en el valor de las Exportaciones Petroleras, al pasar de USD 1,050.17 millones en enero del 2008 a USD. 337.62 millones, en el mismo mes del año 2009.



f) FACTOR POLÍTICO

El Presidente Correa inició su gobierno en enero de 2007 con el 73% de aprobación y 68% de credibilidad, y alcanzó el nivel más alto (76%) con ocasión de la consulta popular del 15 de abril de 2007. En agosto bajó este indicador al 56% y se recuperó al 72% en octubre tras el triunfo de su movimiento político que alcanzó 80 de los 130 escaños de la Asamblea Constituyente. Desde ese mes el marcado descenso al 54% registrado el 29 de febrero de 2008, repuntó al 66% el 15 de marzo tras la defensa de la soberanía nacional que lideró el Presidente frente a la incursión del ejército de Colombia que abatió a las FARC acampadas en territorio ecuatoriano. No obstante, la aprobación volvió a caer al 62% a fines de marzo, al 58% el 30 de abril y al 53% el 31 de mayo. La credibilidad que bajó hasta el 48% en febrero, repuntó al 59% en marzo, para nuevamente bajar al 53% en abril y 48% en mayo de este año.

Gráfico No. 3.6 Aprobación - Desaprobación

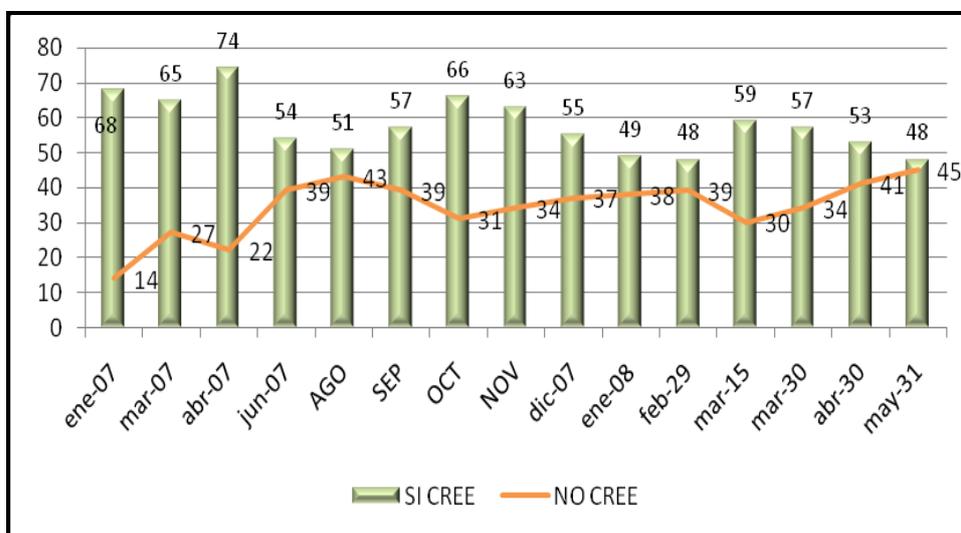


Fuente: CEDATOS, 2008
Elaborado por: La Autora

Es importante identificar que la estabilidad política no se está generando en el país, y a la vez relacionar con la amenaza que genera este factor ya que es determinante el incremento de inversiones extranjeras.



Gráfico No. 3.7 CREDIBILIDAD



Fuente: CEDATOS, 2008
Elaborado por: La Autora

Su credibilidad, no obstante, no alcanza los mismos registros de su nivel de aprobación, situándose a Mayo 2008 en el 48%, cifra inferior al 68% registrado a la iniciación de su gobierno y al 74% alcanzado después del triunfo del SI en la consulta popular que convocó en abril de 2007.

g) FACTOR SOCIAL

El Factor Social se aplica a la creación del valor económico por medio de la actividad social organizada, adopta en su funcionamiento dos modalidades principales, la organización empresarial y el mercado consumidor. Ambas instituciones perciben una forma particular de retribución (beneficio económico), que en el caso de la empresa podría identificar con el beneficio empresarial y en el del mercado con el incremento denominado “nivel de vida” de los consumidores.

En efecto la empresa no es solo instrumento, sino sociedad misma y, con las particularidades derivadas de su especialización productiva, reproduce a



ésta y la recrea a pequeña escala, como una gota de agua que reflejará el mundo alrededor.

Las tendencias sociales con respecto a la manera como las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para la administración de la fuerza de trabajo.

En nuestra sociedad ya no se tiene la total confianza en la seguridad pública (policías) por lo que la ciudadanía ha optado por la subsistencia y seguridad propia, contratando empresas de seguridad privada, de este modo la seguridad privada ha sido la que más auge ha tenido porque la gente prefiere pagar para sentirse seguro ya que la seguridad pública no es muy efectiva en las condiciones del país, en la que la delincuencia organizada cada día toma más cuerpo.

Por el nivel de inseguridad que existe en el país la gente ya no cree en la seguridad pública, lo que les lleva a contratar seguridad privada.

- **Migración en el Ecuador**

Migración es todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro de destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual.

Migración es el movimiento de la población; más exactamente, el movimiento de personas a través de una frontera específica con la intención de adoptar una nueva residencia. Junto con la fecundidad y la mortalidad, la migración es un componente del cambio poblacional.

A continuación se muestran estadísticas del INEC sobre la migración:



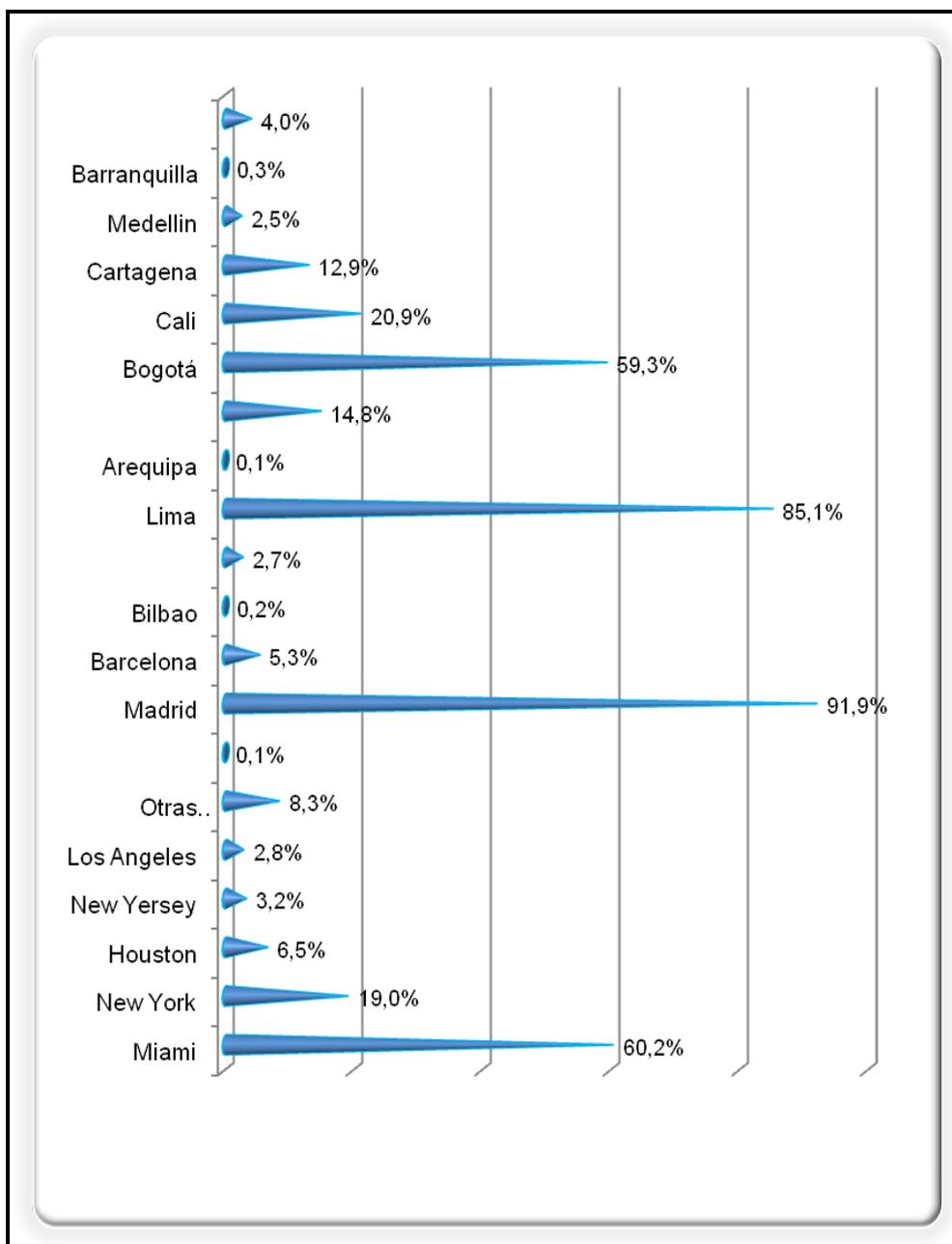
Tabla No. 3-1 SALIDA DE ECUATORIANOS, EN LAS PRINCIPALES CIUDADES 2007

ESTADOS UNIDOS		%	COLOMBIA		%	ESPAÑA		%	PERÚ		%
Miami	148255	60,20%	Bogotá	56480	59,30%	Madrid	135974	91,90%	Lima	102820	85,10%
New York	46698	19,00%	Cali	19873	20,90%	Barcelona	7773	5,30%	Arequipa	171	0,10%
Houston	15892	6,50%	Cartagena	12337	12,90%	Bilbao	312	0,20%	Sin especificar	17853	14,80%
New Yersey	7764	3,20%	Medellín	2423	2,50%	Sin especificar	3966	2,70%	TOTAL:	120844	
Los Ángeles	6881	2,80%	Barranquilla	325	0,30%	TOTAL:	148025				
Otras ciudades	20505	8,30%	Sin especificar	3847	4,00%						
Sin especificar	329	0,10%	TOTAL:	95285							
TOTAL:	246324										

Fuente: Anuario de entradas y salidas internacionales INEC. 2007
 Elaborado por: La Autora



Gráfico No. 3.8 PRINCIPALES CIUDADES DE DESTINO 2007



Fuente: Anuario de entradas y salidas internacionales INEC. 2007
 Elaborado por: La Autora

Los principales países de destino de los ecuatorianos son: En España las ciudades de Madrid (91,9 %), Barcelona (5,3 %), Bilbao (0,2 %); en Perú la ciudad de Lima (85,1 %); en Estados Unidos las ciudades de: Miami (60,2 %), New York (19,0 %), New Yersey (3,2 %), Houston (6,5 %), Los



Ángeles (2,8 %); en Colombia las ciudades de Bogotá (59,3 %), Cali (20,9 %),

Cartagena (12,9 %), Medellín (2,5 %) y Barranquilla (0,3 %); la fracción restante ha viajado al resto de Países de América, Europa, Asia, África y Oceanía¹.

- **Corrupción**

La corrupción es un problema socio - cultural predominante en nuestras sociedades, es el individualismo, el consumismo, la carencia de valores, el afán por el poder, la codicia, reflejado en un "tanto tienes tanto vales" y el débil compromiso con lo público y con el bien común, llegando así a la asfixiante y frustrante situación actual.

El Ecuador es el segundo país más corrupto de América junto con Venezuela debido a la poca institucionalidad democrática. (según Transparencia Internacional).

La corrupción en el Ecuador, lamentablemente se encuentra enraizada, difícilmente encontramos estamento político que no haya sido contaminado.

La corrupción se da porque hoy en día se han perdido los preceptos morales, porque no importa el sufrimiento de un pueblo; en una sola frase, no importa nada ni nadie.

La experiencia ecuatoriana denuncia problemas graves frente al fenómeno de la corrupción, la impunidad permanente, la politización extrema, la tolerancia y la amoralidad ciudadana, el atraso legislativo, la burocracia y también corrupción en los organismos de control y juzgamiento, la desconfianza ciudadana en las instituciones del país, refleja un cuadro dramático y demuestra lo complejo de la situación.

¹ Anuario de entradas y salidas internacionales INEC. 2007



Necesitamos un compromiso, un firme compromiso público y privado, político y civil, de adultos y jóvenes, de hombres y mujeres para forjar la nueva tierra que ansiamos.

La corrupción es una amenaza muy alta para "SICUREXPERT S.A". ya que la mayoría de los operativos conocen claves, horarios, movimientos de los clientes de la compañía, debido a ello el personal operativo puede ser cohimado y puede poner en riesgo el prestigio de la compañía. En el país el nivel de corrupción es muy alto, la gente tiene un alto grado de desconfianza.

- **Delincuencia**

La violencia se ha convertido en uno de los principales problemas del Ecuador.

En el ámbito social se cree que el principal problema es la falta de empleo, pero a nivel individual la inseguridad relacionada con el auge del fenómeno delincriminal es la preocupación mayor de las personas.

El fenómeno de la delincuencia está marcado por la tendencia al crecimiento de las tasas de violencia. Según la Dirección Nacional de la Policía Judicial, entre los años 2001 y 2003 los delitos más frecuentes fueron: la extorsión (106%), el asalto a bancos (69%), la violación sexual (60%), el secuestro (41%), la estafa (24%) y el homicidio (19%). Por el contrario, en el mismo periodo la frecuencia del robo a domicilios, asalto y robo a las personas y robo de vehículos disminuyó en un 3%, 29% y 12% respectivamente.

En las ciudades de la provincia de Pichincha, la tasa creció mucho más: de 8 a 19 casos anuales por 100 mil habitantes. En el conjunto del país, si en 1985 el promedio era de 6.5 homicidios por 100 mil habitantes, en el 2004 llegó a 19.



La Delincuencia en el país crece cada día más ya que las personas son objeto de todo tipo de delito, existe un grave peligro en las calles, viviendas y edificios por las acciones de los antisociales.

Como podemos observar en la tabla explicativa siguiente el mayor porcentaje de delitos contra la propiedad se encuentra en robos a accesorios con el 33%, robos a domicilios el 21%, robo (talleres, escuelas, otros) 13% y finalmente robos a vehículos en un 11%.

Tabla No. 3-2 DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD

Robo de Accesorios	3746
Robos Domicilio	2415
Robo (Talleres, Escuelas, Otros)	1529
Robo Vehículos	1280
Hurtos	769
Estafas	502
Robo motos	296
Robo por descuideros	274
Robo por lanzas	257
Robo por arranches	210
Abuso confianza	99
Abigeato	34
Estafa por paquetazo	27
Extorsión	21
Estafa por loteriazos	16
Destrucción de bienes	15
Robo sistemático	6
TOTAL	11496

Fuente: Policía Nacional (Jefatura Provincial de Pichincha)
Elaborado Por: La Autora

Tabla No. 3-3 DELITO CONTRA LAS PERSONAS

Asalto y robo	1856
Agresiones físicas	892
Intento homicidios	517
Asalto L. Comerciales	406
Asalto y robo veh.	303
Desaparición personas	242
Robo por guanto	94



Homicidios	65
Asalto carreteras	54
Secuestro	42
Intento de muerte	21
Asalto bancos	17
Tenencia ilegal de armas	12
TOTAL	4521

Fuente: Policía Nacional (Jefatura Provincial de Pichincha)
Elaborado Por: La Autora

En el cuadro anterior observamos que dentro de los mayores porcentajes en delitos contra las personas se encuentra con un 42% asalto y robo, 21% agresiones físicas, el 11% intentos de homicidio, 9% asaltos locales comerciales, 7% asaltos y robos a vehículos.

Tabla No. 3-4 DELITOS SEXUALES

Acoso sexual	31
Estupro	4
Rapto	44
Tentativa de violación	113
Violación	223
TOTAL	415

Fuente: Policía Nacional (Jefatura Provincial de Pichincha)
Elaborado Por: La Autora

Según la Policía Nacional en delitos sexuales el 54% a violación, el 27% a tentativa de violación, 11% a rapto, el 7% acoso sexual, 1% es a estupro.

Tabla No. 3-5 SEGURIDAD PÚBLICA

Asociación ilícita	0
Amenazas	644
TOTAL	644

Fuente: Policía Nacional (Jefatura Provincial de Pichincha)
Elaborado Por: La Autora

Dentro de los delitos contra la seguridad pública el 100% se encuentra en amenazas.



Tabla No. 3-6 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Atentado funcionarios	0
Usurpación funciones	21
Peculado	0
TOTAL	21

Fuente: Policía Nacional (Jefatura Provincial de Pichincha)
Elaborado Por: La Autora

Como podemos observar en la tabla explicativa anterior de delitos a la Administración Pública el 100% se da en la Usurpación de funciones.

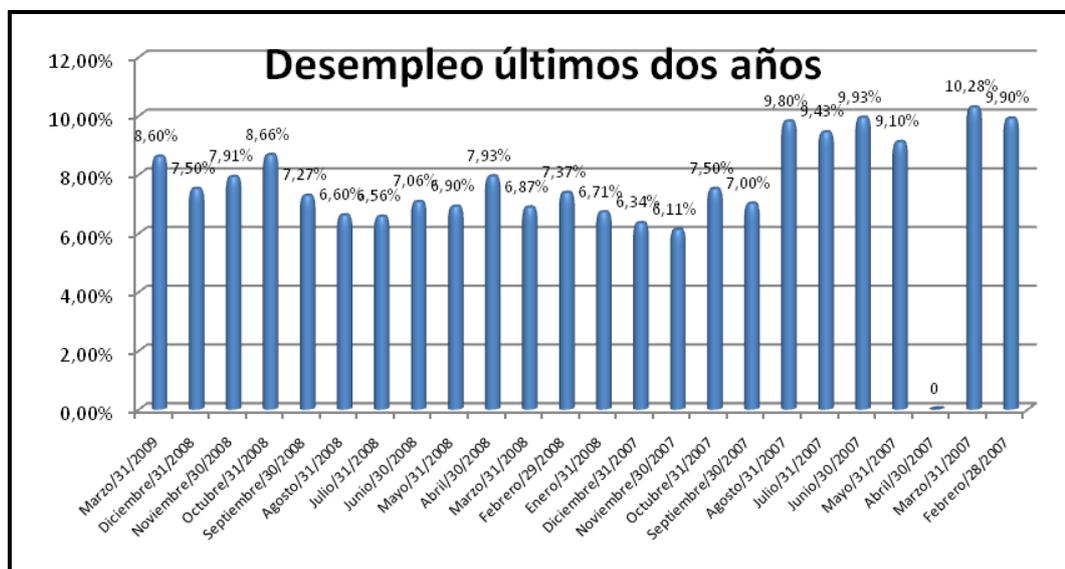
- **Nivel de desempleo**

El Desempleo constituye la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. Mientras que el Subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.

El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo o paro está formado por la población activa (En edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva*.

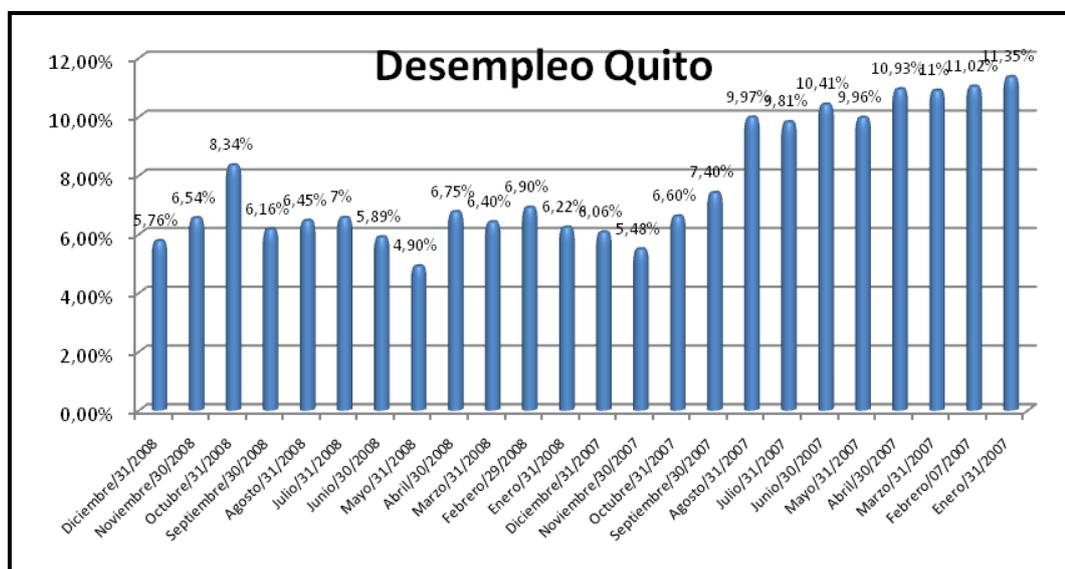


Gráfico No. 3.9 DESEMPLEO ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 3.10 DESEMPLEO QUITO



Fuente: Banco Central del Ecuador
Diseñado por: La Autora

El que exista crecimiento del desempleo en Guayaquil y disminución en Quito se explica porque en los últimos años la obra pública ha aumentado en gran proporción en Pichincha, además de la tradicional concentración de la burocracia en la capital reflejada por la existencia del Estado Paternalista y.



El crecimiento en el desempleo total en el área urbana del país es el resultado del aumento del desempleo en la costa y en la Amazonía, que no se ve compensado por el decrecimiento del desempleo en la sierra.

La disminución de las exportaciones y el aumento de las importaciones podría ser una desventaja para Guayaquil y un beneficio para Quito, porque en la capital los comerciantes importadores tienen ventajas relativas con respecto a esa actividad.

h) FACTOR TECNOLÓGICO

No existe una tecnología específica de la seguridad, sino que el sector incorpora y aplica los avances tecnológicos generales, sobre todo del campo de las comunicaciones, y la informática. Existen varias tendencias generales en tecnologías de la seguridad. Una tendencia es hacia desarrollar sistemas inteligentes capaces de detectar un problema, analizarlo y enviar avisos preventivos. Es posible, por ejemplo, disponer de sistemas de grabación capaces de seguir desde diferentes cámaras la secuencia de un incidente. Otra tendencia es hacia la integración de sistemas.

Las alarmas, por ejemplo, se integran en los sistemas domésticos. De esa manera, es posible controlar a distancia (a través de un teléfono o de Internet) aspectos de calefacción, iluminación, o comprobar una alarma mediante un sistema de micrófonos y cámaras en el recinto. Los sistemas GPS y las comunicaciones celulares se incorporan a las alarmas vía satelital de control de vehículos, lo que permite localizar al vehículo robado y bloquearlo a distancia. Otro sector que avanza es el de identificación por parámetros de seguridad biológicos (iris, huella digital, reconocimiento facial).

El Internet y la Comunicación radial son el medio más fácil y rápido de difusión a nivel global, por esta razón la empresa puede trabajar con los Guardias en las diferentes empresas y así lograr una comunicación rápida y obtener una respuesta inmediata a sus problemas.



i) FACTOR LEGAL

En el país existen innumerables compañías constituidas que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada; que por la naturaleza e importancia de dichos servicios, es indispensable que el Estado cuente con un marco Jurídico adecuado y actualizado, que permita la regulación y control de las compañías de vigilancia y seguridad privada.

La prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada debe orientarse a disminuir las amenazas que puedan afectar la vida, la integridad personal y el pleno ejercicio de los legítimos derechos sobre la propiedad y bienes de las personas que reciban tales servicios, sin invadir la órbita de competencia privativa reservada a la fuerza pública, mismos que están contemplados en la Ley respectiva (ver anexo No 1). En la actualidad en el país se carece de leyes que protejan la integridad física de la ciudadanía y de su patrimonio.

3.2.2 MICROAMBIENTE

Constituye el ambiente más cercano a la Empresa SICUREXPERT S.A., al analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con la finalidad de identificar oportunidades o amenazas que enfrenta una organización.

SICUREXPERT S.A. es una empresa de servicios de seguridad que ofrece soluciones en Seguridad Industrial electrónica, modular y satelital para atender las necesidades de instituciones públicas y privadas, promover cursos, talleres y seminarios vinculados, conexos con su giro social. Organizar y dirigir cursos y seminarios especializados.

Además desarrolla e implementa sistemas de prestación de servicios de computación y electrónicos.

Una de las actividades que también realiza la empresa es el blindaje de vehículos y prendas de protección, servicio que se lo realiza con el material



twaron de origen alemán que tiene características especiales sobre todo por ser más liviano, flexible, resistente y tiene alta capacidad para detener balas, entre los principales productos tenemos: cascos, chalecos, pantalones, guantes, camisetas, chompas que son fabricadas en Colombia por la empresa Sicurex.

Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá realizar toda clase de contratos u operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas o de terceros.

a) CLIENTES

Los principales clientes de “**SICUREXPERT S.A** “. son la ciudadanía que necesitan un servicio de Protección y Seguridad ya sea para una empresa, barrio, casa, etc. Sus principales clientes son:

Tabla No. 3-7 CLIENTES DE SICUREXPERT S.A.

EMPRESAS	
1.	Produbanco
2.	Banco del Pacífico
3.	Banco Central del Ecuador
4.	Coca Cola (EBC)
5.	Municipio de Quito
6.	Embajada Japón
7.	TEVCOL S.A.
8.	LAAR COMPANY
9.	INTERCOM
10.	Cía. de Seguros ALTASEGUI
11.	Superintendencia de Bancos
12.	Flowervillage

Fuente: Sicurexpert S.A
 Elaborado: La Autora



La empresa es nueva y pequeña por lo tanto no puede cubrir la demanda existente.

b) COMPETENCIA

En el país existen compañías legales e ilegales que se dedican a la prestación de servicios de protección y seguridad privada.

La principal competencia que tiene la empresa son las empresas piratas o fantasmas ya que se aprovechan de la necesidad que tienen las personas y crean empresas con costos de servicio muy bajos pero que no ofrecen ningún tipo de confiabilidad y profesionalismo características fundamentales de una empresa de seguridad.

Además debido al alto grado delincencial se han creado en el Ecuador varias empresas de seguridad privada en las que podemos encontrar las siguientes:

Tabla No. 3-8 EMPRESAS DE SEGURIDAD DEL ECUADOR

EMPRESAS	EMPRESAS
1. ALFASEGURIDAD	26. PROTECPRI CIA. LTDA.
2. ARMILED	27. PROTECSA CIA. LTDA.
3. SEAPRI	28. SALDAFIR S.A.
4. CALL ME PROTECTION	29. SCANNER EXPRESS CIA.LTDA.
5. COMPERSEG	30. SEAWOLF CIA. LTDA.
6. COPRISEG	31. SEGUPRIE CIA. LTDA.
7. COSEPRIEC	32. SEGURACI CIA. LTDA.
8. COSEVIP	33. SEGURIVITAL CIA. LTDA.
9. DNEB S.A.	34. SEGUTOURING CIA. LTDA.
10. ECUASEGURIDAD CIA. LTDA.	35. SEIPRAC CIA. LTDA.
11. ESORI	36. SEMINTER CIA. LTDA.
12. EXELSEGURIDAD	37. SENAPRO S.A.
13. FEVISE	38. SEPIP CIA. LTDA.
14. G.S.P.	39. SEPRIBAN CIA, LTDA.
15. G.S.A. SEGURIDAD	40. SERMANSEG S.A.
16. GRUVIPRO CIA. LTDA.	41. TECNOACES CIA. LTDA.



EMPRESAS	EMPRESAS
17. INTEGRASEGURITY	42. TERDEL CIA. LTDA.
18. INTELSEG CIA. LTDA.	43. TEVCOL
19. INVIN CIA. LTDA.	44. ULTRASEGURIDAD CIA. LTDA.
20. JARRASEG CIA. LTDA.	45. U.V.P. CIA. LTDA.
21. LAAR CIA. LTDA.	46. VALL CIA. LTDA.
22. PANAMPRO S.A.	47. VEPSA S.A.
23. POWER SECURITY S.A.	48. VICOSA S.A.
24. PROVIGES CIA. LTDA.	49. VIGMAN CIA. LTDA.
25. PROADMA CIA. LTDA.	50. VIGPRI CIA. LTDA.
	51. WACKENHUT DEL ECUADOR

Fuente: Asociación Nacional Ecuatoriana ANESI
 Elaborado por: La Autora

También podemos citar las empresas de Seguridad Privada que son socios de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación) entre las cuales encontramos a las siguientes:

Tabla No. 3-9 EMPRESAS ASOCIADAS A ANESI

EMPRESAS	EMPRESAS
1. ALFA SEGURIDAD	34. SEGUPRIE
2. ARMILED	35. SEGURACI
3. SEAPRI	36. SEGURIVITAL
4. CALL ME PROTECTION	37. SEGOUTOURING
5. COMPERSEG	38. SEIPRAC
6. COPRISEG	39. SEMINTER
7. COPRISEG	40. SENAPRO
8. CÓRDOVA Y TAPIA	41. SEPIP
9. COSEPRIEC	42. SEPRIBAN
10. COSEVIP	43. SERMANSEG
11. DENE B S. A.	44. TECNOACES
12. ECUASEGURIDAD	45. TERDEL
13. ESORI	46. VICOSA S. A.
14. EXELSEGURIDAD	47. VIGMAN
15. FEVISE	48. VIGPRI
16. G. S. P.	49. SECOIN CIA LTDA
17. G.S.A. SEGURIDAD	50. COMSEG
18. GRUVIPRO	51. SECOIN CIA LTDA
19. INTEGRASEGURITY	52. MORESEG CIA. LTDA
20. INTELSEG	53. SEGURITAL
21. INVIN	54. MAGNUMSEG



EMPRESAS	EMPRESAS
22. JARA SEGURIDAD	55. INFANTRY SECURITY CIA. LTDA
23. LAAR SEGURIDAD	56. EMSEOM
24. PANAMPRO	57. PROVIPRIE
25. POWER SECURITY S. A.	58. CASALAY CIA. LTDA.
26. PROADMA	59. SECOIN CIA. LTDA
27. PROTECPRI	60. SIERRA SEGURIDAD
28. PROTECSA	61. OES
29. PROVIGES	62. SEPRIVE
30. SALDAFIR	63. SEGUVINTI
31. SCANNER	64. MER SEGURIDAD
32. SEAWOLF	65. GUARPRIECUADOR
33. SEGUMAX CIA. LTDA.	66. DAVSEG CIA LTDA

Fuente: ANESI
 Elaborado por: La Autora

3.3 ANÁLISIS FODA

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a la organización.



3.3.1 MATRICES

MATRIZ N° 1 (FORTALEZAS)

SICUREXPERT S.A.	
ORD	FORTALEZAS
1	Experiencia y conocimiento del servicio.
2	Existe un liderazgo y trabajo en equipo.
3	Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional.
4	El personal operativo son ex - militares.
5	Predisposición al cambio y crecimiento por parte del personal de la empresa.
6	Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje
7	Dispone de equipos tecnológicos de punta.
8	Capacitación permanente al talento humano.

MATRIZ N° 2 (DEBILIDADES)

SICUREXPERT S.A.	
ORD	DEBILIDADES
1	Inadecuada estructura organizacional
2	La empresa no cuenta con un plan de comercialización
3	Falta de un plan estratégico.
4	No existe un manual de procedimientos.
5	No tienen Infraestructura física propia
6	Inadecuado sistema de comunicación con los clientes externos
7	Inadecuada administración de recursos económicos.
8	No se encuentra bien definidas las funciones de cada puesto, lo que produce un desempeño poco eficiente.
9	No existen una política de incentivos y motivación para el personal



MATRIZ Nº 3 (OPORTUNIDADES)

SICUREXPERT S.A.	
ORD.	OPORTUNIDADES
1	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.
2	Por el estado de inseguridad que existe en el país la población no cree en la seguridad pública, lo que obliga a contratar seguridad privada.
3	El incremento delincriminal atenta en contra de la seguridad física y empresarial.
4	La Inseguridad interna de las empresas conscientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.
5	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado
6	Poco conocimiento de la competencia en articular planes de seguridad.
7	Intensificación del número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.

MATRIZ Nº 4 (AMENAZAS)

SICUREXPERT S.A.	
ORD.	AMENAZAS
1	Incremento en los precios en insumos para generar el servicio
2	Inestabilidad política y económica del país
3	En el país el nivel de corrupción es muy alto.
4	Migración masiva escasez de mano de obra
5	La competencia.
6	Existencia de empresas piratas.
7	No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad.
8	Incremento de la delincuencia que atenta a la integridad física del personal de Seguridad.
9	Falta de Cultura en el entorno referente al tema de seguridad.
10	Falta de leyes y normas que regulen a las empresas de seguridad.

VARIABLE	PONDERACIÓN
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

La ponderación es una (k), constante que indica la técnica de la planificación estratégica matricial.



MATRIZ Nº 5 (FORTALEZAS)

ORD.	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
1	Experiencia y conocimiento del servicio.	X		
2	Existe un Liderazgo y trabajo en equipo.		X	
3	Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional.	X		
4	El personal operativo son ex- militares.	X		
5	Predisposición al cambio y crecimiento por parte del personal de la empresa.		X	
6	Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje	X		
7	Dispone de equipos tecnológicos de punta.	X		
8	Capacitación permanente al talento humano.		X	

MATRIZ Nº 6 (DEBILIDADES)

ORD.	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
1	Inadecuada estructura organizacional	X		
2	La empresa no cuenta con un plan de comercialización	X		
3	Falta de un plan estratégico.	X		
4	No existe un manual de procedimientos.	X		
5	No tienen Infraestructura física propia		X	
6	Inadecuado sistema de comunicación con los clientes externos	X		
7	Inadecuada administración de recursos económicos.	X		
8	No se encuentra bien definidas las funciones de cada puesto, lo que produce un desempeño poco eficiente.	X		
9	No existen una política de incentivos y motivación para el personal		X	



MATRIZ Nº 7 (OPORTUNIDADES)

ORD.	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
1	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.	X		
2	Por el estado de inseguridad que existe en el país la población no cree en la seguridad pública, lo que obliga a contratar seguridad privada.	X		
3	El incremento delincencial atenta en contra de la seguridad física y empresarial.	X		
4	La Inseguridad interna de las empresas conscientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.	X		
5	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado	X		
6	Poco conocimiento de la competencia en articular planes de seguridad.		X	
7	Intensificación del número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.	X		

MATRIZ Nº 8 (AMENAZAS)

ORD.	FACTOR	IMPACTO		
		ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
1	Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	X		
2	Inestabilidad política y económica del país	X		
3	En el país el nivel de corrupción es muy alto.	X		
4	Migración masiva escasez de mano de obra	X		
5	La Competencia	X		
6	Existencia de empresas piratas.	X		
7	No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad.	X		
8	Incremento de la delincuencia que atenta a la integridad física del personal de Seguridad.	X		
9	Falta de Cultura en el entorno referente al tema de seguridad.		X	
10	Falta de leyes y normas que regulen a las empresas de seguridad.	X		



**MATRIZ 9
MATRIZ DE AREA OFENSIVA ESTRATEGICA – FO**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div>	OPORTUNIDADES	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.	Por el estado de inseguridad que existe en el país la población no cree en la seguridad pública, lo que obliga a contratar seguridad privada.	El incremento delincuencia atenta en contra de la seguridad física y empresarial.	La Inseguridad interna de las empresas consientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado	Intensificación del número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.	TOTAL
	FORTALEZAS							
Experiencia y conocimiento del servicio.		5	5	3	5	1	5	24
Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional.		5	5	1	5	1	5	22
El personal operativo son ex- militares.		3	1	1	1	1	1	8
Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje		5	1	1	5	1	3	16
Dispone de equipos tecnológicos de punta.		5	1	1	5	5	5	22
TOTAL		23	13	7	21	9	15	



MATRIZ 10
MATRIZ DE AREAS DE DEFENSA ESTRATEGICA – DA

	AMENAZAS	INCIDENCIA								TOTAL
		Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	Inestabilidad política y económica del país	En el país el nivel de corrupción es muy alto.	Migración masiva escasez de mano de obra	La Competencia	Existencia de empresas piratas.	No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad.	Incremento de la delincuencia que atenta a la integridad	
DEBILIDADES										
Inadecuada Estructura Organizacional		3	1	1	1	5	1	1	3	16
La empresa no cuenta con un plan de comercialización		5	1	1	3	5	5	5	1	26
Falta de un plan estratégico.		5	3	1	3	5	5	5	1	26
No existe un manual de procedimientos.		5	1	1	1	3	1	1	1	14
Inadecuado sistema de comunicación con los clientes externos		3	1	1	1	5	3	1	1	16
Inadecuada administración de recursos económicos.		5	5	1	1	5	5	5	1	28
TOTAL		26	12	6	10	28	20	18	8	



**MATRIZ 11
MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA – FA**

	AMENAZAS	Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	Inestabilidad política y económica del país	En el país el nivel de corrupción es	Migración masiva escasez de mano de obra	La Competencia	Existencia de empresas piratas.	No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad	Incremento de la delincuencia que atenta a la integridad física del personal	TOTAL
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> <p>INCIDENCIA</p> <p>5 = ALTO</p> <p>3 = MEDIO</p> <p>1 = BAJO</p> </div>										
FORTALEZAS										
Experiencia y conocimiento del servicio.		5	3	5	5	3	3	5	5	34
Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional.		1	1	5	5	5	5	3	3	28
El personal operativo son ex- militares.		1	1	1	3	5	3	5	1	20
Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje		1	3	1	5	5	5	1	5	26
Dispone de equipos tecnológicos de punta.		5	1	3	5	1	5	5	1	26
TOTAL		13	9	15	23	19	21	19	15	



MATRIZ 12
MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO - DO

	OPORTUNIDADES							TOTAL
	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.	Por el estado de inseguridad que existe en el país la población no cree en la seguridad pública, lo que obliga a contratar seguridad privada.	El incremento delincriminal atenta en contra de la seguridad física y empresarial.	La Inseguridad interna de las empresas conscientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado	Intensificación el número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>INCIDENCIA</p> <p>5 = ALTO</p> <p>3 = MEDIO</p> <p>1 = BAJO</p> </div>								
DEBILIDADES								
Inadecuada estructura organizacional	5	5	3	3	1	1	18	
La empresa no cuenta con un plan de comercialización	5	5	5	5	5	5	30	
Falta de un plan estratégico.	5	1	1	1	1	5	14	
No existe un manual de procedimientos.	5	5	5	5	1	1	22	
Inadecuado sistema de comunicación con los clientes externos	1	1	1	3	3	5	14	
Inadecuada administración de recursos económicos.	5	1	1	1	5	5	18	
TOTAL	26	18	16	18	16	22		



MATRIZ No. 13
MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS		FA	FO
		Experiencia y conocimiento del servicio	Experiencia y conocimiento del servicio
		Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional	Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional
		Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje	Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje
		Dispone de equipos tecnológicos de punta.	Dispone de equipos tecnológicos de punta
		Migración masiva escasez de mano de obra	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.
		Existencia empresas piratas.	La Inseguridad interna de las empresas concientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.
DEBILIDADES		DA	DO
		La empresa no cuenta con un plan de comercialización	La empresa no cuenta con un plan de comercialización
		Falta de un plan estratégico	No existe un manual de procedimientos
		Inadecuada administración de recursos económicos	Inadecuada administración de recursos económicos.
		Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.
		La Competencia	La Inseguridad interna de las empresas concientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.
		Existencia de empresas piratas.	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado
	No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad.	Existe una gran oferta de trabajo en el área de seguridad en el país, ya que, cada vez se ha intensificado el número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.	



MATRIZ No. 14 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DELIDADES
Experiencia y conocimiento del servicio	La empresa no cuenta con un plan de comercialización
Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional	Falta de un plan estratégico
Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje	Inadecuada administración de recursos económicos
Dispone de equipos tecnológicos de punta.	No existe un manual de procedimientos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Migración masiva escasez de mano de obra	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.
Existencia empresas piratas.	La Inseguridad interna de las empresas concientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.
Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado
La Competencia	Intensificación el número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.
No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad.	

3.3.2 PRIORIZACIÓN DEL FODA

La priorización del FODA consiste en establecer las áreas que requieren mayor atención de acuerdo a la ponderación establecida, por lo que para nuestro trabajo se consideró lo siguiente:

FORTALEZAS

1. A pesar de existir un liderazgo en la empresa, es necesario fortalecer el mismo y sobre la cultura del trabajo en equipo
2. Si bien es cierto que en la empresa podemos mejorar, recursos físicos, tecnológicos y otros, pero es importante mejorar y que exista la



predisposición al cambio del personal para su crecimiento, por eso es necesario que la capacitación se realice permanente al talento humano.

DEBILIDADES

Dentro de las cuales hemos priorizado las que requieren ser atendidas con mayor urgencia.

1. La empresa no cuenta con un plan de comercialización
2. Falta de un plan estratégico.
3. No existe un manual de procedimientos.

OPORTUNIDADES

1. La mejor oportunidad para la empresa es que dentro de la competencia tienen poco conocimiento para articular planes de seguridad.

AMENAZAS

1. Incremento en los precios en insumos para generar el servicio
2. Migración masiva escasez de mano de obra
3. Falta de Cultura en el entorno referente al tema de seguridad.

Nota: La enumeración indica la prioridad de cada una de las actividades a ejecutarse en cada área del FODA.

3.4 MISIÓN, VISION, OBJETIVOS METAS Y ACCIONES

3.4.1 MISIÓN

Para establecer la misión es necesario primero identificar los componentes básicos por medio de las siguientes preguntas:

¿Cuál debería ser la actividad de la empresa?

La actividad de SICUREXPERT S.A. es el de brindar servicios de Seguridad.



¿Cuál es el objeto de la existencia de la empresa?

Ofrece un servicio de Seguridad física orientado a un grupo corporativo de clientes.

Competitividad

¿Cuál debería ser el segmento de mercado a atender?

Los principales clientes de SICUREXPERT S.A., constituyen todas las empresas que integran los sectores, gubernamentales, financiero, comercial e industrial.

¿Qué principios son importantes para el futuro de la empresa?

Los principios que la gerencia para el desenvolvimiento de sus actividades son la excelencia, la calidad y la responsabilidad.

Mercado

¿Cuál es la posición deseada en el mercado?

La empresa desea tener una posición importante dentro del mercado de la Seguridad Privada.

Resumen de los elementos claves para estipular la MISIÓN

Naturaleza del Negocio: Seguridad Profesional Integral Personalizada.

Razón para existir: Brindar Servicios de Protección y Seguridad permanente.

Mercado al que sirve: Personas y empresas del país.

Característica general del servicio: Servicios de calidad.

Posición deseada en el mercado: Importante

Principios y valores: Excelencia, Calidad y Responsabilidad.



MISIÓN

“Ofrecer un servicio de seguridad profesional integral personalizada, de protección y seguridad permanente con calidad, que cumpla las necesidades y expectativas de nuestros clientes, de forma general y específica, orientados a resolver sus problemas, con nuestra asesoría, basándose para ello en la excelencia, calidad y responsabilidad para salvaguardar su integridad.”

3.4.2 VISIÓN

Para establecer la visión es necesario considerar los siguientes aspectos:

✓ **Nuestra posición futura respecto a clientes, mercado, producto y tecnología es:**

La posición deseada por la empresa es la de convertirse en una de las empresas líderes de mayor crecimiento dentro del sector en el cual se desenvuelve.

✓ **El tiempo en el que se desea llegar a dicha posición es:**

El tiempo en que **SICUREXPERT S.A.** desea alcanzar dicha ubicación es en un plazo de 5 años que dura el nuevo plan estratégico.

✓ **El ámbito de mercado de la organización es:**

La cobertura de mercado para la empresa en el plazo de 5 años es a nivel nacional.

✓ **La empresa para el control de sus metas empleará:**

Un sistema de indicadores de gestión.

✓ **El valor y principio en que se basará la empresa para su accionar es:**

SICUREXPERT S.A. se basará en la excelencia.



Resumen de los elementos claves para definir la VISIÓN

Posición en el Mercado:	Líder
Tiempo:	5 años.
Ámbito del Mercado:	Nacional
Servicio:	Seguridad Integral
Valores:	Excelencia.

VISIÓN 2015

“Liderar el mercado nacional en materia de servicio de seguridad integral, a través de la prestación de un excelente servicio a nuestros clientes, con personal profesional altamente calificado con el perfil directivo, ejecutivo, y operativo, y alcanzar mediante la selección y capacitación intelectual y física del personal”

3.4.3 OBJETIVOS

Los objetivos constituyen algo por alcanzar en un futuro, algo concreto, específico tangible, sujeto a medición y realizable en un período de tiempo.

- ✓ Brindar servicios de eventos de capacitación y de blindaje especializados en el campo de Seguridad Privada con calidad, para: embajadas, bancos, residencias, fábricas, industrias, edificios públicos y privados, comercios, Estudios y Proyectos de Seguridad, Seguridad y Custodia de Valores, Seguridad y Protección a personas importantes.
- ✓ Garantizar el éxito del proceso operativo del servicio, mediante la atención constante de los miembros de la empresa de Seguridad Privada SICUREXPert S.A.



- ✓ Establecer una adecuada estructura orgánica funcional, que permita el normal funcionamiento y desarrollo de la empresa.

3.4.4 METAS

Considerando que las metas deben ser cualitativas y cuantitativas la empresa se propone cubrir un 20% de la demanda de servicios de seguridad del distrito Metropolitano de Quito, lo que representará en un incremento de sus ventas en un 25%.

3.4.5 ACCIONES

Mejorar la calidad de servicio que ofrece la empresa, diversificar el servicio de seguridad y emprender un plan de marketing con el objeto de promocionar y dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, aprovechando la imagen de la empresa y los recursos con los que actualmente dispone.

3.5 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios que se utilizan para alcanzar los objetivos, las metas y la misión de la empresa, para lo cual hay que tomar decisiones y asignar los recursos necesarios para alcanzar, entre las cuales se aplicarán las siguientes:

- ✓ Definir una estructura organizacional adecuada que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Diseñar un plan de comercialización que permita a la empresa conocer cuáles son las nuevas oportunidades de negocio dentro del ámbito de la Seguridad Privada.
- ✓ Diseñar un programa de capacitación, incentivos, motivación y evaluación para mejorar el nivel de desempeño del personal
- ✓ Elaborar un manual de funciones y procedimientos que se han estado utilizando para el desarrollo de las actividades y así lograr un control más adecuado, oportuno y eficiente.



3.6 IMAGEN CORPORATIVA

Constituye la calidad y la credibilidad con la que la empresa se desenvuelve en el entorno en donde se encuentra operando, la misma que constituye no solo en los principios y valores sino en la permanente práctica de los mismos.

Los principios “Son el conjunto de creencias que establecen un estilo propio de comportamiento, sobre el cual se fundamenta la conducta de los miembros que integran y a portan al desarrollo de la organización.”

- ✓ Ser los primeros en innovación, efectividad con velocidad y flexibilidad.
- ✓ Entregar a los clientes servicios de la mejor calidad los cuales satisfagan sus necesidades.
- ✓ Ofertar los servicios a precios competitivos, brindando para esto valor agregado.
- ✓ Respeto a la dignidad humana.
- ✓ Promover el trabajo en equipo.
- ✓ Mantener un ambiente de respeto tanto externo como interno de la empresa.
- ✓ Comprometer a todos los miembros con la organización para de esta manera impulsar el desarrollo.
- ✓ Concienciar a todos los empleados de la empresa, la necesidad de utilizar de manera adecuada los recursos de la empresa.
- ✓ Enfocarnos implacablemente en la excelencia de la ejecución del Servicio de Seguridad Privada.
- ✓ Obrar con integridad en todas nuestras relaciones interpersonales y alcanzar diversidad en nuestra fuerza de trabajo.
- ✓ Estar comprometidos con todo el personal de la compañía a nivel nacional, donde primará la lealtad y la solidaridad para el crecimiento de la empresa.

Los valores “Son el conjunto de creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias”.



- ✓ **Respeto.-** Consideración a cada uno de los empleados de la empresa, respetando su criterio y actividad.
- ✓ **Responsabilidad.-** Cumplir con eficiencia todas las actividades que se desarrollen para el beneficio de la empresa.
- ✓ **Honestidad.-** Seriedad y cumplimiento en el momento de ofrecer a los clientes los servicios con los que contamos.
- ✓ **Profesionalismo.-** Los empleados deben demostrarlo dentro y fuera de la empresa, la dedicación, esfuerzo y compromiso constituyen la base de la auto superación.
- ✓ **Equidad.-** Todos los empleados son tratados por igual, ninguno tiene ningún tipo de distinción.
- ✓ **Identidad.-** Cada integrante, busca realizar los planes de la organización.
- ✓ **Disciplina.-** Todos los miembros de la organización cumplen con las leyes de la empresa y con cada contrato.
- ✓ **Transparencia.-** Los empleados deben cumplirlo en todo momento tanto en los servicios que se ofrecen como fuera de la empresa.
- ✓ **Eficiencia.-** Virtud y cualidad con los que cuentan todos los miembros de la organización para lograr los objetivos propuestos.

3.7 LINEAS DE ACCIÓN

Las siguientes líneas de acción que emprenderá la Empresa de Seguridad SICUREXPERT S.A., para alcanzar los objetivos estratégicos y que permitirá alcanzar los objetivos y las metas son las siguientes:

- 1.- Coordinar la acción de la empresa
- 2.- Fortalecer los departamentos
- 3.- Consolidar el control del territorio en el Distrito Metropolitano de Quito
- 4.- Proteger a los clientes y la infraestructura de la empresa
- 5.- Cooperar para la seguridad de todos, y
- 6.- Comunicar las políticas y acciones de la empresa.



3.8 DEPARTAMENTO OPERATIVO

Planificación

- Localización de puntos que requieren de seguridad
- Elaboración de croquis de dichos puntos
- Establecer puntos de conexión
- Establecer y desarrollar un plan promocional
- Control de equipo y armamento
- Determinación de armamento para la venta
- Elaboración de de Planes de Contingencia
- Establecer Fuerzas de Reacción

Marketing

- Elaboración de un plan de marketing y comercialización
- Análisis del plan de marketing
- Factibilidad del Plan.
- Aprobación del Plan
- Ejecución del Plan
- Mantener un control permanente de stock de inventarios de los materiales que se utilizan.
- Mantener a la vanguardia la innovación de los servicios que se ofrecen
- Cumplir con la normatividad legal y reglamentaria respectivos.
- Realizar cursos especiales en seguridad para capacitar al personal de diferentes empresas, programado de acuerdo al siguiente detalle:
 - ✓ Realización de Planes de Emergencia y Autoprotección
 - ✓ Conducción Segura y Defensiva
 - ✓ Dirección de Seguridad Corporativa y protección del Patrimonio
 - ✓ Seguridad y Vigilancia para el Supervisor Jefe
 - ✓ Vigilante de seguridad
 - ✓ Investigación de la escena del crimen
 - ✓ Control de accesos
 - ✓ Curso Superior de gestión de la seguridad e investigación
 - ✓ Escolta + Vigilante de seguridad



- ✓ Equipos de Emergencia ante el terrorismo (Conceptos Básicos)
- ✓ Gestión de seguridad
- ✓ Seguridad privada
- ✓ Protección de personas seguimientos y contra vigilancias
- ✓ Planes autoprotección de edificios
- ✓ Seguridad para ejecutivos
- ✓ Seguridad familiar
- ✓ Seguridad integral
- ✓ Seguridad administrativa
- ✓ Seguridad bancaria
- ✓ Seguridad industrial
- ✓ Seguridad petrolera
- ✓ Seguridad hospitalaria
- ✓ Manejo de desechos hospitalarios
- ✓ Manejo de riesgos
- ✓ Seguridad de personas importantes
- ✓ Seguridad aérea
- ✓ Seguridad de centros comerciales
- ✓ Seguridad de instalaciones aeroportuarias
- ✓ Seguridad VIP.
- ✓ Consultoría de seguridad
- ✓ Auditoría y análisis de seguridad empresarial

3.9 PROYECTOS

Se formulan dos Proyectos que son los siguientes:

- ✓ **Proyecto No. 1 – Modelo de Planificación Estratégica para SICUREXPERT S.A.**
- ✓ **Proyecto No. 2 - Plan de Marketing para SICUREXPERT S.A.**

NOTA: La realización de los proyectos se verá en el Capítulo V.



CAPÍTULO IV

“IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PERÍODO 2010-2013 PARA LA EMPRESA SICUREXPERT S.A.

4.1 DIAGNÓSTICO DE ÁREAS PROBLEMÁTICAS

El objetivo de este análisis es obtener información referente al funcionamiento de la empresa y su entorno en el que se desarrolla, para lo cual se ha considerado el área administrativa y de comercialización en donde se aplicará la Planificación Estratégica.

El análisis del entorno constituye el punto de partida de la Planificación Estratégica, y se encuentra formado por tres partes fundamentales: El estudio del “ambiente interno” que permitirá establecer aquellos factores que actúan dentro de la organización y que influyen en el desempeño de la misma y sobre los cuales la empresa puede intervenir en su modificación, el “análisis de la competencia” estudio a través del cual obtendremos información sobre aquellos competidores actuales y potenciales que tienen o podrían en un futuro tener influencia directa o indirecta sobre la empresa. Los cambios en el medio ambiente de los negocios precisan un monitoreo continuo, de lo contrario la empresa acabaría por ser obsoleta razón por la cual mientras mejor sean realizados estos estudios, mejor será la definición de la respuesta estratégica que podría tener la empresa y la identificación de áreas de priorización estratégica

A través de la matriz que se presenta a continuación, se ha logrado determinar las áreas claves que requieren de la atención, siendo las principales las siguientes:

- ✓ Administrativo
- ✓ Comercialización y marketing.



4.1.1 AREAS DE PRIORIZACION ESTRATEGICA

Administrativo	No existen un modelo de Planificación Estratégica por ende no hay un direccionamiento estratégico, las metas no están formuladas adecuadamente, sus recursos están mal distribuidos, lo cual imposibilita establecer mejoras en la calidad del servicio, haciendo más difícil la creación de una cultura organizacional
Comercialización y marketing	No posee un plan de marketing que le permitan anticiparse a los cambios del mercado y la competencia por lo que su posicionamiento puede ser afectado

Elaborado por: La Autora
Fuente: Empresa SICUREXPERT S.A.

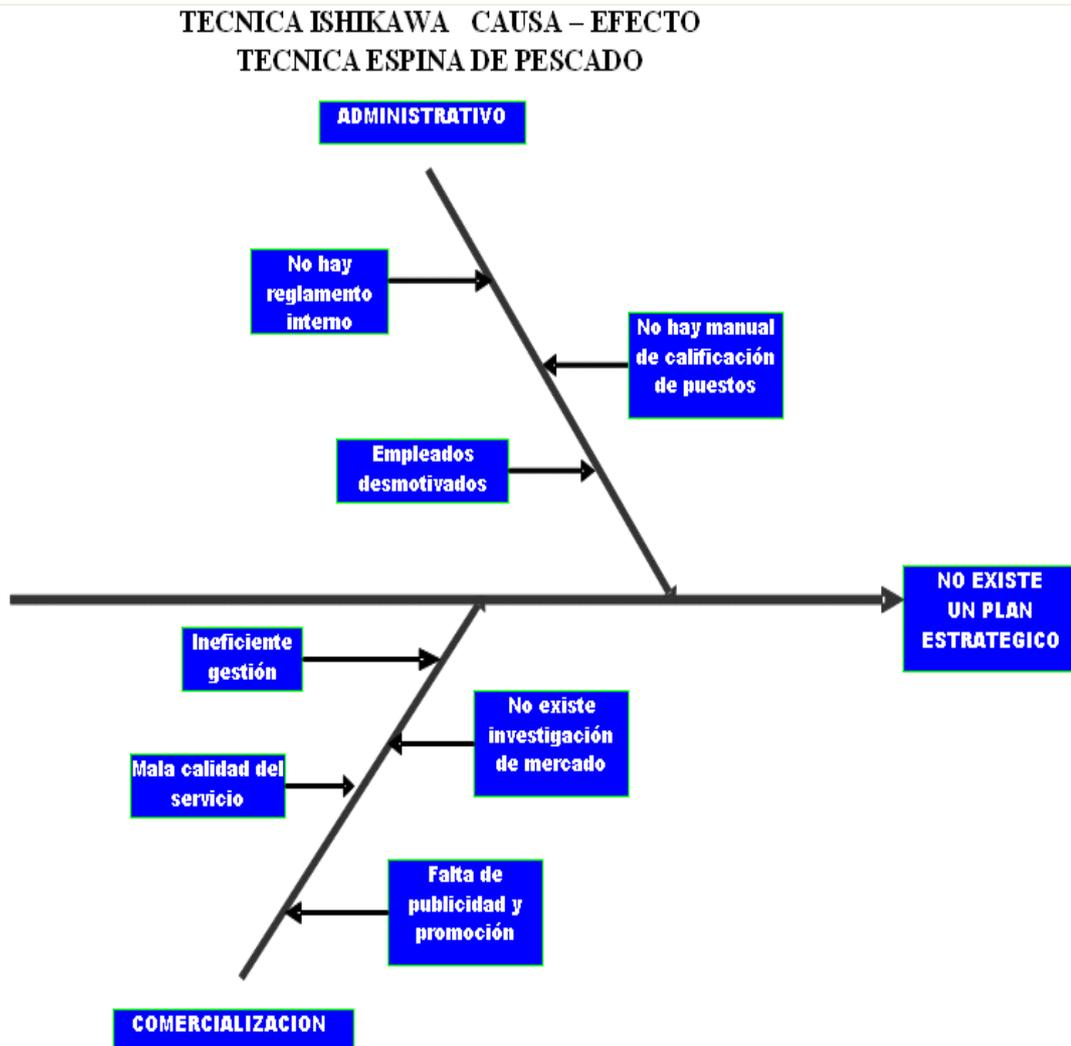
4.1.2 HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica es una metodología que será orientada a la acción que le conducirá a la organización a un desarrollo sostenido mediante la determinación de la misión, objetivos, metas y planes de acción.

Además es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.



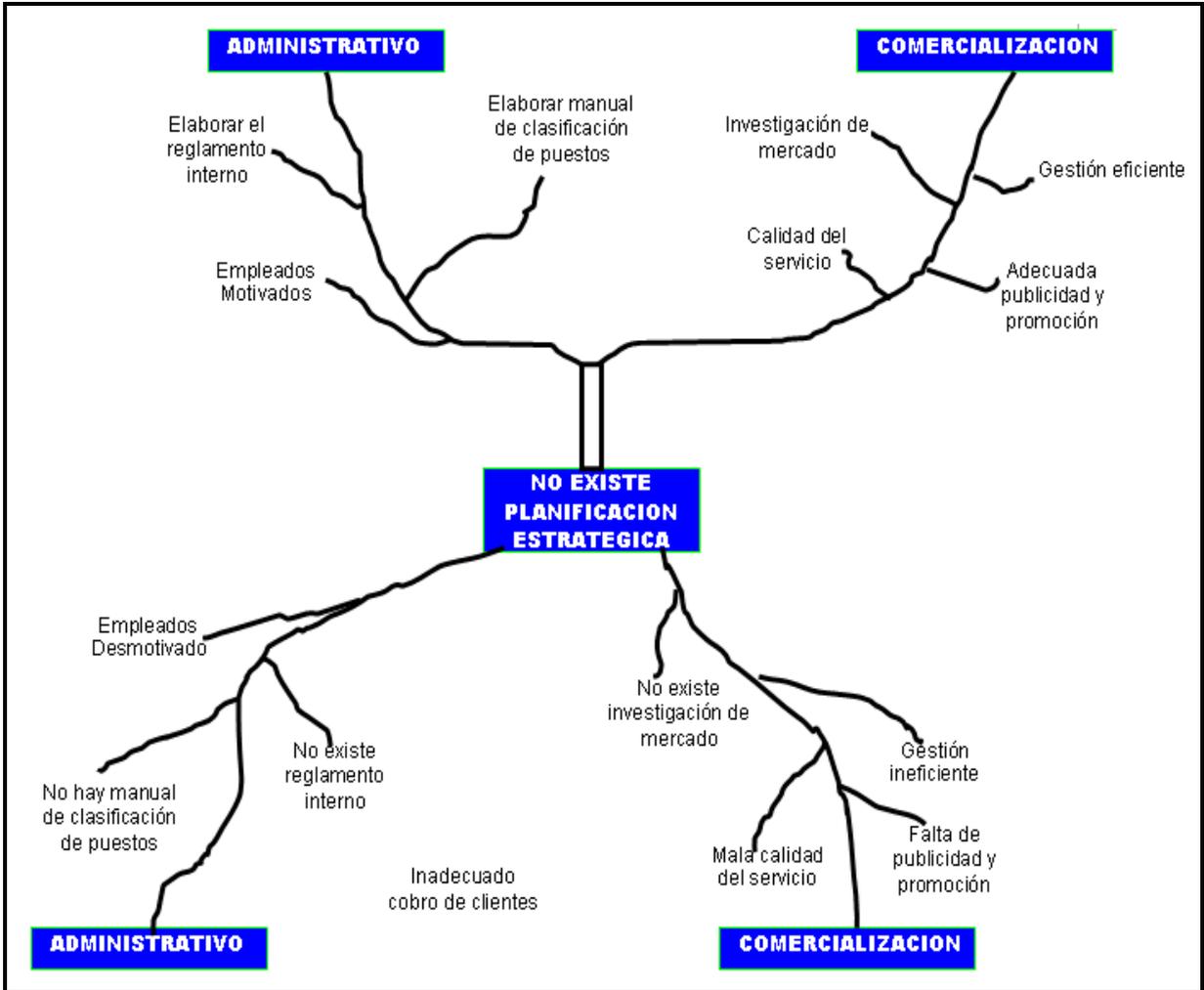
Gráfico No. 4.1 PROBLEMÁTICA.- DIAGRAMA DE RELACIONES y DE ISHIKAWA



Elaborado por: La Autora



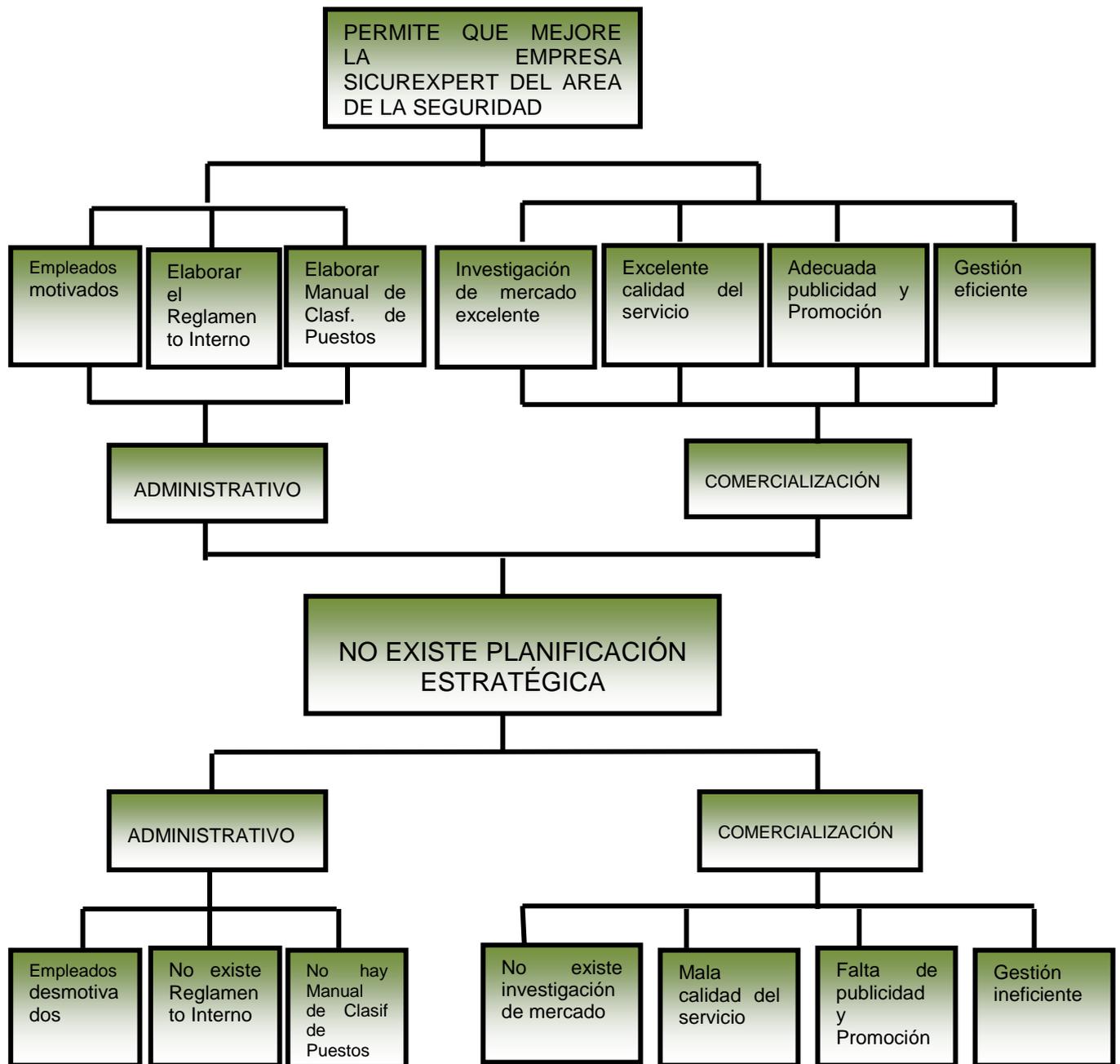
Gráfico No. 4.2 ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborador por: La Autora



Gráfico No. 4.3 DIAGRAMA DE PROBLEMAS



Elaborador por: La Autora

Como la empresa no cuenta con un modelo de Planificación Estratégica en el DIAGRAMA DE ISHIKAWA y EL ARBOL DE PROBLEMAS, se muestran los inconvenientes más comunes dentro de la empresa, los mismos que dan como resultado una inadecuada comercialización y manejo del recurso humano.



La planificación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos, SICUREXPERT S.A. no cuenta con un adecuado Direccionamiento Estratégico, es decir no están bien definidos sus objetivos, estrategias, políticas y además su estructura organizacional y funcional.

Actualmente la empresa no realiza permanentemente una investigación de mercado, tampoco ha mejorado la calidad del servicio y no mantiene un adecuado programa de publicidad y promoción, por lo tanto no tiene una base de direccionamiento técnico de las actividades comerciales, razón por la cual no ha logrado posicionarse en el mercado.

4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PRINCIPIOS DEFINICIONES E IMPORTANCIA.

4.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

SICUREXPERT. S.A. ha diseñado un modelo de planificación estratégica la misma que se desarrollará a través de planes de acción para el logro de sus objetivos, políticas, estrategias y metas planteadas, estos planes son a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a nuestra amplitud y magnitud. Es decir, todo esta en función de nuestro tamaño, y capacidad instalada ya que estos deben ser ejecutados por cada unidad operativa, ya sean estos de niveles superiores o niveles inferiores.

Hemos de destacar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes de acción, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por nuestra empresa.

También es importante señalar que SICUREXPERT. S.A precisa con exactitud y cuidado la misión que rige la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.



4.2.2 PRINCIPIOS:

Los principios básicos de este modelo de planificación son:

1. Contar con la decisión de sus directivos para llevar a cabo el proceso de implementación y aplicación.
2. Conseguir un compromiso institucional por parte de los miembros de la organización para que estos se sientan solidariamente comprometidos.
3. Lograr el máximo de participación, representatividad y compromiso de las distintas fuerzas vivas que conforman la comunidad.
4. Contar con una eficiente estructura técnico-operativa capaz de llevar a cabo los procedimientos pertinentes para el adecuado desenvolvimiento del plan.
5. Poseer los adecuados mecanismos de comunicación capaces de llevar a cabo tanto la convocatoria como de informar de sus avances y resultados.
6. Lograr integrar y armonizar los intereses sociales y los económicos con el fin de que estos interactúen como dos caras de una misma moneda.
7. Elaborar el plan a partir de la potenciación de las ventajas y oportunidades locales y no sobre un compendio de debilidades y amenazas que, en consecuencia, atienden más a un carácter reactivo que al carácter proactivo del plan.
8. Adoptar la flexibilidad como valor inherente al plan a la hora de establecer las prioridades dado que el proceso no se debe detener ni circunscribir a ninguna organización de orden secuencial. El proceso y sus acciones tienen que tener varios puntos posibles de partida, así como varias rutas alternativas.



9. Establecer los adecuados mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan hacer ajustes sobre la marcha y garantizar el adecuado desenvolvimiento del plan en su conjunto.
10. Tener presente siempre que el verdadero éxito del plan no está en el plan mismo sino en la manera como éste incida en los modos de obrar de sus distintos actores y en los resultados que cada uno de ellos lo obtengan.
11. Características:
 - ✓ Está orientada hacia largo plazo.
 - ✓ Es global.
 - ✓ Es la base para un crecimiento futuro.
 - ✓ Pretende asegurar la permanencia en el medio ambiente (crisis).
 - ✓ Permite minimizar riesgos y capitalizar oportunidades.

4.2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que:

1. La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados
3. Puede controlarse el logro de los objetivos organizacionales así mismo ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la



planificación estratégica: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que está acelerada el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

La Planeación Estratégica además consiste en la elaboración de un plan que integra las principales metas y políticas de la organización. Al mismo tiempo establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el objetivo de poner en orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, sus recursos.

Todo con el fin de lograr una situación viable y original, así como de anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

Debemos tomar en cuenta lo siguiente que es muy importante:

- Relacionar las oportunidades de negocio con los recursos propios de la organización.
- Conocer y aprovechar la naturaleza del entorno de la empresa (Tecnología, Ecología, Economía, Industria, Sociedad, Política).
- Identificar los competidores corporativos y sus fortalezas.
- Identificar las fuentes de las capacidades de la empresa.
- Delinear un plan de acción para aprovechar las oportunidades en función de las capacidades o fortalezas propias.

Además se debe tomar en cuenta algunos aspectos como son:

✓ **Conservar la iniciativa**

Una posición reactiva prolongada produce cansancio, hace descender la moral y sobre todo cede la ventaja del tiempo a la competencia, lo que puede ser fatal para una empresa.



✓ **Concentración**

Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual constituye la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores.

✓ **Flexibilidad**

Obliga principalmente a los competidores menos flexibles, a utilizar más recursos para mantener posiciones predeterminadas. Al mismo tiempo nos permite utilizar menos recursos propios para propósitos defensivos.

✓ **Liderazgo coordinado y comprometido**

Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera que sus intereses propios coincidan con los de la organización. Sobre todo porque las estrategias exitosas requieren compromiso y no solo aceptación.

✓ **Sorpresa**

Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

✓ **Seguridad**

La estrategia desarrolla sistemas efectivos de inteligencia suficientes para prevenir sorpresas por parte de la competencia

4.3 VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA

“Ser una empresa competitiva en el mercado de seguridad, que provee servicios de vigilancia y consultaría basados en tecnología, innovación y calidad, brindando soporte y valor agregado a nuestros clientes para convertirnos en su aliado estratégico y así contribuir al desarrollo empresarial, teniendo presente la honestidad, responsabilidad y disciplina en nuestras tareas y funciones mediante el trabajo en equipo y la productividad a bajos costos.”



4.4 PROCESOS OPERATIVOS DE LA PLANEACION

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige fases bien definidas entre estas tenemos:

- a) Orientación de la alta dirección.
- b) Formulación de objetivos.
- c) Ambiente Externo.
- d) Ambiente Interno.
- e) Desarrollo de estrategias alternativas.
- f) Evaluación y selección de estrategias.
- g) Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.
- h) Coherencia y contingencia.

a) Orientación de la Alta Dirección

El personal, en especial los gerentes de alto nivel, configuran el perfil de una empresa, por lo cual su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional que es el ambiente de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus perspectivas y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

b) Formulación de Objetivos

El propósito (o la misión) y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

Los objetivos para toda la organización deben ser siempre lo bastante específicas y claras, para que brinden continuidad, aglutinen y unan los esfuerzos de cada unidad operativa dentro de la empresa.



c) Ambiente Externo

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, y geográficos.

Además, debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

d) Estudio del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.



Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

e) La Empresa en el Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser?, esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos:

- ✓ Las empresas y clases de empresa con que cuenta
- ✓ Los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una
- ✓ Los productos y tipos de productos
- ✓ Las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de



naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

f) Ambiente Interno

También se debe examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

g) Análisis Interno de la Empresa

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargar a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

h) Análisis de las fortalezas y debilidades de la Empresa

Las fortalezas y debilidades de la empresa; las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos



organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos. Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.
- Análisis Gerencial Específico y de Impacto
- La opinión del Ejecutivo acerca de las técnicas analíticas para la planeación

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

i) Técnicas no Cuantitativas más antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas y proyectos de grupo

j) Desarrollo de Estrategias Alternativas

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas clases de estrategias diferentes. Se puede Especializar o Concentra.



k) Evaluación y selección de Estrategias

Antes de *elegir* se deben *evaluar* con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además se debe tomar en consideración la reacción de los competidores.

l) Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control

La planeación a mediano y corto plazos así como la implantación de los planes se deben considerar durante todas las fases del proceso. También se deben aplicar controles para monitorear el desempeño en comparación con los planes.

m) Coherencia y Contingencia

El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es comprobar la coherencia y prepara planes de contingencia que estará influenciada por el medio ambiente externo.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.



Tabla No. 4-1 LEYENDA DE FORMAS PARA DIAGRAMAS DE FLUJO BASICOS.

1.- Inicio y fin del algoritmo	
2.- Conector O	
3.- Proceso o Cálculo	
4.- Boque de Decisión	
5.- Impresión de Resultados	
6.- Conector Y	
7.- Segmento de Flujo indica la dirección y el sentido lógico de la información	
8.- Entrada / Salida de Datos de un almacenamiento magnético en línea	
9.- Datos	
10.- Lectura / Escritura de Datos en un disco duro	



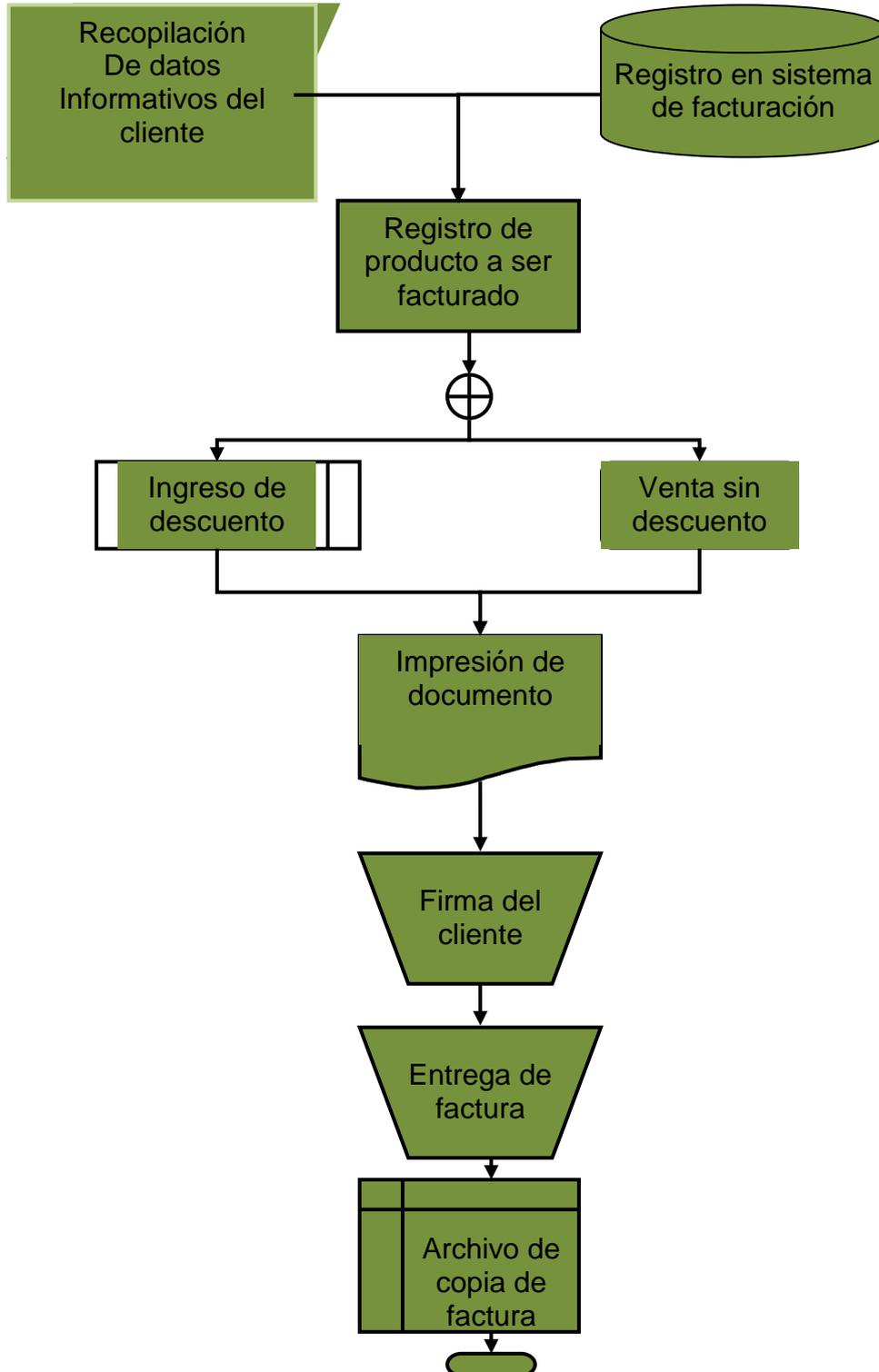
11.- Proceso definido	
12.- Operación Manual	
13.- Almacenamiento Interno	
14.- Retraso	
15.- Proceso Alternativo	

Elaborador por: La Autora



Tabla No. 4-2 PROCESOS OPERATIVOS DE LA PLANEACIÓN

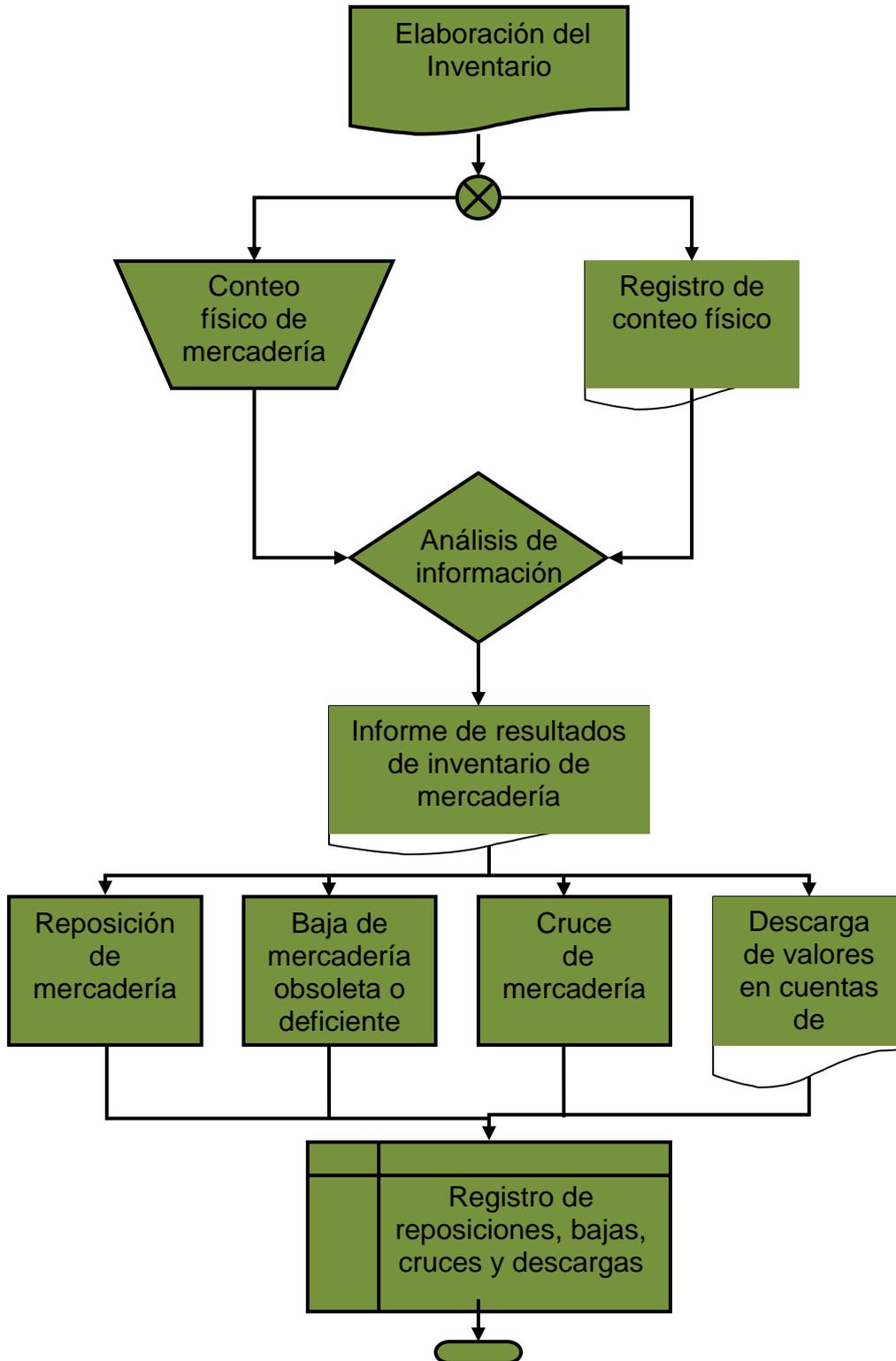
Diagramas de Flujo Proceso de facturación



Elaborado por: La Autora



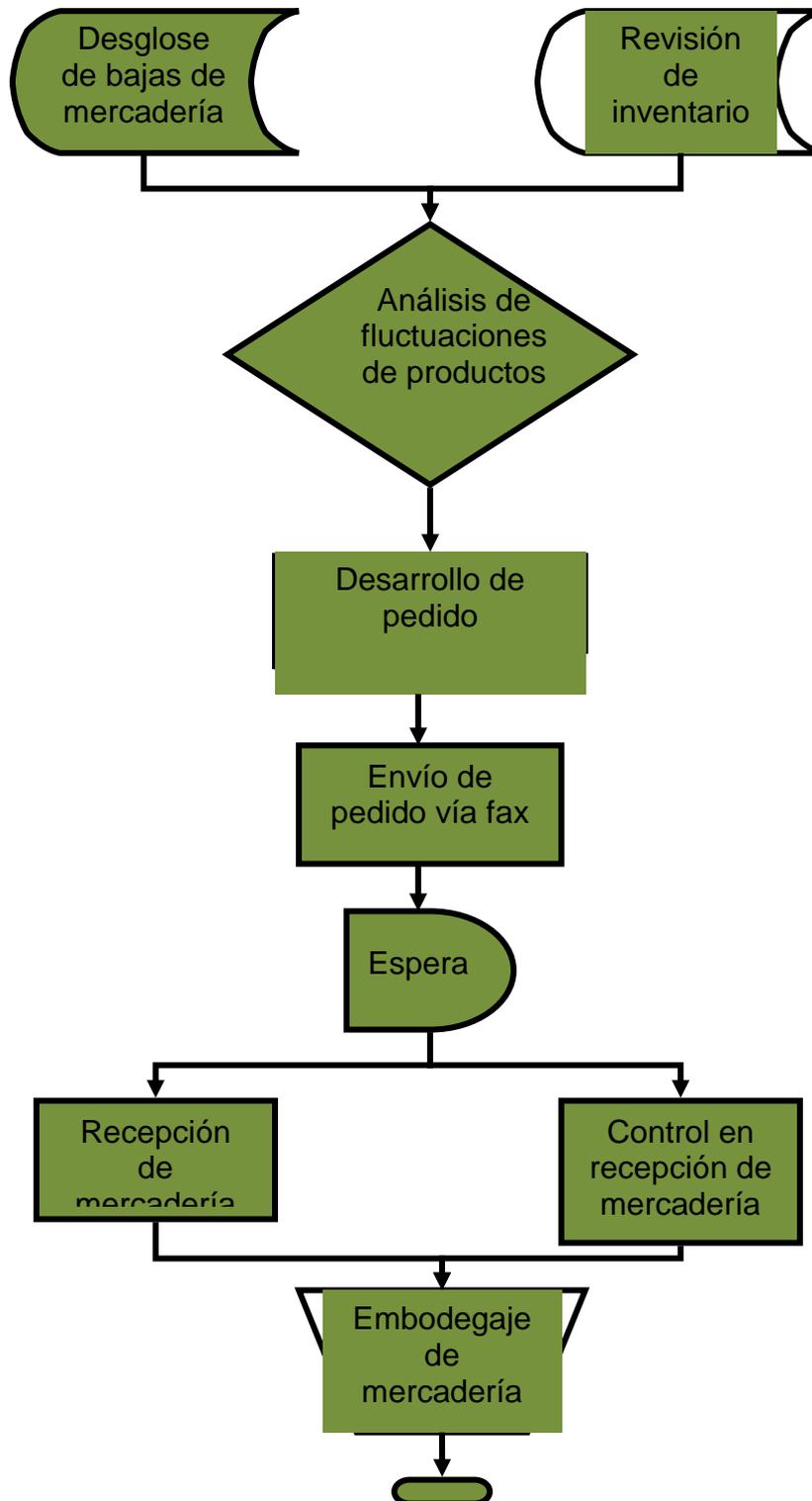
Gráfico No. 4.4 Diagrama de flujo de Proceso de Inventario



Elaborador por: La Autora



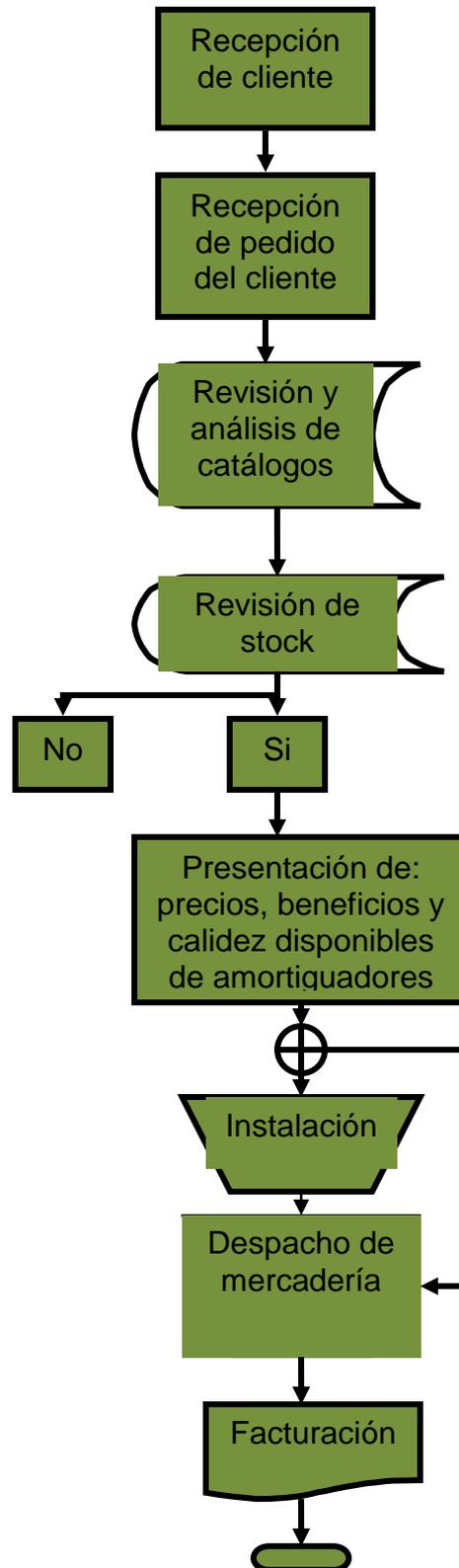
Gráfico No. 4.5 Diagrama de flujo Proceso Pedido de Mercadería



Elaborador por: La Autora



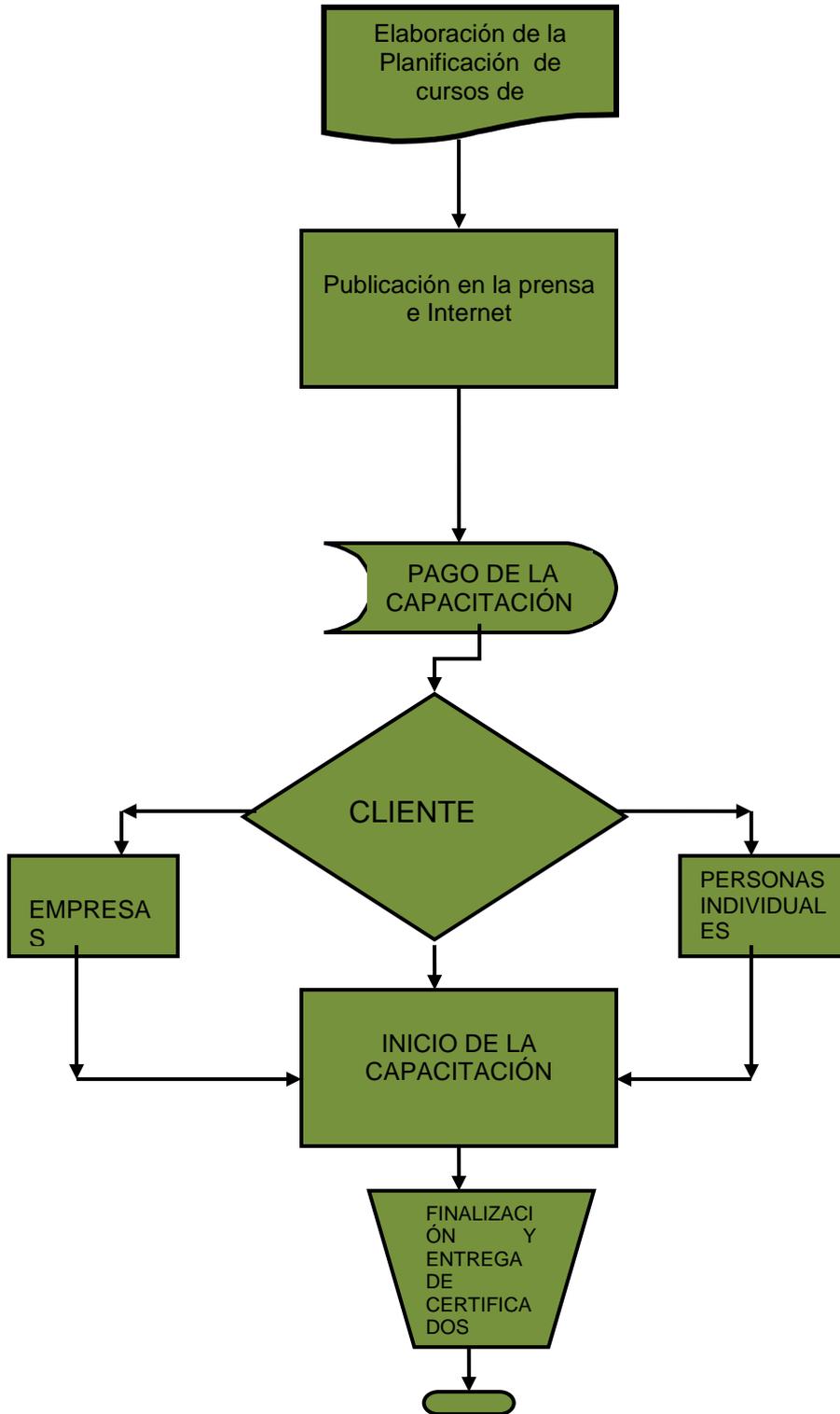
Gráfico No. 4.6 Diagrama de flujo de Proceso de comercialización



Elaborador por: La Autora



Gráfico No. 4.7 Diagrama de flujo de Proceso de Capacitación



Elaborador por: La Autora



CAPITULO V PLAN OPERATIVO DEL AÑO 2010

5.1 RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2010

El presente trabajo de investigación está enfocado al análisis situacional de la empresa y a la propuesta planteada para mejorar su eficiencia y sobre todo a establecer un crecimiento y desarrollo sostenido.

En el primer capítulo se refiere a datos generales de la Empresa SICUREXPRT S.A., base legal actividad productiva, organización de la empresa y su diagnóstico situacional de las diferentes áreas de la empresa.

En el segundo capítulo se refiere al marco conceptual y referencial de la planeación estratégica.

El tercer capítulo comprende el plan estratégico de la empresa, en donde se realiza el análisis FODA, su priorización, diseño de estrategias, líneas de acción y proyectos entre otros.

En el cuarto capítulo se realizó un diagnóstico específico de aquellas áreas problemáticas y en el cual se estableció un plan de acción considerando la visión global de la empresa.

En el quinto capítulo se ha considerado el plan operativo que se desarrollará para el quinquenio- 2010-2015 en el que se plantean dos proyectos en el área administrativa y de comercialización, en los que se considera su organización, presupuesto, objetivos, metas, resultados esperados, básicamente las actividades a desarrollar, las cuales están dirigidas a las dos áreas que tienen mayor prioridad.

La Empresa SICUREXPRT S.A. se ha propuesto alcanzar el mayor grado de eficiencia en la administración de los recursos humanos, a través del establecimiento de adecuados sistemas (capacitación, blindaje de vehículos y prendas de protección), basados en el mérito, propiciando el desarrollo personal y profesional en



seguridad, el departamento de Recursos Humanos, en el que se introduzcan técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva en un ambiente favorable. Así mismo se establecerán procesos de selección que permita escoger a los mejores, para luego capacitarles con el objeto de mejorar su nivel de desempeño, a través de una eficiente distribución de funciones en las diferentes áreas de la organización.

En la propuesta planteada también se encuentra un plan de marketing dentro del cual se consideró que para incrementar el volumen de ventas tendremos que captar nuevos clientes y esto se lo realizará mediante un programa agresivo de promoción y publicidad mediante diferentes medios de comunicación tanto personales como masivos cuyo objetivo es obtener un mayor número de clientes.

También se consideró establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes de otras ciudades y sobre todo lograr la fidelidad de los mismos, para lo cual se establecerán políticas y mecanismos que permitan a la empresa tener un desarrollo y crecimiento sostenido.

5.2 ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS

5.2.1 PROYECTO No. 1: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SICUREXPERT S.A.

Identificación de la Organización: SICUREXPERT S.A., empresa creada para ofrecer servicios de calidad de protección y seguridad permanente a las empresas y personas naturales y jurídicas del Distrito Metropolitano de Quito.

Nombre del Proyecto: Modelo de Planificación Estratégica, para mejorar la calidad de servicios que ofrece la Empresa SICUREXPERT S.A., a desarrollarse en la ciudad de Quito en el período 2010 – 2015, dirigido a las empresas y personas de la ciudad de Quito.



Breve Resumen del Proyecto: Proceso mediante el cual tomarán decisiones los miembros de la organización, quienes obtendrán, procesarán y analizarán la información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la Institución, ejerciendo su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro.

Justificación: La presente propuesta se justifica en base a la investigación realizada a los clientes internos y externos, en donde la ausencia de una planificación estratégica es evidente, lo cual no permite que las actividades comerciales se desenvuelvan adecuadamente.

La necesidad de diseñar un modelo de planeación estratégica funcional surge con el propósito de resolver los problemas que se presentan en los servicios que ofrece la empresa, debido a la ausencia de un liderazgo que propicie un cambio estructural, lo que conlleva a la insatisfacción de las necesidades, así como también limita el incremento de nuevos clientes ya que la falta de una planeación estratégica no permite acceder a un mercado más amplio.

Con la aplicación de este proyecto se dará a la empresa un direccionamiento lo que generará una mejor visión y se estructurará una nueva manera de hacer los negocios con la finalidad de posicionar a empresa en el entorno en el que se desenvuelve.

La factibilidad de este proyecto radica en el apoyo integral de los directivos, personal y clientes, quienes proporcionaron la información adecuada para el desarrollo individual y colectivo.

5.3 OBJETIVOS DEL AREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL

Estructurar una Planificación Estratégica funcional que promueva la optimización de los recursos en la empresa “**SICUREXPERT S.A**”, para alcanzar el mayor grado de eficiencia en la administración de los recursos humanos, a través del establecimiento de sistemas técnicos, basados en el mérito, propiciando el desarrollo personal y



profesional en seguridad, a través del departamento de Recursos Humanos, en donde se pueda introducir técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil, productiva y competitiva, mediante programas de capacitación permanente, de manera que estos puedan ser productivos y laborar bajo la filosofía de calidad total.

5.3.1 META ESTRATEGICA No 1 PARA EL AÑO 2010

Orientar las normas hacia el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Análisis y actualización del reglamento interno de trabajo	Coordinación con el departamento legal	Involucramiento activo de todos los funcionarios
Retroalimentación y difusión	Legalización por el Ministerio de trabajo	Que tenga aplicabilidad
Difusión y comprensión de los principios sobre seguridad	Capacitación	Orientación hacia la productividad
Potenciar el liderazgo en todos los niveles de la Empresa		

Elaborador por: La Autora

5.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Seleccionar, y calificar las personas que la empresa necesita, atendiendo las necesidades humanas de los funcionarios, mediante políticas que les permita estar altamente motivados, capacitados, bien remunerados y comprometidos con la visión, misión y valores de la Empresa.



PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES EXTERNOS	CLIENTES INTERNOS	REQUERIMIENTOS	ATRIBUTOS
Mercado laboral	Personal especializado	Selección de personal	Selección de personal	Auditoría externa	Toda la empresa	Información	Oportuno
		Capacitación y Desarrollo	Capacitación y Desarrollo				Confiable
Adquisiciones	Tecnología	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño	Entidades de Control		Tecnología	Transparente
		Motivación	Motivación				
Sistemas	Suministros	Estructura Salarial	Estructura Salarial	Min. Trabajo			Bajo costo
		Nómina	Nómina				
Instituciones especializadas	Normatividad	Registro y control Plan de incentivos Seguridad industrial	Registro y control Plan de incentivos Seguridad industrial	Juzgados			



5.3.3 META ESTRATEGICA No 2 PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Armonizar las políticas y procedimientos de los subsistemas de recursos humanos, empatando con la dinámica de la Empresa.

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Flujograma del proceso actual de los subsistemas de RRHH	Levantamiento de la información	Procesos y normatividad clara y aplicable
Análisis de valor	Evaluación del ciclo del proceso y control	Determinar responsabilidades a cada servicio
Propuesta de cambio	Flujogramación	Procesos y atención ágiles y transparentes
Evaluación – índices	Análisis de valor	
Retroalimentación – mejora continua	Capacitación	
Benchmarking con las mejoras experiencias del mercado	Difusión	

Elaborador por: La Autora

5.3.4 META ESTRATEGICA No 3 PARA EL AÑO 2007

Elaboración del plan de capacitación anual, que cubra todos los puestos ocupacionales de la Empresa.

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Investigación de las necesidades de capacitación	Recolección de la información	Impacto y aplicabilidad
Sistematización de la información	Evaluación por áreas	Ejecutable
Retroalimentación	Cotización de empresas especializadas	Costo dentro de los límites presupuestados
Diseño del plan	Análisis de costos	Adaptable a las necesidades del personal
Ejecución del plan priorizando necesidades	Elaboración del calendario anual de capacitación	
Seguimiento y evaluación del plan cada semestre	Difusión	



5.3.5 ETA ESTRATEGICA No 4 PARA EL AÑO 2008

Propender que los funcionarios de la empresa trabajen en un clima laboral adecuado, con el fin de que su labor sea efectiva

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Diseño y aplicación de encuestas	Levantamiento de la información	Soluciones puntuales y personalizadas
Sistematizar la información	Análisis y evaluación de la información	Ambiente cálido y competente
Retroalimentación	Entrevistas en cada oficina	Contar con los recursos suficientes
Establecer correctivos	Priorización de soluciones	
Priorizar necesidades	Mejoramiento de la cultura organizacional	

Elaborador por: La Autora

5.3.6 META ESTRATEGICA No 5 PARA EL AÑO 2009

Elaboración del plan anual de incentivos que promueva la productividad a través de una sana competencia entre los funcionarios de la empresa.

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Elaboración del plan	Levantamiento de la información	Participación activa de todos los funcionarios
Creación de un comité permanente	Análisis y evaluación de la información	Ambiente cálido y competente
Establecimiento de estándares	Entrevistas a los servidores de cada departamento	Contar con los recursos suficientes
Difusión del plan y bases de los concursos	Priorización de soluciones	Procesos transparentes
Evaluación del plan cada semestre	Aprobación al presupuesto	Lograr una alta motivación en todos los estamentos de Seguridad
Retroalimentación		

Elaborador por: La Autora



5.4 PROYECTO NO. 2 - PLAN DE MARKETING PARA SICUREXPERT S.A.

5.4.1 Identificación de la Organización: SICUREXPERT S.A., empresa creada para ofrecer servicios de capacitación especializada en seguridad, blindaje de ropa, equipos de seguridad y vehículos a las empresas y personas naturales y jurídicas del Distrito Metropolitano de Quito.

5.4.2 Nombre del Proyecto: Plan de Marketing para incrementar las Ventas en la Empresa SICUREXPERT S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.4.3 Breve Resumen del Proyecto: Diseño de un Plan para Incrementar las ventas, Plan de Comercialización

5.4.4 Justificación: Está comprobado en muchas empresas que tienen problemas de ventas que la solución la encuentran en la aplicación de un marketing adecuado y bien definido llevado a cabo de una forma ordenada y clara.

La elaboración de un plan de marketing conlleva una serie de aspectos positivos para la empresa, puesto que todas las acciones de marketing orientadas a la consecución de mejorar las ventas, están claramente definidas, lo que facilita su aplicación y además permite el control exhaustivo en la ejecución de las acciones que llevará a cabo.

En la investigación realizada se consideró aspectos que no se encuentran correctamente aplicados, como es el caso de la promoción, la publicidad, el servicio al cliente, y las estrategias de marketing para enfrentar a la competencia.

El plan de marketing contiene y detalla todos estos aspectos, así como la manera en que se llevarán a cabo, define la elaboración de análisis y estudios que nos describe la situación del mercado en el que operamos y el campo de acción para diseñar las estrategias más adecuadas, basada en alcanzar los objetivos, con la cuota de mercado, volumen de ventas y rentabilidad.



Por lo tanto el plan de marketing es un elemento fundamental en la planificación comercial que además elimina riesgos en las decisiones que la empresa toma en esta área. Por ello la argumentación a favor de la elaboración de un plan de marketing es evidente.

Las estrategias de las empresas se ven claramente influenciadas por las estrategias de marketing, las decisiones importantes a nivel estratégico y se organizan en torno a cuestiones como:

- ✓ ¿A qué tipo de consumidor vamos a satisfacer?
- ✓ ¿Qué canales de distribución vamos a utilizar para llegar a él?
- ✓ ¿A qué precio vamos a ofrecer nuestros productos?

Por lo expuesto anteriormente la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- ✓ La aplicación de las estrategias en la empresa permitirá, que la misma se anticipe, prepare acciones, para que enfrente cualquier eventualidad y movimiento de la competencia, ya que no es posible esperar las acciones del competidor para decidir cómo va a reaccionar.
- ✓ La aplicación de las estrategias de mercados - objetivos se justifica, por que una empresa debe intentar atender a todos los clientes que sean capaces de comprar y debe dirigirse de manera selectiva a uno o más grupos de clientes.
- ✓ La aplicación de las estrategias de crecimiento permitirá enfrentar los ataques de la competencia.
- ✓ La estrategia de acuerdo a la situación de la empresa permitirá, comprender cuál será el camino que la debe seguir para mantenerse en el mercado o desaparecer.

Es importante manifestar que la aplicación de las estrategias garantizará que la empresa tenga éxito y dependerá, de que tan efectivamente esta pueda



manejar los cambios que se presenta en el ámbito competitivo, ya que es el medio el que ayuda a definir en forma clara el rumbo futuro de la empresa y la ventaja competitiva que deben desarrollar.

5.4.5 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer a sus clientes soluciones de seguridad, calidad, apoyándonos en tecnología innovadora y talento humano comprometido con los valores y principios éticos y morales ; y a la vez consolidarnos como una empresa líder en el sistema de seguridad a nivel Pichincha, con altos niveles de eficiencia, seguridad y prestigio para contribuir efectivamente al desarrollo socio económico de la Provincia, mediante la aplicación de valores como honestidad, productividad, comunicación, desarrollo del recurso humano y excelencia en el servicio.

5.4.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Desarrollar mezcla comercial para ampliar los segmentos de mercado de SICUREXPERT S.A., con un alto posicionamiento en sus clientes y lograr la excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo a la consecución de la visión institucional contando para ello con un plan de marketing.

La mezcla comercial servirá para ampliar los segmentos de mercado de la empresa con un alta posicionamiento en sus clientes Lograr el 2008 la excelencia en el servicio al cliente, contribuyendo a la consecución de la visión institucional contando para ello con un plan estratégico de mercadeo.



5.4.7 META ESTRATEGICA No 1 PARA EL AÑO 2006

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Creación de política que tome información cuando ingresan clientes	Difundir política en todos las áreas de la empresa	Contar con una base de datos Contar con información básica de los amplia
Encuestas de preferencias al 40% de clientes	Creación de estadísticas	clientes y mercado
Recopilación de información económica de todos los clientes	Entrevistas y más formas de investigación de mercados	Contar con información de la competencia

Elaborador por: La Autora

5.4.8 META ESTRATEGICA No 2 PARA EL AÑO 2007

ELABORACIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE MARKETING

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Levantamiento de los procesos actuales	Evaluación del ciclo del proceso y control	Que los productos cumplan las expectativas de la empresa
Análisis de valor de los procesos actuales	Diseño de flujogramas	Que el ciclo del proceso se reduzca
Propuesta de cambio	Análisis de valor agregado	Que se logre efectividad y eficiencia
Evaluación mediante indicadores del sector sobre resultados de la aplicación de programas de marketing	Capacitación	
Retroalimentación – mejora continua	Difusión entre clientes internos y externos sobre nuevos procesos	
Benchmarking con experiencias del sector de la seguridad		

Elaborador por: La Autora



5.4.9 META ESTRATEGICA No 3 PARA EL AÑO 2008

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Determinación del mercado objetivo	Conocimiento cabal de los productos y preferencias del mercado	Comprensión de las estrategias del mercado
Aumento en la participación del mercado	Investigación de campo	Conocer las preferencias de los clientes
Desarrollar estrategias de mercado para productos y grupos de seguridad	Entrevistas	
Productos.	Encuestas y más medios de investigación de mercados	
Lograr una penetración y rentabilidad máxima del mercado		
Análisis de las oportunidades de mercado		
Investigación y selección de los mercados objetivos		

5.4.10 META ESTRATEGICA No 4 PARA EL AÑO 2009

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

ACTIVIDADES	MEDIOS PARA HACERLO	CONDICIONES IDEALES
Identificación de los competidores de la empresa	Internet, medios de comunicación	Conocer la capacidad de reacción de la competencia
Identificación de las estrategias y tácticas de los competidores	Investigación de mercado	Conocer los productos y costos de la competencia
Determinación de los objetivos de la competencia	Estudio de la competencia	

Elaborador por: La Autora



5.5 PRESUPUESTOS:

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO No. 1: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA SICUREXPERT S.A.

Tabla No. 5-1 PRESUPUESTO “SICUREXPERT S.A.

DETALLE	COSTOS	TOTAL
DISEÑO ANALISIS INTERNO Y EXTERNO		
RECURSOS HUMANOS		2.160,00
Ingeniero en Recursos Humanos	1.000,00	
Analista- Investigador	800,00	
Digitador	360,00	
Subtotal	2.160,00	
RECURSOS OPERACIONALES		630,00
Suministros de Oficina	250,00	
Suministros de Imprenta y Reproducción	380,00	
Subtotal	630,00	
RECURSOS INFORMATICOS		1.200,00
Computador	800,00	
Impresora	400,00	
Subtotal	1.200,00	
Imprevistos	150,00	150,00
TOTAL		4.140,00

Elaborador por: La Autora



PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO No. 2: PLAN DE MARKETING PARA SICUREXPERT S.A.

CONCEPTO	COSTO	COSTO TOTAL
RECURSO HUMANO		3.300,00
Gerente	1.500,00	
Vendedores	600,00	
Secretaria – Contadora	1.080,00	
Capacitación de vendedores	120,00	
Subtotal	3.300,00	
RECURSOS OPERACIONALES		1.003,00
Agendas	20,00	
Catálogos	140,00	
Esferos	3,00	
Local Comercial	600,00	
Promociones	240,00	
Tarjetas de presentación	37,50	
Subtotal	4.400,00	
Imprevistos (5%)	220,00	
TOTAL		4.620,00

Elaborador por: La Autora



5.6 METAS

a) Metas en el área Administrativas y Recursos Humanos

- ✓ Orientar las normas hacia el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional
- ✓ ARMONIZAR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS, EMPATANDO CON LA DINÁMICA DE LA EMPRESA.
- ✓ Propender que los funcionarios de la empresa trabajen en un clima laboral adecuado, con el fin de que su labor sea efectiva.
- ✓ Elaboración del plan anual de incentivos que promueva la productividad a través de una sana competencia entre los funcionarios de la empresa.

b) Metas en el área de Marketing

- ✓ Incrementar en un 20 % las ventas en el año 2006
- ✓ Acceder al 15 % de la demanda insatisfecha existente en el mercado de servicios de seguridad
- ✓ Incrementar la tasa de compra en un 15 % con la aplicación de descuentos y promociones en los productos de mayor demanda
- ✓ Renovar el 40 % de los productos que tienen poca salida con productos nuevos y de impacto
- ✓ Desarrollar un plan de servicio al cliente



5.7 RESULTADOS ESPERADOS

OBJETIVO GENERAL	RESULTADOS ESPERADOS
Diseñar un plan estratégico para la Empresa SICUREXPERT S.A., para el periodo 2005 al 2009 el mismo que proporcionará las directrices necesarias con el fin de optimizar su funcionamiento y el empleo de sus recursos.	/
OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS ESPERADOS
1.- Elaborar un diagnóstico de la estructura orgánica funcional de la Empresa SICUREXPERT S.A.	A través del diagnóstico de Áreas, se definió: las funciones y sus respectivos perfiles; determinando de esta manera que la organización sea más eficaz y cumpla con una <u>no conformidad</u> , detectada.
2.- Diseñar una programación de trabajo para los miembros de la Empresa SICUREXPERT S.A.	Eficiencia y Eficacia en las actividades que cada miembro de la organización cumple
3.- Desarrollar un marco teórico que respalde y sustente la Planificación Estratégica.	Un respaldo documentado en el presente estudio de investigación, en donde está registrado: procesos, procedimientos y tareas.
4.- Formular y diseñar proyectos administrativo y de marketing que permita ejecutar la planificación estratégica	Mejorar el nivel de desempeño del talento humano e incrementar el volumen de ventas en un 20%

Elaborador por: La Autora



5.8 INDICADORES DE ÉXITO

Los indicadores dinámicos de éxito de la empresa son:

- ✓ El reconocimiento al alto grado de capacitación del personal en el área de seguridad.
- ✓ La capacitación que brinda SICUREXPERT S.A., forma personal altamente efectivos en seguridad física que minimizan los accidentes en el trabajo.
- ✓ SICUREXPERT S.A. cuenta con un staff de profesionales expertos en las diferentes áreas de seguridad reconocidos internacionalmente que garantizan la calidad de la enseñanza.
- ✓ Mantenerse a la vanguardia en los últimos criterios de seguridad en las instalaciones y eventos de asistencia masiva
- ✓ La versatilidad del twaron, cuya distribución exclusiva para América Latina es de SICUREXPERT S.A. en cuanto a blindaje de ropa, equipo de seguridad y vehículos, garantizan la preferencia de los clientes (por ser liviano y más resistente)
- ✓ La tecnología utilizada en las prendas blindadas demuestran gran calidad y eficiencia en sus componentes
- ✓ Las partes y sus componentes son diversificadas o reconvertidas en sus aleaciones, que son reconocidas y validadas por SICUREXPERT S.A.



5.9 PLAN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

<p>OBJETIVO ESTRATEGICO I</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar el recurso humano en el área comercial para conseguir la ampliación del mercado
<p>ESTRATEGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal para el desempeño comercial ✓ Definir nuevas políticas de crédito, a corto plazo/largo plazo, según el caso a los distribuidores para promover el incremento de la demanda de los productos. ✓ Asignar recursos al área comercial para una efectiva organización de las ventas
<p>ACTIVIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formar un equipo de ventas (1 director y dos vendedores). ✓ Valoración del equipo de ventas, acorde al cumplimiento del volumen de ventas ✓ Administración y control de las ventas



ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

<p>OBJETIVO ESTRATEGICO II</p>	<p>✓ Implementar un sistema de gestión comercial que promueva la fidelización del cliente a partir de una distribución efectiva de sus productos.</p>
<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>✓ Establecer una comunicación comercial participativa que permita manejar las herramientas del marketing mix.</p> <p>✓ Definir canales de distribución que permita elegir oportunamente al cliente.</p>
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>✓ Publicidad agresiva</p> <p>✓ Promoción de ventas</p> <p>✓ Relaciones publicas</p> <p>✓ Patrocinios</p> <p>✓ Ferias y exposiciones</p> <p>✓ Elección de los canales</p> <p>✓ Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización de almacenes • Manejo de materiales (folletos publicitarios). • Control de existencias • Transporte de productos • Cumplimiento de pedidos



ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

<p>OBJETIVO ESTRATEGICO III</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidar la imagen empresarial a través de la optimización de los recursos de una manera ágil, flexible y eficiente
<p>ESTRATEGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar actividades que permitan modificar los precios ✓ Elaborar planes de investigación comercial que permitan la satisfacción del consumidor.
<p>ACTIVIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios en base al nivel de competencia ✓ Modificaciones de precios (De acuerdo a la calidad del producto un aumento estandarizado). ✓ Creación de productos ✓ Desarrollo y lanzamiento de nuevas líneas de productos (acorde a la investigación de mercado). ✓ Modificación de productos (acorde a la investigación de mercado). ✓ Elección y gestión de marcas (diversificación de marca).

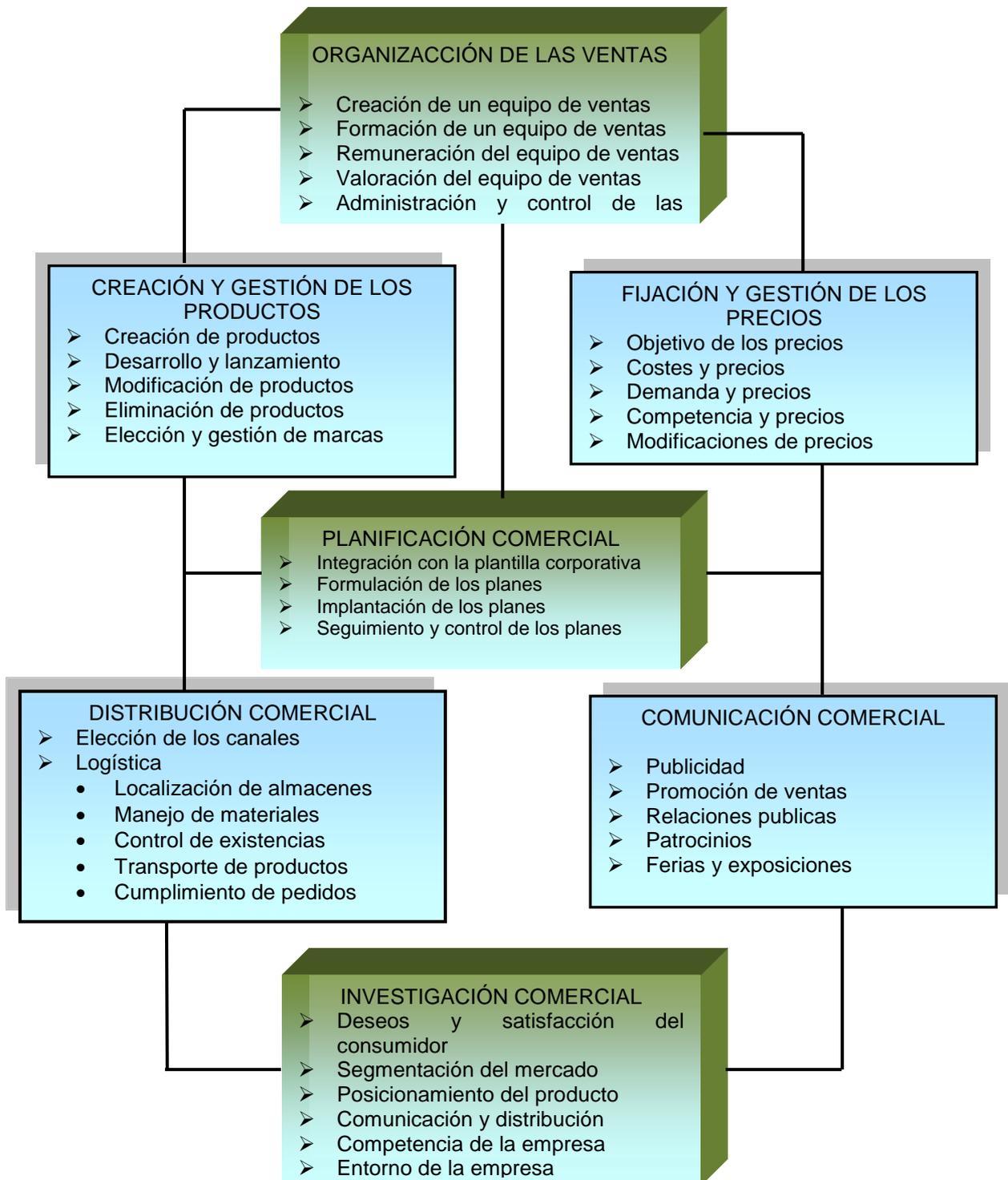


ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

<p>OBJETIVO ESTRATEGICO IV</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las necesidades y expectativas de los clientes para procurar la lealtad permanente con la empresa.
<p>ESTRATEGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de una plantilla comercial que estructuren e implanten planes de comercialización. ✓ Realizar un monitoreo permanente a las actividades comerciales que permita prever los cambios del entorno.
<p>ACTIVIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los deseos de los consumidores que permita satisfacer sus necesidades. ✓ Segmentación del mercado ✓ Posicionamiento de los productos ✓ Comunicación y distribución integral ✓ Evaluar a la competencia de la empresa



ACTIVIDADES QUE DIRECCIONARAN LAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA SICUREXPERT S.A.



Fuente: IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales)
Elaborado por: La Autora



5.10 CRONOGRAMA DEL PROYECTO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PRIMER SEMESTRE 2007

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J
Investigación y recopilación de la información	■	■				
Análisis y evaluación de la información			■	■	■	
Elaboración del modelo de planeación estratégica					■	■

CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE MARKETING

SEGUNDO SEMESTRE

ACTIVIDADES	J	A	S	O	N	D
Investigación y recopilación de la información	■	■				
Análisis y evaluación de la información			■	■	■	
Elaboración del plan de marketing					■	■



5.11 ESTRATEGIAS DE CONTROL.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> Formalizar el proceso administrativo 	C1. Formalizar el proceso administrativo	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar Investigación de Mercados 	C2. Elaborar el plan de marketing	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Formular el Plan de Marketing 		A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan de Contingencia 	C3. Elaborar un Plan de Contingencia	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar sistemas de información 	C4. Automatizar la empresa	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el manejo del RRHH 	C5. Mejorar la gestión del recurso humano de la empresa	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Actualizar conocimientos referentes a innovaciones tecnológicas 		A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Mantener el buen manejo financiero 	C6. Controlar el manejo financiero	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Conformar alianzas estratégicas 	C7. Captar nuevos mercados	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Atender nuevos mercados por efectos de la globalización 		A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Captar las remesas de los emigrantes 		A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Incursionar como importador directo 	C8. Incursionar como importador directo	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y aplicar proyectos de mejoramiento en el área de servicio posventa. 	C9. Diseñar y aplicar proyectos de mejoramiento en el área de servicio posventa.	A. Administrativa
		A. Comercialización

Elaborador por: La Autora



5.12 CONTROLES ESPECIFICOS

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES ESPECÍFICOS POR ÁREA.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la empresa. 	C1.Evaluación de planes y programas de acción.	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración Planificación Estratégica. 	C2.Verificación y corrección de los planes anuales	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración Marketing Estratégico. 		Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de RR.HH 	C3.Evaluación del desempeño del personal.	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar sistemas de información eficientes. 	C4.Mejorar los canales de comunicación directos.	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Dar comunicados de acción de personal 	C5.Mejorar la gestión del recurso humano de la empresa.	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Actualizar conocimientos referentes a innovaciones tecnológicas 		A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Mantener el buen manejo financiero 	C6.Establecer relación con indicadores económicos.	A. Financiera
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de márgenes de ventas. 	C7.Captar nuevos mercados e incrementar volumen de ventas	A. Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Atender nuevos mercados. 		A. Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de mercado. 		A. Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Incursionar como importador directo 	C8.Mejorar los canales de distribución.	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las relaciones del servicio al cliente. 	C9.Realizar servicio post / venta.	A. Comercialización

Elaborador por: La Autora



5.13 CONTROL DE VENTAS

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES DE VENTAS

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CONTROLES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> Análisis del manejo financiero 	C6.Verificación de Balances y Estados de Resultados.	A. Financiera
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de márgenes de ventas. 	C7.Captar nuevos mercados e incrementar volumen de ventas	A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Atender nuevos mercados. 		A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de mercado. 		A. de Ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Incursionar como importador directo 	C8.Mejorar los canales de distribución.	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las relaciones del servicio al cliente. 	C9.Realizar servicio post / venta.	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Observación de relación con el cliente 	C10.Realizar evaluación del desempeño de acuerdo a indicadores de los clientes.	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Motivar al Personal 	C11.Dar cursos y charlas de atención al cliente.	A. de Ventas
	C12.Motivas continuamente al cliente interno y reflejar este valor en el cliente externo.	A.Comercialización

Elaborador por: La Autora



5.14 CONTROLES DE LA EFICIENCIA

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES ESPECÍFICOS POR ÁREA.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la empresa. 	C1. Evaluación de planes y programas de acción.	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Control de tiempos de los planes y proyectos. 	C2.Verificación y corrección de la planificación estratégica de la empresa en el periodo de 6 meses.	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración Marketing Estratégico. 		Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de RR.HH Análisis de Desempeño. 	C3.Evaluación del desempeño del personal, mediante una evaluación semestral.	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar sistemas de información eficientes. 	C4. Mejorar los canales de comunicación directos.	A. Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Mejora del canal de distribución. 	C5. Canal Directo, mejora la relación con el cliente.	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Control de los tiempos de entrega 	C6. Tiempo de entrega 24H00 después de hacerse el pedido.	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los horarios y rutas de entrega de productos. 	C7. Control de las rutas de entrega de producto S Norte, S Centro y S Sur. C8. Control de los horarios de entrega de Lunes a Viernes de 10h00 a 15h00	A. Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de márgenes de ventas. 	C9.Captar nuevos mercados e incrementar volumen de ventas	A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Atender nuevos mercados. 		A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de mercado. 		A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Vender un servicio de calidad. 	C10. Proporcionar garantía.	A. de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las relaciones del servicio al cliente. 	C11. Realizar servicio post / venta.	A. de Ventas

Elaborador por: La Autora



5.15 FUENTES DE VERIFICACIÓN

- Programación de cursos de capacitación
- Documentos de propuestas de cursos
- Nomina de participantes, base de datos de perfiles, documentos referentes
- Actas de reuniones con la junta de SICUREXPERT S.A. periódicas.
- Reuniones con el equipo de profesores.
- Cursos de formación de instructores de seguridad durante tres meses por los servicios de base.
- Hoja de asistencia de participantes en capacitación
- Autorización en el SRI Empresa SICUREXPERT S.A. (1791915003001)
- Superintendencia de Compañías se encuentra la inscripción de la Empresa SICUREXPERT S.A con el Expediente No. 151026 y la Resolución No. 4305

5.16 RESPONSABLES DEL PLAN ESTRATÉGICO, POR AREAS Y POR TAREAS DE ACCIÓN BÁSICA

Los responsables del Plan Estratégico son los Directivos de la Empresa y específicamente el Gerente de la misma y además los Jefes Departamentales de las diferentes áreas de acuerdo a los cuadros especificados.

5.17 ALCANCE Y RECURSOS DE LOS PROYECTOS

Los recursos para estos proyectos serán financiados con el 30% con capitales propios, y el 70% se los realizará a través de un financiamiento externo que se lo obtendrá de la banca y/o Institución financiera que más convenga a los intereses de la empresa, sobre todo en la tasa de interés y el plazo a pagar.

5.18 EVALUACIÓN FINANCIERA

Según datos tomas de los balances del año 2006 se ha reflejado la siguiente información tomada para desarrollar los índices financieros. En base a estos índices he procedido a tomar como datos históricos efectuando los proyectos.



SICUREXPERT S.A			
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA			
QUITO, PERIODO 2007 - 2008			
ACTIVO		PASIVOS	347.148,12
CORRIENTE	198.726,74	CORRIENTE	200.291,30
DISPONIBLE	23.425,43	A CORTO PLAZO	200.291,30
Caja y Bancos	23.425,43	Proveedores	71.024,85
EXIGIBLE	98.581,36	Retenciones en la Fuente	4.728,38
Cuentas por Cobrar	58.581,36	Sueldos por Pagar	113.752,26
Otras cuentas por cobrar	40.000,00	Participación trabajadores	10.785,81
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	362.148,88	LARGO PLAZO	146.856,82
Edificios	319.834,03	Proveedores material de seguridad	73.670,08
Muebles y Enseres	13.675,18	Obligaciones con Instituciones Financieras	73.186,74
Equipos de Computación	2.844,00	PATRIMONIO	213.727,50
Vehículos, repuestos	53.566,31	CAPITAL	1.000,00
(-) Dep. Acum. Activos Fijos	-	Aporte de socios	160.943,24
(-) Dep. Acum. Activos vehículos y Equipos	11.129,87	Reserva Legal	6.397,33
TOTAL ACTIVO	560.875,62	(-) Pérdidas de Ejercicios Anterior	-
			452,77
		Utilidad	45.839,70
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	560.875,62



**BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS
QUITO, PERIODO 2007 – 2008**

INGRESOS	1053341,01
OPERACIONALES	1.053.341,01
INGRESOS POR VENTAS	1.042.778,01
Ventas con tarifa 12%	1040378,01
Ventas con tarifa 0%	2.400,00
INGRESOS POR SERVICIOS	10.563,00
INGRESOS SERVICIOS	10.563,00
Otros Ingresos	10.563,00
EGRESOS	981435,6
GASTOS DE ADMINISTRACION	798749,39
Sueldos	606338,07
Aportes a la seguridad local	76074,31
Beneficios Sociales y indemnizaciones	116337,01
GASTOS OPERACIÓN	182686,21
Honorarios Profesionales	11723,86
Mantenimiento y reparaciones	14757,1
Arrendamiento de bienes	3060,04
Combustible	9520,21
Seguros	584,85
Suministros y Materiales	41449,12
Gasto de Arriendo	10767,9
Gastos de Viaje	464,4
Servicios Básicos	9349,37
Depreciación Activos Fijos	16640,79
Depreciación vehículos Y Equipos	11129,89
Gastos locales	8273,6
Perdida de cartera	44965,08
GANANCIA/PERDIDA	71905,41



INDICES

SICUREXPERT S.A BALANCE DE SITUACION FINANCIERA QUITO, PERIODO 2007 – 2008		
RUBROS	2006	% 2006
TOTAL ACTIVOS	560875,62	1,00
CORRIENTE	198.726,74	0,22
DISPONIBLE	23425,43	0,04
Caja y Bancos	23425,43	0,04
EXIGIBLE	98.581,36	0,18
Cuentas por Cobrar	58.581,36	0,10
Otras cuentas por cobrar	40.000,00	0,07
REALIZABLE	76.719,95	
Materiales, artículos de seguridad	76.719,95	0,14
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	362.148,88	0,78
Edificios	319.834,03	0,57
Muebles y Enseres	13.675,18	0,02
Equipos de Computación	2.844,00	0,01
Vehículos, repuestos	53.566,31	0,10
(-) Dep. - 162 -cum.. Activos Fijos	- 16.640,77	-0,03
(-) Dep. - 162 -cum.. Activos vehículos y Equipos	- 11.129,87	-0,02
PASIVOS	347148,12	0,62
CORRIENTE	200291,3	0,36
A CORTO PLAZO	200291,3	0,36
Proveedores	71024,85	0,13
Retenciones en la Fuente	4728,38	0,01
Sueldos por Pagar	113752,26	0,20
Participación trabajadores	10785,81	0,02
LARGO PLAZO	146856,82	0,26
Proveedores material de seguridad	73670,08	0,13
Obligaciones con Instituciones Financieras	73186,74	0,13
PATRIMONIO	213727,5	0,38
CAPITAL	1000	0,00
Aporte de socios	160943,24	0,29
Reserva Legal	6397,33	0,01
(-) Pérdidas de Ejercicios Anteriores	-452,77	0,00
Utilidad	45839,7	0,08



TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	560875,62	1,00
---------------------------	-----------	------

SICUREXPERT S. A
BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS
PERIODO, 2007 - 2008



RUBROS	2006	% 2006
INGRESOS	1053341,01	1,00
OPERACIONALES	1.053.341,01	0,99
INGRESOS POR VENTAS	1.042.778,01	0,99
Ventas con tarifa 12%	1040378,01	0,99
Ventas con tarifa 0%	2.400,00	0,002
INGRESOS POR SERVICIOS	10.563,00	0,01
INGRESOS SERVICIOS	10.563,00	0,01
Otros Ingresos	10.563,00	0,01
EGRESOS	981435,6	1,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	798749,39	0,81
Sueldos	606338,07	1,00
Aportes a la seguridad local	76074,31	0,13
Beneficios Sociales y indemnizaciones	116337,01	0,19
GASTOS OPERACIÓN	182686,21	0,19
Honorarios Profesionales	11723,86	0,02
Mantenimiento y reparaciones	14757,1	0,02
Arrendamiento de bienes	3060,04	0,01
Combustible	9520,21	0,02
Seguros	584,85	0,00
Suministros y Materiales	41449,12	0,07
Gasto de Arriendo	10767,9	0,02
Gastos de Viaje	464,4	0,00
Servicios Básicos	9349,37	0,02
Depreciación Activos Fijos	16640,79	0,03
Depreciación vehículos Y Equipos	11129,89	0,02
Gastos locales	8273,6	0,01
Perdida de cartera	44965,08	0,07
GANANCIA/PERDIDA	71905,41	

5.19 INDICADORES DE LIQUIDEZ.

RAZÒN CORRIENTE



$$\text{AÑO 2007} \quad \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{198726.74}{200291.3} = 0.99$$

La razón corriente es de 0.99 para el año 2006 a 1, es decir que por cada dólar que se adeuda en ese año tienen \$ 0.99 centavos en activos corrientes. Pudiendo cubrir el 99% de la deuda corriente y quedaría un porcentaje del 1% de la deuda sin pagar.

PRUEBA ACIDA

AÑO 2007

$$\frac{\text{ACTIVO..CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO..CORRIENTE}} = \frac{198726.74 - 76719.95}{200291.3} = 0.61$$

Si tuviéramos que cancelar las mismas obligaciones, sin tomar en cuenta los inventarios, es decir que por cada dólar que se adeuda en el año 2006, se puede cubrir solo el 60 % de la totalidad de la deuda del pasivo corriente.

5.20 INDICADORES DE SOLVENCIA

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.

AÑO 2006

$$\frac{\text{TOTALPASIVO}}{\text{TOTALACTIVO}} = \frac{347148.12}{560875.62} = 0.62$$

Por cada \$ 1.00 que tenemos en activos se ha financiado por acreedores en un 62% , lo que los porcentajes que se visualizan son para revisar que está pasando con sus pasivos.



CONCENTRACIÓN DE LA DEUDA A CORTO PLAZO

AÑO 2007

$$\frac{TOTALPASIVO..CORRIENTE}{TOTALPASIVO} = \frac{200291.3}{347148.12} = 0.58$$

Como se puede observar el 58 por ciento del pasivo es corriente, es decir que tiene que cubrir más del 50% de la deuda a corto plazo.

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

AÑO 2006

$$\frac{TOTALPASIVO}{PATRIMONIO} = \frac{347148.12}{213727.5} = 1.62$$

Por cada dólar del patrimonio se ha conseguido \$1.62 de financiamiento por terceros

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

AÑO 2007

$$\frac{PATRIMONIO}{ACTIVOFIJONETO} = \frac{213727.5}{362148.88} = 0.59$$

Por cada dólar de activos fijos contamos con \$ 0.59 de patrimonio lo que quiere decir que el activo fijo fue apoyado por recursos internos de la empresa.

APALANCAMIENTO

AÑO 2007



$$\frac{TOTALACTIVO}{PATRIMONIO} = \frac{560875.62}{213727.5} = 2.62$$

Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros. Por cada dólar de patrimonio se ha conseguido \$ 2.62 de activos

ROTACIÓN DE CARTERA

AÑO 2007

$$\frac{VENTASNETAS}{CUENTASPORCOBRAR} = \frac{1042778.01}{98581.36} = 10.58$$

Significa que cuentas por cobrar han rotado 10.58 en el año.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

AÑO 2007

$$\frac{VENTASNETAS}{ACTIVOS..FIJOS} = \frac{1042778.01}{362148.88} = 2.88$$

Por cada dólar invertido en activos fijos, se ha generado \$ 2.88 de ventas. Representa una buena rotación lo cual no está contribuyendo a la generación de ventas.

ROTACIÓN DE VENTAS

AÑO 2007



$$\frac{VENTASNETAS}{TOTALACTIVOS} = \frac{1042778.01}{560875.62} = 1.86$$

En un nivel de ventas de \$ 1042778.01 se utiliza los activos en 1.86 veces es decir que los activos totales tienen una rotación mayor a 1 vez.

PERÍODO MEDIO DE COBRANZA

AÑO 2007

$$\frac{DOCUMENTOS.Y..CUENTAS..POR..COBRAR * 365}{VENTASNETAS} = \frac{98581.36 * 365}{1042778.01} = 34.51$$

La empresa tarda en recuperar su cartera 34.5 días promedio en recuperar sus créditos por ventas en el periodo contemplándose en los parámetros normales para la recuperación de cartera.

PERÍODO MEDIO DE PAGO

AÑO 2007

$$\frac{DOCUMENTOS.Y..CUENTAS..POR.PAGAR * 365}{INVENTARIOS} = \frac{98581.36 * 365}{76719.95} = 1.28$$

La empresa se demora 1.28 días promedio para pagar sus deudas por concepto de inventarios.

ÍNDICES DE COSTOS

IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

AÑO 2007



$$\frac{\text{GASTOS..ADMINISTRATIVOS..Y..OPERACIONALES}}{\text{VENTAS}} = \frac{798749.39 + 182686.21}{1042778.01} = 0.94$$

Los gastos alcanzan 94% de ventas por cada dólar de ventas se genera \$ 0.94 de gasto de operación.

INDICADORES DE RENTABILIDAD
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO
AÑO 2007

$$\frac{\text{UTILIDAD(PÉRDIDA)NETA}}{\text{TOTALACTIVOS}} = \frac{71905.41}{560875.62} = 0.13$$

El activo total contribuyo a generar el 13% de las utilidades obtenidas es decir que por cada \$1.00 de activos se generó \$ 0.13

RENTABILIDAD NETA EN VENTAS
MARGEN NETO DE UTILIDAD

$$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{VENTA}} = \frac{71905.41}{1042778.01} = 0.069$$

La utilidad neta correspondió a un 6.90% de las ventas netas. Es decir que por cada dólar vendido genera 0.069 centavos de utilidad neta después de haber descontado todos los costos de gastos operacionales.

RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO

$$\begin{aligned} & (\text{UTILIDAD OPERACIONAL/VENTAS}) * (\text{VENTAS/ACTIVOS}) * (\text{ACTIVO} \\ & \text{TOTAL/PATRIMONIO}) \\ & (71905.41/1042778.01) * (1042778.01/560875.62) * (560875.62/213727.5) \end{aligned}$$



$$\frac{UTILIDAD}{VENTA} = \frac{71905.41}{1042778.01} = 0.069$$

$$\frac{VENTASNETAS}{TOTALACTIVOS} = \frac{1042778.01}{560875.62} = 1.86$$

$$\frac{TOTALACTIVO}{PATRIMONIO} = \frac{560875.62}{213727.5} = 2.62$$

$$0.069 * 1.86 * 2.62$$

$$R = 0.34$$

El manejo administrativo de la empresa en la utilización de los activos el uso adecuado del financiamiento y la generación de las utilidades han conseguido una rentabilidad sobre el patrimonio de 34% resultado que debe compararse con la tasa activa de las Instituciones financieras para definir sus deficiencias.

5.21 CONCLUSIONES

1. SICUREXPERT S.A., no cuenta con una adecuada Estructura Organizacional, lo que da lugar a que el proceso administrativo no sea ágil, debido a la ineficiencia de la estructura organizacional. La actual estructura organizacional



es jerárquica y no por procesos lo que dificulta los ciclos en las actividades entre la entere la interrelación y los departamentos.

2. La falta de un Plan de Comercialización, limita a la empresa ampliar su mercado de ventas
3. El no contar con un Plan Estratégico, dificulta elaborar planes a corto, mediano y largo plazo.
4. La inexistencia de un Manual de Procedimientos, dificulta medir el rendimiento de cada empleado
5. La empresa tiene que afrontar altos costos de arrendamiento por cuanto no cuenta con una infraestructura física propia.
6. La inadecuada comunicación con los clientes, imposibilita satisfacer la demanda de los mismos en forma oportuna.
7. La falta de un sistema administrativo financiero adecuado, conlleva a que la entidad realice inversiones en proyectos no productivos.
8. La inexistencia de Manuales y Directivas, conlleva a que el sistema administrativo de la empresa sea engorroso y poco productivo debido a la inexistencia de compromiso de la alta dirección para la confección de los mismos.
9. La falta de incentivos para el personal, da lugar a que los mismos se encuentren poco motivados en planes de compensación económica y programas de capacitación, lo que se manifiesta en la falta de compromiso en la organización; por ende su desempeño no sea satisfactorio para la empresa.



5.22 RECOMENDACIONES

1. Que se realice una adecuada Estructura Organizacional, considerando los nuevos sistemas administrativos lineal y por procesos, hecho que permitiría a la empresa evitar contar con empleados indispensables.
2. Es necesario que se cuente con la colaboración de un experto en comercialización, el mismo que deberá presentar un Plan de Mercadeo en el que se identifique productos, zonas de mayor influencia de seguridad que tiene la empresa, debiendo además exigirse sugerencias para un futuro próximo.
3. El Gerente deberá acoger el presente estudio como Plan Estratégico de la Empresa SICUREXPERT S.A.
4. El Gerente tendrá que elaborar un Manual de Procedimientos, en el que se especifique con claridad deberes y atribuciones de cada cargo.
5. Previo a un estudio de financiamiento, el Gerente deberá propender a la adquisición de un espacio físico propio, para lo cual deberá evitar que este financiamiento vaya en desmedro de los intereses de la empresa.
6. El Gerente deberá implementar un sistema de Comunicación con cada uno de sus clientes, situación que permitirá satisfacer en forma oportuna los requerimientos de los mismos.
7. Debe priorizarse los gastos a fin de que las inversiones se enfoquen hacia productos de mayor rentabilidad y de rotación rápida.



BIBLIOGRAFÍA

- Hellriegel Don, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr; ADMINISTRACIÓN UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS, Novena Edición, 1998.
- Asis international, advancing security worldwide.
- Bateman Snell, ADMINISTRACIÓN, UNA VENTAJA COMPETITIVA, Editorial Mc Graw – Hill, 4ta. Edición, 2003.
- Juancevich Dannelly Gibson, LAS ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO. ESTRUCTURA Y PROCESOS, Editorial Mc Graw – Hill, Décima Edición.
- Chiavenato Adalberto, ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Mc Graw - Hill, Tercera Edición, 2001.
- Harold Koontz, ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, Editorias Mc Graw – Hill Quinta Edición, 2000.
- Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, Buenos Aires, 1991
- García Echeverría Santiago, Estrategia EMPRESARIAL ORGANIZACIONAL, Mc Graw – Hill 1986
- Díaz de Santos, COMO IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA, Colegio Nacional de Bibliotecarios, A.C.
- Gellerman, Paul W., PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN, México: Mc Graw – Hill, 1985.
- Mintzberg, Henry, MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, México: Diana, 1979,
- STONER, James. Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. México 1996.
- REGISTRO Oficial No. 130- Martes, 22 de Julio del 2003
- Salazar Raúl, TEXTO AUTODIDÁCTICO DE ADMINISTRACIÓN I, 1989.
- Rojas Arias Patricio, METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Primera Edición HOLDING DINE S.A. Quito 2002.
- Sacoto Remijio, ALGO SOBRE VALORES, Escuela de Derecho Universidad de Salamanca, España, 1994..



- Harold Koontz, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL 4ta. Edición
- Serna Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATEGICA. Cuarta Edición. Ram Editores Cia Ltda. Bogotá, Colombia. 1.996.



ANEXOS



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791915003001

RAZON SOCIAL: SICUREXPRT S.A.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE DE CONTRIBUYENTE: OTROS

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: LA ROTTA CORDOBA JORGE EDUARDO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/01/2004 FEC. CONSTITUCION: 22/01/2004

FEC. INSCRIPCION: 30/01/2004

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL ELECTRONICA, MODULAR Y SATELITAL PARA INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

DIRECCION PRINCIPAL:

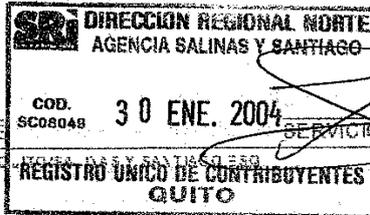
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CUMBAYA Ciudadela: LA PRIMAVERA DOS Calle: MIGUEL ANGEL Número: 318 Referencia ubicación: A DOS CUADRAS DE LAS INSTALACIONES DE LA CLINICA PRIMAVERA. Teléfono Trabajo: 2896260 2442362

DECLARACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
CERRADOS: 0

JURISDICCION: REGIONAL NOROCCIDENTAL PICHINCHA



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE
Usuario: VGORRA Lugar de emisión: CUMBAYA Y SANTIAGO 259 Fecha y hora: 30/01/2004 09:01:19



Dr. Eduardo Haro Mancheno
Dra. Verónica Aillón Albán
Dr. Dobri Albornoz Donoso
Clemente Haro Mancheno

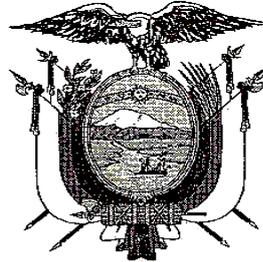
H A R O & A I L L O N

ESTUDIO JURIDICO

"SEÑOR NOTARIO: En el Registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una de Constitución de una Sociedad Anónima, a tenor de las siguientes cláusulas: PRIMERA: COMPARECIENTES.- Comparecen al otorgamiento del presente contrato los señores: JORGE EDUARDO LA ROTTA CORDOBA, de nacionalidad COLOMBIANA, domiciliado en la ciudad de Quito, con residencia legal en el Ecuador, de estado civil casado, medico veterinario, mayor de edad, ARTURO RENE DAVILA MERA, ecuatoriano, casado, con disolución de la sociedad conyugal, según documento que se adjunta como habilitante, de profesión militar, mayor de edad, residente en la ciudad de Quito y, . CARMEN JEANNETT JARAMILLO RIVADENEIRA, ecuatoriana, domiciliada en esta ciudad de Quito, viuda, empleada pública, mayor de edad. Los comparecientes declaran su voluntad de constituir la Sociedad Anónima denominada SICUREXPERT S.A., la misma que se registrará por las leyes del Ecuador, en especial por la Ley de Compañías y los presentes Estatutos. CAPITULO PRIMERO: DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN Y OBJETO SOCIAL.- SEGUNDA: DENOMINACIÓN.- La Compañía se denominará SICUREXPERT S.A. y por lo tanto, en todas sus operaciones girarán con esta denominación y se registrará por las disposiciones de las leyes pertinentes y las normas constantes de esta Escritura Constitutiva. TERCERA: DOMICILIO.- El domicilio principal de la Compañía es el del Distrito Metropolitano de Quito, pero por resolución de la Junta General de Accionistas podrá establecer sucursales, agencias y delegaciones en cualquier otro lugar del país o del exterior, para lo cual se sujetará a las leyes y trámites pertinentes. CUARTA: DURACIÓN.- La Compañía tendrá una duración de CINCUENTA (50) AÑOS, contados a partir de su inscripción en el Registro Mercantil, sin perjuicio de que pueda disolverse o liquidarse antes de concluido el plazo de duración por las causas legales o por resolución de la Junta General; o, prorrogarse dicho plazo de conformidad con la Ley y los presentes Estatutos.- QUINTA: OBJETO SOCIAL.- La Compañía tiene como objeto: la propuesta de soluciones en Seguridad Industrial electrónica, modular, y satelital para atender las necesidades de instituciones públicas y privadas. Diseñar, planificar, intermediar, valorar procesos de seguridad industrial. Diseñar políticas de seguridad industrial, electrónica, modular, satelital y elaborar manuales de procedimiento en diferentes aspectos de la áreas citadas. Representar a empresas fabricantes o distribuidoras de productos de seguridad física, electrónica e industrial.

Av. Orellana 1811 y 10 de Agosto, Edifc. El Cid oficinas 901 y 902, Telfs.: 2557 818 / 2557 819, Fax: 2555 844





8518/

NOTARIA VIGESIMA TERCERA
Dr. Gustavo García Banderas

COPIA: PRIMERA

DE: CONTRATO DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DENOMINADA
"SICUREXPERT S.A."

OTORGADA POR: JORGE EDUARDO LA ROTA CORDOBA, ARTURO.

RENE DÁVILA MERA Y CARMEN JEANNETT JARAMILLO RIVADENEIRA

A FAVOR DE:

EL: 10 DE NOVIEMBRE DEL 2003

CUANTIA: USD. \$. 800,00

QUITO 11 DE NOVIEMBRE DE 2003

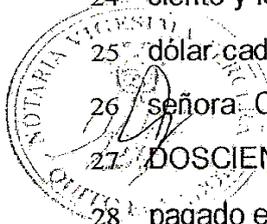
Av. Orellana E2-30 (1791) y Av. 10 de Agosto
Edificio Francisco de Orellana - Piso 10
Teléfonos: 252-0302 / 252-1314 / 252-5523. Fax: 252-0056
E-mail: notari23@ecuafast.com



1 naturales o jurídicas, a través de su representante legal, celebrar
 2 contratos de cuentas corrientes, y abrir cuentas comerciales y
 3 bancarias, sin perjuicio de las prohibiciones establecidas en otras leyes.
 4 **CAPITULO SEGUNDO: DEL CAPITAL SOCIAL Y DERECHOS Y**
 5 **OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS.- SEXTA: CAPITAL.-** El capital
 6 social de la Compañía es el de OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS
 7 ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, dividido en OCHOCIENTAS
 8 acciones de un dólar cada una. El mismo que se encuentra pagado,
 9 en su totalidad de contado, tal como se desprende del certificado de
 10 apertura de la cuenta de integración de capital que se adjunta como
 11 habilitante. Capital que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	ACCIONES	%
Jorge Eduardo La Rotta				
Cordoba	USD 392.00	USD 392.00	392	49
Carmen Jeannett Jaramillo				
Rivadeneira	USD 200.00	USD 200.00	200	25
Arturo Rene Dávila				
Mera	USD 208,00	USD 208,00	208	26
TOTALES:	USD 800.00	USD 800.00	800	100

21 Del cuadro anterior se desprende que el señor JORGE EDUARDO LA
 22 ROTTA CORDOBA, ha suscrito TRESCIENTOS NOVENTA Y DOS
 23 DOLARES AMERICANOS, valor que se encuentra pagado en un cien por
 24 ciento y le corresponde TRESCIENTOS NOVENTA Y DOS acciones de un
 25 dólar cada una, dicha inversión tiene el carácter de extranjera directa. La
 26 señora CARMEN JEANNETT JARAMILLO RIVADENEIRA, ha suscrito
 27 DOSCIENTOS DÓLARES AMERICANO 00/100, valor que se encuentra
 28 pagado en un cien por ciento y le corresponde DOSCIENTAS. acciones de



NOTARIA VIGÉSIMA TERCERA



Dr. Gustavo García Banderas

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17



**CONTRATO DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA
DENOMINADA "SICUREXPERT S.A."**

QUE OTORGAN:

**JORGE EDUARDO LA ROTTA CORDOBA,
ARTURO RENE DAVILA MERA y,
CARMEN JEANNETT JARAMILLO RIVADENEIRA**

CUANTIA: USD. 800,00

DI 3 COPIAS

GS

18 En la ciudad de San Francisco de Quito Distrito Metropolitano, capital de
19 la República del Ecuador, hoy día lunes diez de noviembre del año dos mil
20 tres, ante mí Doctor Gustavo García Banderas, Notario Vigésimo Tercero
21 Interino del Cantón Quito comparecen, los señores: **JORGE EDUARDO**
22 **LA ROTTA CORDOBA**, señor **ARTURO RENE DAVILA MERA**, y señora
23 **CARMEN JEANNETT JARAMILLO RIVADENEIRA**; a quienes de conocer
24 doy fe en virtud de haberme exhibido sus Cédulas de Ciudadanía e
25 Identidad, cuyas copias fotostáticas debidamente certificadas por mí
26 agregó a esta escritura como documentos habilitantes. Los
27 comparecientes son de nacionalidad colombiana el primero y ecuatorianos
28 los otros, de estado civil casados, a excepción de la señora Carmen



NOTARIA VIGÉSIMA TERCERA



1 Jeannett Jaramillo Rivadeneira que es viuda, domiciliados en esta ciudad
2 de Quito, mayores de edad y hábiles para contratar y obligarse; y, me
3 solicita elevar a escritura pública la minuta que me entrega cuyo tenor
4 literal y que transcribo es el siguiente: **SEÑOR NOTARIO:** En el Registro
5 de escrituras públicas a su cargo, sírvase incorporar una de Constitución de
6 una Sociedad Anónima, a tenor de las siguientes cláusulas: **PRIMERA:**
7 **COMPARECIENTES.-** Comparecen al otorgamiento del presente contrato
8 los señores: **JORGE EDUARDO LA ROTTA CORDOBA**, de nacionalidad
9 COLOMBIANA, domiciliado en la ciudad de Quito, con residencia legal en el
10 Ecuador, de estado civil casado, medico veterinario, mayor de edad,
11 **ARTURO RENE DAVILA MERA**, ecuatoriano, casado, con disolución de la
12 sociedad conyugal, según documento que se adjunta como habilitante, de
13 profesión militar, mayor de edad, residente en la ciudad de Quito y,
14 **CARMEN JEANNETT JARAMILLO RIVADENEIRA**, ecuatoriana,
15 domiciliada en esta ciudad de Quito, viuda, empleada pública, mayor de
16 edad. Los comparecientes declaran su voluntad de constituir la Sociedad
17 Anónima denominada SICUREXPert SOCIEDAD ANÓNIMA, la misma que
18 se registrará por las leyes del Ecuador, en especial por la Ley de Compañías y
19 los presentes Estatutos. **CAPITULO PRIMERO: DENOMINACIÓN,**
20 **DOMICILIO, DURACIÓN Y OBJETO SOCIAL.- SEGUNDA:**
21 **DENOMINACIÓN.-** La Compañía se denominará SICUREXPert
22 SOCIEDAD ANÓNIMA y por lo tanto, en todas sus operaciones girarán con
23 esta denominación y se registrará por las disposiciones de las leyes pertinentes
24 y las normas constantes de esta Escritura Constitutiva. **TERCERA:**
25 **DOMICILIO.-** El domicilio principal de la Compañía es el del Distrito
26 Metropolitano de Quito, pero por resolución de la Junta General de
27 Accionistas podrá establecer sucursales, agencias y delegaciones en
28 cualquier otro lugar del país o del exterior, para lo cual se sujetará a las leyes



56150

Quito, 23 de enero del 2004

Señor
ARTURO RENE DAVILA MERA
Ciudad.-

Distinguido señor:

La Junta General Universal de Accionistas de la compañía SICUREXPERT S.A., en sesión realizada el día viernes 23 de enero del 2004, decidió, por unanimidad, elegir a usted en el cargo de PRESIDENTE de la Compañía, por un periodo estatutario de CUATRO AÑOS, con los deberes y derechos que constan de los Estatutos Sociales. Usted reemplazará al Gerente en su ausencia temporal o definitiva.

5
7
7

Constitución: 10 de Noviembre del 2003, Notaría vigésima tercera del cantón Quito

Resolución : 03.Q.IJ. 4305 del 26 de Noviembre del 2003

Inscripción : Registro Mercantil de Quito No. 0154, Tomo 135, Repertorio No.002013 del 22 de Enero del 2004

Muy atentamente,

JORGE EDUARDO LA ROTTA CORDOBA
SECRETARIO DE LA JUNTA
C.I. 172015565-2

Acepto la designación, Quito, 23 de enero del 2004

ARTURO RENE DAVILA MERA
C.I. 170387450-1

Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo el N° 609 del Registro de Nombres Tomo 135
Quito, a 28 ENE 2004



REGISTRO MERCANTIL

Dr. RAÚL GAYBOR SECAIRA
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTÓN QUITO



Superintendencia de Compañías del Ecuador

Acto Jurídico

ACTO JURÍDICO DE: **CONSTITUCIÓN**

Expediente **151026**

Nombre **SICUREXPERT S.A.**

Datos de la Resolución:

No. Resolución **4305** Fecha Resolución **26/11/2003**

Funcionario **albah** Fecha de Ingreso **29/01/2004**

Datos de la Escritura:

Provincia **PICHINCHA** Cantón **QUITO**

Notaría **23** Fecha **10/11/2003**

Datos de la Publicación:

Periódico **EXPRESO** Fecha **04/12/2003**

Datos del Registro Mercantil:

Provincia **PICHINCHA** Cantón **QUITO** Número **154**

Tomo **135** Fecha **22/01/2004**

Capitales:

Suscrito **800.00** Pagado **800.00** Autorizado

Cuadro de Integración de Capital:

Tipo Inversión	Numerario	Especies	Compensac.	Reservas	Utilidades	Revalorizac.	Por Pagar
NACIONAL	800.00						

Observación:

ACTO JURIDICO DE CONSTITUCION

Fecha de Emisión: 18/11/2005 14:04:08

Sr. Carlos Salcedo Torres
Delegado del Secretario General

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Usuario: omars



MATRIZ 9
MATRIZ DE AREA OFENSIVA ESTRATEGICA – FO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div>		OPORTUNIDADES	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.	Por el estado de inseguridad que existe en el país la población no cree en la seguridad pública, lo que obliga a contratar seguridad privada.	El incremento delincencial atenta en contra de la seguridad física y empresarial.	La Inseguridad interna de las empresas concientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado	Intensificación del número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.	TOTAL
FORTALEZAS									
	Experiencia y conocimiento del servicio.	5	5	3	5	1	5	24	
	Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional.	5	5	1	5	1	5	22	
	El personal operativo son ex- militares.	3	1	1	1	1	1	8	
	Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje	5	1	1	5	1	3	16	
	Dispone de equipos tecnológicos de punta.	5	1	1	5	5	5	22	
TOTAL		23	13	7	21	9	15		



MATRIZ 10
MATRIZ DE AREAS DE DEFENSA ESTRATEGICA – DA

	AMENAZAS	Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	Inestabilidad política y económica del país	En el país el nivel de corrupción es muy alto.	Migración masiva escasez de mano de obra	La Competencia	Existencia de empresas piratas.	No existe una banda de precios estructurada para el Servicio de Seguridad.	Incremento de la delincuencia que atenta a la integridad	TOTAL
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> <p>INCIDENCIA</p> <p>5 = ALTO</p> <p>3 = MEDIO</p> <p>1 = BAJO</p> </div>										
DEBILIDADES										
Inadecuada Estructura Organizacional		3	1	1	1	5	1	1	3	16
La empresa no cuenta con un plan de comercialización		5	1	1	3	5	5	5	1	26
Falta de un plan estratégico.		5	3	1	3	5	5	5	1	26
No existe un manual de procedimientos.		5	1	1	1	3	1	1	1	14
Inadecuado sistema de comunicación con los clientes externos		3	1	1	1	5	3	1	1	16
Inadecuada administración de recursos económicos.		5	5	1	1	5	5	5	1	28
TOTAL		26	12	6	10	28	20	18	8	



MATRIZ 11
MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA - FA

	AMENAZAS	Incremento en los precios en insumos para generar el servicio	Inestabilidad política y económica del país	En el país el nivel de corrupción es	Migración masiva escasez de mano de obra	La Competencia	Existencia de empresas piratas.	No existe una banda de precios estructurada para el servicio de Seguridad	Incremento de la delincuencia que atenta a la integridad física del personal	TOTAL
		5 = ALTO	3 = MEDIO	1 = BAJO						
FORTALEZAS										
Experiencia y conocimiento del servicio.		5	3	5	5	3	3	5	5	34
Cuenta con personal entrenado, capacitado y profesional.		1	1	5	5	5	5	3	3	28
El personal operativo son ex- militares.		1	1	1	3	5	3	5	1	20
Importación directa y exclusiva de materia prima para blindaje		1	3	1	5	5	5	1	5	26
Dispone de equipos tecnológicos de punta.		5	1	3	5	1	5	5	1	26
TOTAL		13	9	15	23	19	21	19	15	



MATRIZ 12
MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO – DO

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO </div>							TOTAL
	OPORTUNIDADES	Crecimiento de la demanda en Servicios de Protección, Vigilancia, y Seguridad.	Por el estado de inseguridad que existe en el país la población no cree en la seguridad pública, lo que obliga a contratar seguridad privada.	El incremento delincriminal atenta en contra de la seguridad física y empresarial.	La Inseguridad interna de las empresas concientiza la necesidad de recurrir a contratación de la seguridad privada.	La tecnología moderna permite una mejor comunicación para la difusión y enlace a nivel global de acuerdo a los requerimientos del mercado	Intensificación el número de pandillas, actividades terroristas, secuestros y actos delincuenciales.	
DEBILIDADES								
Inadecuada estructura organizacional	5	5	3	3	1	1	18	
La empresa no cuenta con un plan de comercialización	5	5	5	5	5	5	30	
Falta de un plan estratégico.	5	1	1	1	1	5	14	
No existe un manual de procedimientos.	5	5	5	5	1	1	22	
Inadecuado sistema de comunicación con los clientes externos	1	1	1	3	3	5	14	
Inadecuada administración de recursos económicos.	5	1	1	1	5	5	18	
TOTAL								
	26	18	16	18	16	22		

