

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
DETECTA SERVICIOS EMPRESARIALES**

MARCELA ELIZABETH OÑATE VALLE

QUITO –ECUADOR 2008

INDICE

1.	INTRODUCCION	
1.1	AREA DE IMPLEMENTACIÓN	6
1.2	TEMA	6
1.3	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	6
1.4	OBJETIVOS	8
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	8
1.5	TIPO DE INVESTIGACION	8
1.6	METODO	8
1.7	MARCO TEORICO	9
1.8	PROBLEMA	15
2.	DESCRIPCION DEL PROYECTO	
2.1	GENERALIDADES	16
2.1.1	ANTECENTES DE LA EMPRESA	16
2.1.2	DESCRIPCION DEL SERVICIO	16
2.2	ANALISIS SITUACIONAL	18
2.2.1	ANALISIS EXTERNO	18
2.2.1.1	FACTOR ECONOMICO	18
2.2.1.2	FACTOR POLITICO	23
2.2.1.3	FACTOR SOCIAL	24
2.2.2	ANALISIS INTERNO	26
2.2.2.1	HISTORIA Y EVOLUCION DE LA EMPRESA	26
2.2.2.2	ORGANIZACION	28
2.2.2.3	TAMAÑO DE LA EMPRESA	29
2.3	AMBIENTE INTERNO	30
2.3.1	PROVEEDORES	30
2.3.2	CLEINTES	30
2.3.3	COMPETENCIA	32
2.3.4	PRECIO	33
2.3.5	INSTALACIONES	34
2.3.6	TECONOLOGIA	35
2.3.7	OPERACIÓN	35
2.3.7.1	DOCUMENTACION DEL PROCESO Y TECNOLOGIA	35
2.3.7.2	ESTANDARES Y NORMATIVA UTILIZADA	36
2.3.8	CUMPLIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS	36
2.3.9	LIDERAZGO, DRECCION Y TOMA DE DECISIONES	36
2.3.10	PUBLICIDAD	37
2.3.11	VENTAJA COMPETITIVA	37
3.	FORMULACION ESTRATEGICA	
3.1	FORTALEZAS	38
3.2	DEBILIDADES	38
3.3	AMENAZA	39
3.4	OPORTUNIDAD	40

3.5	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	43
3.6	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	44
3.7	MATRIZ MPCE	47
4	ESTRATEGIAS	
4.1	ESTRATEGIA 1	50
4.1.1	MATRIZ ESTRATEGIA 1	52
4.1.2	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	55
4.1.3	PRESUPUESTO	58
4.1.4	INDICADORES DE GESTION	59
4.1.5	SISTEMA DE EVALUACION Y CORRECCION	61
4.2	ESTRATEGIA 2	63
4.2.1	MATRIZ ESTRATEGIA 1	63
4.2.2	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	65
4.2.3	PRESUPUESTO	66
4.2.4	INDICADORES DE GESTION	68
4.2.5	SISTEMA DE EVALUACION Y CORRECCION	69
5	AVANCES DEL DESARROLLO ESTRATEGIA 1	72
5.1	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72
5.1.1	VISION	72
5.1.2	MISION	72
5.1.3	OBJETIVOS	73
5.1.4	PRINCIPIOS	73
5.1.5	VALORES	74
5.1.6	POLITICAS	74
5.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	75
5.3	MANUAL DE FUNCIONES	77
6	CONCLUSIONES	84
7	RECOMENDACIONES	86
8	BIBLIOGRAFIA	88
9	ANEXOS	90

RESUMEN DEL PROYECTO

Los acelerados cambios en el entorno empresarial, modifican permanentemente los parámetros del comportamiento organizacional, y por ende los retos para superar a los mejores en su área son mayores y requieren acertadas decisiones.

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la competencia a nivel nacional e internacional .

Por medio de este trabajo se busca generar un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la empresa.

Por medio de este diseño de planeación estratégica para la Empresa Detecta Servicios Empresariales, Cia Ltda., se establece a manera de planificación dos estrategias y cómo mediante éstas se puede plantear una serie de mejoras basadas en un diseño de la estructura organizacional y también generar una campaña de promoción y publicidad para mejorar el nivel de ingresos.

Para esto fue necesario un análisis del ambiente interno como externo y junto a las variables analizadas, jerarquizar cuales son las que más influyen en el ámbito organizativo de la empresa objeto de estudio.

Se utilizó una serie de matrices para el escogitamiento de las estrategias que se podían implementar a nivel organizacional

A lo largo del desarrollo de este trabajo investigativo se planteó una serie de mejoras basadas en la introducción de ligeros cambios técnico –administrativos en la estructura organizacional .

Detecta Cía Ltda. es una Cía pequeña que está creciendo y desea ser líder en el sector del Gestión de Riesgo de Factor Humano, mediante el estudio se llegó a establecer que actualmente no cuenta con parámetros de medición que permitan una estandarización de procesos, ni tan poco cuenta con manuales técnicos con lo que se refiere a recursos humanos , por lo que la autora de esta tesina , logró el apoyo gerencial y del personal de esta empresa para formular la Filosofía Empresarial, todo esto basado en el consenso y en una comunicación de doble sentido para lograr excelentes resultados.

También se planteó la necesidad de un manual de funciones y estructura orgánica debido a que actualmente no cuenta con estos instrumentos y solo se han manejado en función de la experiencia adquirida en el negocio durante estos cinco años.

Otro aspecto importante que se aborda es el de explotar la capacidad tecnológica que dispone, debido a una falta de orientación actualmente no se aprovecha en su totalidad todos estos recursos; la segunda estrategia trata crear una estrategia promocional y publicitarias para generar mejores ingresos por venta del servicio de poligrafía.

Las estrategias están claramente definidas con actividades, indicadores de gestión, costos y cronogramas para la implementación, esperando que se optimice de mejor manera los recursos existentes y se brinde servicios de calidad tanto al cliente interno como externo.

1. INTRODUCCION

1.1.Área de implementación

La presente investigación se la desarrolló en la empresa Detecta Servicios Empresariales Cía Detecta , ubicada en la ciudad de Quito en la Avda de la Prensa y Palora .

Lo que se desea mejorar es el ámbito organizativo, debido a que no cuentan con manuales ni procedimientos , y por otro lado existe un bajo crecimiento en ventas por servicio por lo que las estrategias están enfocadas en estas líneas.

1.2 Tema

Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Detecta Servicios Empresariales, Cía Ltda..

1.3 Antecedentes y Justificación

El problema es nuevo

La Cía Detecta Servicios Empresariales ha presentado una serie de problemas que se deben a un bajo nivel de ventas y no cuenta con un proceso ni instrumentos técnicos que permitan un mejor desarrollo de sus capacidades

Al interior de esta organización no se han realizado investigaciones sobre los diferentes factores que conllevan a estos problemas.

Mediante la planificación Estratégica que se plantea se intenta utilizar esta metodología para la solución de las dificultades que existen, en esta empresa la aplicación de una planificación estratégica es nuevo y por lo tanto he ahí la importancia de ejecutar la presente investigación para ayudar a esta Cía a lograr una mejor productividad en todo sentido.

Atiende un problema urgente

Mediante el desarrollo de la investigación de se desea resolver estas dificultades, la falta de una estructura organizacional y el bajo volumen de ventas siendo este un problema que reviste de gravedad a la organización mencionada.

Parte de sus soluciones estarán encaminadas a resolver de mejor manera estos problemas, realizando los correctivos necesarios, eliminando de esta forma una posible fase de depresión, que de una o de otra manera pueden atacar la existencia de esta Cía. Las estrategias planteadas que esta investigación arroje, ayudará al personal operativo, administrativo, gerencia y accionistas a mejorar el servicio, mismo que está enmarcado en la calidad del servicio que Detecta Cia Ltda. ofrece a sus clientes. Constituyéndose esto es una un problema urgente por resolver

Trascendencia Académica, profesional y organizacional

- La presente investigación permitirá cumplir un requisito que la Universidad Técnica Particular de Loja exige dentro de su reglamentación previa a la obtención del Título “Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano”

La investigación se desarrollará siguiendo los lineamiento de la teoría de la Administración Estratégica y Recursos Humanos, con la cual se podrá abordar de mejor manera el problema planteado tratando de aplicar conocimientos y teoría adquiridos durante el desarrollo del Diplomado.

En la formación profesional servirá para poner en práctica la teoría y la metodología adquiridas durante el desarrollo del mismo, perfeccionando lo teórico con la praxis, constituyéndose en una carta de presentación para futuros trabajos a desarrollar, avalizando los conocimientos adquiridos. Además constituye un aporte social, logrando que se brinden servicios de calidad a las empresas, mediante el aporte mejorado de una empresa privada.

- Las estrategias que esta investigación arroje, se constituirán en una herramienta valiosa para la organización estudiada, debido a que éstas podrán influenciar en futuras decisiones administrativas-gerenciales, que favorezcan el cumplimiento de indicadores, en la etapa de implementación que la empresa cumplirá después, tratando de detectar y corregir desviaciones en los procesos que las estrategias afecten. Esta investigación podrá servir como punto de referencia para la realización de futuras planificaciones estratégicas según lo requiera la organización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Estructurar un plan estratégico que permita mejorar los servicios que presta la Cía Detecta Servicios Empresariales Cía Ltda. .

1.4.2 Objetivos Específicos

- Generar estrategias que por medio de la implantación permitan un mejor desarrollo de la organización en todo sentido , brindando calidad en los servicios que ofrece
- Desarrollar una Filosofía Empresarial que sea el punto partida para que la Compañía tome un nuevo rumbo y no sea objeto de cierre de la misma
- Ofrecer un manual de funciones, en donde se encuentre detallado las actividades que cada persona debe realizar para lograr los objetivos organizacionales
- Estructurar una estrategia de venta para generar mayores réditos

1.5 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación descriptiva, explicativa estudiando y describiendo la realidad presente y además una investigación de campo.

1.6 Método

Intentando explicar mediante el uso de diferentes teorías existentes, se utilizará el método deductivo seguido de un proceso sintético- analítico , en donde se utilizarán conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraerán conclusiones en las que se aplica la teoría.

Se procede al uso del método descriptivo el que ayudará a la observación actual de hecho, fenómenos y casos, que se ubiquen en el presente, que no se limite a simple recolección de datos, sino que conlleve a la interpretación racional y el análisis objetivo, plasmado en un diagnóstico que se realizó en la empresa, base para la búsqueda de propuestas de estrategias.

1.7 Marco Teórico

Planificación Estratégica

“Es la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”.¹

Es sistemática porque debe realizarse en forma metodológica y con un sistema bien definido y entendido, de manera que obedezca a un procedimiento estándar y además porque supone una visión global de relaciones de causa-efecto, debido a que en todo sistema cualquier cambio en un subsistema afecta a todo el sistema de la organización de forma positiva o negativa.

La planificación estratégica es una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio

Esto en esencia señala el qué y el cómo de la fórmula que ha decidido una compañía para buscar el éxito y mantener y consolidar una posición favorable.

De estas definiciones se desprende que la planeación estratégica es una transición ordenada, sistemática y fundamentada entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el . Futuro a corto, mediano y largo plazo.

Lo que no es la planeación estratégica:

- Un pronóstico: No es una extrapolación de la situación presente a la situación futura.
- La simple aplicación de técnicas cuantitativas: No sirve para determinar cuánto se va a vender, cuánto se va a ganar, etcétera.
- No tiene que ver únicamente con decisiones futuras. Por el contrario, comprende decisiones tomadas hoy para que tengan un efecto mañana.

¹ ACEVES, Daniel, **DIRECCION ESTRATEGICA**, México, Mc Graw Hill Interamerica Editores S.A, Primera Edición, 2004, pg 6

Objetivos de la planeación estratégica

La planeación estratégica es importante para la organización, debido a que es indispensable para:

- *La sobrevivencia.* Ante una situación de crisis, en la que la empresa haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planeación estratégica puede ayudar a revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No necesariamente impedirá que desaparezca, pero sin ella la empresa seguramente no sobrevivirá.
- *Permanencia en el negocio.* Si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, es muy probable que los garantice con la planeación estratégica.
- *Maximizar utilidades.* Lo que realmente quiere la mayoría de las empresas es ganar más dinero, lo que actúa como protección ("la mejor defensa es el ataque") y, además de ofrecer más utilidades, evita que los resultados se reviertan, siempre que el proceso haya sido realizado en forma sistemática y creativa.
- *Ser la compañía líder.* Además, las empresas también quieren tomar las decisiones que inciten cambios en el sector, quieren ser una compañía que imponga los cambios que controle su sector industrial, pues esto proporciona poder político y con el mayor peso en las decisiones sectoriales, todo lo cual se traduce en un mayor control de su mercado. Existen empresas que aunque no son las que ganan más dinero, gozan de la mayor influencia en su sector.

Todo esto se consigue propiciando a través de la planeación estratégica, la condición más favorable para la creación, transformación, modificación, reforzamiento, consolidación y adopción de una o varias ventajas competitivas.

Administración estratégica

La teoría clásica de la administración establece que el proceso de administrar consta de cuatro etapas:

1. Planear
2. Organizar
3. Dirigir
4. Controlar

Si se quiere administrar estratégicamente una organización, estas etapas se siguen de forma estratégica, lo que consiste en:

- *Planear estratégicamente.* Partir de un plan estratégico como eje y guía de la operación de la empresa. Se realiza un análisis de los ambientes externo e interno, y en función de esto se formulan las opciones estratégicas.
- *Organizar estratégicamente.* La empresa debe tener una organización que facilite e impulse la implantación del plan estratégico; una organización plana, preferente mente matricial, con objetivos, funciones y políticas definidas en forma clara y concisa, con una distribución de responsabilidades que posibilite el trabajo en equipo faculte a sus miembros.
- *Dirigir estratégicamente.* Se deben definir los lineamientos para que la dirección operativa los ejecute. Esto le marca un sentido a la organización, señalándole una visión y una misión basada en los valores preferentes para la organización.
- *Controlar estratégicamente.* Se controla monitoreando los indicadores del desarrollo de las estrategias para prevenir desviaciones y, de presentarse éstas, aplicar inmediatamente los planes de contingencia.

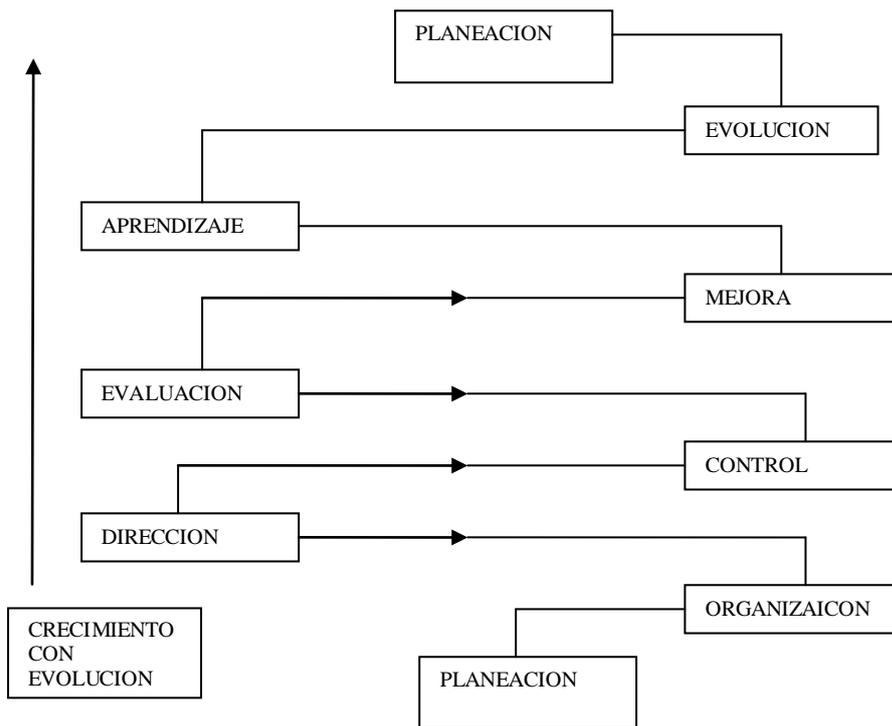
Hasta aquí lo que dice la teoría administrativa tradicional respecto de las etapas del proceso administrativo. En la actualidad estas cuatro etapas son insuficientes, ya que no explican para qué se necesita controlar estratégicamente. La respuesta lleva a las siguientes etapas del proceso de la administración estratégica:

- *Evaluar estratégicamente.* Se trata de conocer el grado en que se cumplen los objetivos para alcanzar la misión y la visión de la organización, en congruencia con sus valores.
- *Mejora.* ¿Para qué evaluamos? Para ver cuánto se ha mejorado. La planeación estratégica debe producir una mejora perfectamente medible, y todo el proceso

debe llevar a la generación, transformación o reforzamiento de una o más ventajas competitivas.

- *Aprendizaje.* Después de la mejora viene el aprendizaje. Si las acciones en las que acertamos, y en las que no, sirven para que aprendamos, entonces se puede considerar que tuvimos éxito. Para esto hay que documentar el aprendizaje como conocimiento práctico o tecnológico aprovechable para diferenciar y agregarle valor a la organización. El aprendizaje hace que la empresa evolucione.
- *Evolución.* Al final del proceso surge una empresa mejor y más inteligente, en la que se manifiestan nuevas potencialidades: el llamado "empowerment organizacional". En este punto se inicia nuevamente el ciclo de la planeación estratégica.

La figura ilustra la evolución en forma de espiral creciente en comparación con la teoría tradicional del proceso administrativo, que da vueltas sobre lo mismo sin desembocar en evaluación, aprendizaje ni evolución.



Tipos y características de las estrategias

Un plan estratégico es una pauta de acción, una "maniobra astuta" para asegurar el triunfo, el éxito o el logro de los objetivos tanto en la guerra, los deportes o la

política como en los negocios.. En otras ocasiones, la estrategia es un patrón de comportamiento continuo más que un plan .

Las estrategias tienen cuatro características esenciales:

1. Se elaboran antes de emprender las acciones.
2. Se trazan de manera consciente.
3. Se busca un propósito determinado, aunque las estrategias no siempre estén puestas por escrito.
4. Dan una ventaja sobre los competidores.

Por su origen, hay dos tipos de estrategias: las intentadas y las emergentes. . Las estrategias *intentadas* son las establecidas de manera deliberada, es decir, las que se planean, documentan y ejecutan desde la dirección.

Las estrategias *emergentes* no se planean ni documentan, sino que surgen de un proceso espontáneo o casual en la organización. Por ejemplo, todos conocemos casos de empresarios exitosos que de tener un pequeño establecimiento crecieron hasta llegar a poseer una gran empresa.

En cuanto a las estrategias intentadas, casi siempre se mencionan ejemplos de empresas que lograron trascender en función de una estrategia brillante. Sin embargo, son más numerosos los casos de pequeños o grandes negocios que han fracasado y de los cuales pocos se acuerdan. Generalmente son empresas que se caracterizan por una escasa visión, sin objetivos definidos, con estrategias equivocadas y sin ninguna ventaja competitiva que facilite su permanencia.

Para que una estrategia sea eficaz²¹ hay que esforzarse por crear una organización fuerte y flexible, capaz de responder con inteligencia independientemente de lo que ocurra. Esta empresa debe:

- Tener establecidos objetivos perfectamente claros y definidos.
- Mantener y reforzar la iniciativa de la organización.
- Concentrarse en un punto fino y contundente.
- Conservar y acrecentar la flexibilidad.
- Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- Ofrecer seguridad (proteger los recursos).

- Contar con un buen sistema de información e inteligencia.
- Concentrar las fuerzas de la empresa en aquello en lo que destaca con excelencia.

Estrategias y tácticas

Las estrategias son el *qué* y las tácticas son el *cómo*. Las estrategias son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo, en tanto que las tácticas son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias. Para cada estrategia se determinan una o más tácticas.

El conjunto de estrategias sistematizadas y ordenadas forman el plan estratégico y el conjunto de tácticas integra el plan táctico u operativo.

Las estrategias son importantes para el establecimiento de los objetivos de largo plazo, los planes de acción ventajosos y la ubicación oportuna de recursos. Estos aspectos son fundamentales para el desarrollo de los planes estratégicos.

Ventajas Competitivas

Son las “capacidades fundamentales que colocan a una organización por encima de las demás. Es aquello que la empresa hace mucho mejor que las compañías rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que los competidores no pueden igualar”²

El origen de las ventajas competitivas es muy variado: buena imagen, alta calidad, precio bajo, producto funcional, innovación en el diseño del producto, proceso o servicio, tecnología, prestigio, velocidad de respuesta, disponibilidad, servicio personalizado, etc.

La estrategia debe centrarse en una o varias ventajas. Cuando son varias debe recurrir al principio de la palanca: una pequeña fuerza que se aplica a un extremo de un brazo de una palanca genera una fuerza mayor en el otro extremo. Esto significa que para que una ventaja se mantenga, se ejerce un esfuerzo planeado estratégicamente y enfocado de modo que incremente los resultados debido a un impulso multiplicador de otra ventaja. Este fenómeno se conoce como sinergia.

² Op Cit, Pg 36

Las ventajas competitivas son de dos tipos: estructurales y funcionales. Las ventajas estructurales se deben al tamaño de la empresa, su estructura y organización, así como sus condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas. También es resultado del país en que opera: inflación baja, mercado protegido, costos más bajos, etc. Es algo que se tiene. Estas ventajas no duran a menos que se hagan dinámicas. Las ventajas funcionales son las que tienen que adquirirse, como imagen, marca, avance tecnológico, productividad, calidad, etc. Así, por ejemplo, las marcas posicionadas perduran (Levi's, McDonalds) y se comercializan con las ventajas que ofrecen.

1.8 Problema

Delimitación Espacial

El problema planteado se desarrolla en las instalaciones de la Empresa Detecta Servicios Empresariales Cía Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Av de la Prensa N47- 198 y Río Palora.

Delimitación Temporal

El periodo que esta investigación ha establecido para el problema es el comprendido en este último año, pero previo un análisis de años anteriores, lapso en el cual queda se establece el estudio realización de la Planificación Estratégica.

La implementación se la realizará el año 2009 .

Definición del Problema .

El problema es que Detecta ha perdido mercado, sus utilidades han disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, no existen procedimientos técnicos que ayuden al desarrollo empresarial de Detecta, no existe una estructura formal que ayude a buscar alguna solución a estas dificultades.

De ahí la importancia de que la planeación estratégica puede ayudar a revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No necesariamente impedirá que desaparezca, pero sin ella la empresa seguramente no sobrevivirá

CAPITULO 2

2.1 Generalidades

2.1.1 Antecedente de la Empresa Detecta Servicios Empresariales (Base Legal)

La Empresa objeto de Estudio “Detecta Servicios Empresariales Integrales Cía Ltda. Es una compañía especializada en Gestión de Riesgo del Factor Humano.

Sus principales servicios son Prestación de servicios de análisis poligráfico para todo tipo de evaluación o investigación sea operativa, administrativa, legal, pericial, selección y reclutamiento, de forma eventual y/ o periódicas de personal.

A continuación se detalla los servicios que ofrece:

- Exámenes Poligráficos de Pre empleo
- Exámenes Poligráficos Específicos o Investigativos
- Exámenes de Confiabilidad o Periódicos
- Cursos de Capacitación dictando toda clase de cursos y seminarios en lo que se refiere a Gestión de Riesgo del Factor Humano. A pesar de tener capacidad instalada para este servicio en la actualidad no se lo ha explotado.

2.1.2 Descripción del Servicio

Poligrafía:

Es la mejor herramienta conocida para preseleccionar empleados y ver sus verdaderas intenciones; hacer evaluaciones periódicas o de rutina de su confiabilidad, y para investigar delitos sin emplear la cohesión ni fuerza.

El sistema consiste en una prueba poligráfica computarizada con el equipo más moderno que existe en el mundo. Este sistema puede determinar con un 98% de efectividad si una persona miente o no.

Tipos de Evaluación:

Exámenes Poligráficos Pre-Empleo: Sirven para determinar si el candidato ha sido honesto al llenar los datos requeridos en su solicitud de empleo. A través de este examen se puede llegar a determinar si la persona tiene algún antecedente judicial, si

abusa de bebidas alcohólicas o de drogas ilegales, si tiene contactos con delincuentes, si ha sido despedido de trabajos anteriores por deshonesto, entre otras.

Exámenes Poligráficos Específicos o Investigativos : Están diseñados para confirmar la inocencia o descubrir la culpabilidad de una persona en la comisión de un delito o un incidente de seguridad, tales como: Hurtos, fraudes, fuga o venta de información, chantaje, extorsión, etc

Exámenes Confiabilidad o Periódicos : Sirven para detectar hurtos, fraudes, fuga de información, irregularidades y violaciones a los procedimientos establecidos dentro de la empresa. Su mayor ventaja es la prevención, porque impiden que algún empleado honesto caiga en la tentación de cometer algún hecho ilícito

Capacitación

Este servicio no está explotado en la actualidad

Aplicabilidad del Polígrafo:

El polígrafo se aplica en los siguientes casos:

En los procesos de selección de personal destinado a ocupar puestos de máxima confianza, que requieran a su vez un alto índice integridad, en especial los relacionados con:

- Compañías de seguridad privada: escoltas, choferes, transporte de fondos, uso de armas de fuego.
- Manejo de mercancías: logística, transporte urgente, etc.
- Manejo de dinero y valores: cajeros/as, dependientes de joyería.
- Manejo de información confidencial y/o estratégica, proyectos, diseños, secretarías personales.
- Industria estratégica, centrales nucleares, eléctricas, agua, etc
- Empresas de trabajo temporal donde el factor tiempo y las necesidades del mercado exigen una selección rápida y fiable, decisiones erróneas, pueden comprometer la imagen de la empresa y del resto de sus empleados.
- Casinos y la industria del juego: selección y control periódico de empleados
- Personal doméstico: comprobación de referencias y antecedentes de difícil localización.
- Abogados: verificación y acreditación de testimonios

- Practica pericial en procesos judiciales:

2.2 Análisis Situacional

2.2.1 Análisis Externo

2.2.1.1 Factor Económico

Los hechos más relevantes que se necesitan del entorno económico para el tema objeto de estudio han sido los siguientes:

Mercado de Trabajo

Respecto al mercado de trabajo, a partir de agosto de 2007, se produjo un fuerte crecimiento del empleo, obteniendo el mayor nivel de ocupación de los últimos años (93,9% en noviembre de 2007), aunque también se evidenció un desplazamiento de la población ocupada desde el sector informal a los sectores moderno y agrícola y una disminución del desempleo (6,1% en noviembre de 2007) que pudo incorporarse al sector de ocupados no clasificados.

Desempleo Nacional Urbano

El indicador que visualiza a quienes se encuentran desempleados a nivel nacional urbano, en el mes de junio del 2008, está ubicado en el 6,4%. Al hacer la comparación con el mes de junio del año anterior se aprecia que la tasa de desempleo urbano disminuyó en un punto porcentual, según muestra la siguiente gráfica.

GRAFICA N 1 .EVOLUCION DEL DESEMPLEO NACIONAL URBANO

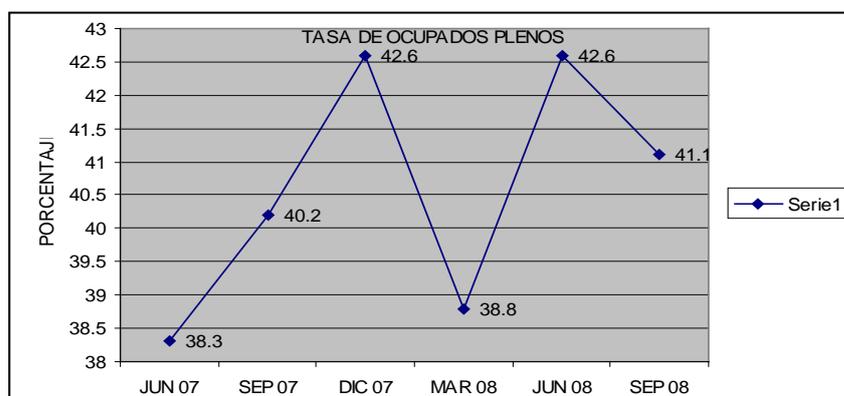


Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo, ENEMDU JUNIO 2008

Elaborado por: Investigadora

“La percepción general es que no hay generación de empleo por la paralización de la inversión privada y por la elevación de salarios. El efecto de eliminación de puestos de trabajo en diferentes empresas que operaban en regímenes tercerizados e intermediarios fue moderado, pero la expansión de la burocracia no ha faltado. Se han incorporado 6000 trabajadores intermediados y tercerizados del sector público y se crearon nuevos empleos en todas las instituciones (407 empleos nuevos en el IESS, 200 nuevos en la CAE y por el mismo orden ministerios, superintendencias”³.

Gráfico N. 2 La tasa de ocupados plenos



Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo, ENEMDU JUNIO 2008

Elaborado por: Investigadora

³ Revista Gestión N.169, Economía a Flote, pero en la incertidumbre, p16 Julio 2008

Se nota un ligero incremento de junio del año anterior a junio 2008 en un 4,30 % esto es un buen indicador aunque mínimo de que este grupo está creciendo y es el grupo constituido por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones) .

Estos indicadores son de importancia para el tema de estudio, debido a que la empresa objeto de análisis realiza exámenes de pre-empleo y confiabilidad en áreas de recursos humanos, trabajando directamente con el sector empresarial, de ahí la importancia de establecer un análisis de cómo está creciendo el mercado laboral a nivel nacional .

Inflación

La inflación anual creció en 2007 respecto a 2006 (3,32%) pero se prevé una pequeña disminución en 2008 (3%).

Los vectores fundamentales de la inflación son de origen externo y, en el caso ecuatoriano, además de la subida de los precios internacionales, que han afectado hasta al propio EEUU, el país, por estar atado al dólar, no tiene la capacidad de mitigar estos efectos con apreciaciones de la moneda como los países vecinos. El dólar, de acuerdo al parámetro de referencia, se depreció entre 50% y 70% en este mismo año.

El vector interno de la inflación es la intermediación, "el poder de mercado" de ciertos nódulos en la cadena de intermediación, que les permite aumentar los precios más allá de los costos. Ese vector está vinculado a las expectativas que, en ciertos sectores no transables, han estado alocadas.

Los topes y bandas de precios tienen un papel muy importante para controlar expectativas. Las políticas locales de subsidios han podido afectar esos vectores, los controles de precios han permitido doblegar los únicos índices que se tienen para medir inflación, el de precios al productor (IPP) y el de precios al consumidor (IPC). Se ve que

el IPC ha bajado su nivel mensual de 1,7% en abril, a 1,05% en mayo y a 0,76% en junio; y en julio bajo 0,6%. Se actuó solamente controlando expectativas —ya que no tenemos política monetaria y cambiarla— y se obtuvo una respuesta importante. Hay ahora gran cantidad de programas: Socio Tienda, Socio Ahorro, Socio País, Canasta solidaria; reducción de costos en la prestación de salud, en la educación pública, que influyen de manera positiva en la capacidad de consumo de los segmentos más vulnerables de la población.

Debido a la crisis petrolera entre otros ocurridas estos últimos meses se prevé que la inflación subirá.

Tasas de Interés

Las tasas de interés tanto activas como pasivas aumentaron respecto a los años anteriores debido a la modificación por el Congreso Nacional de la Ley del Sistema Financiero que obligó a transparentar las tasas de interés incorporando las comisiones bancadas en dichas tasas, tendencia que sigue en el 2008

“Según un estudio de MarketWatch, las colocaciones del sistema financiero, desde septiembre de 2007, al mismo mes de este año crecieron 7,94 puntos. Es decir, el total de cartera llegó a 17,87% en septiembre de 2008, frente a los 9,93% registrados en el mismo mes de 2007, (...) este incremento se debe a que las empresas no se arriesgaron a buscar crédito en el exterior y optaron por emplear los servicios de financieras locales”⁴

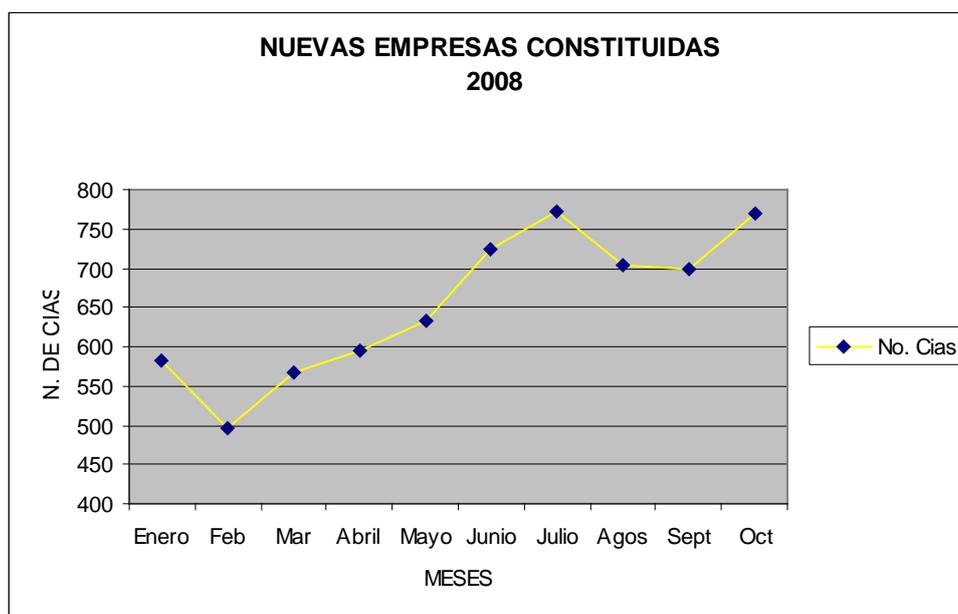
Según datos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador se muestra que la banca concedió “líneas de crédito para el sector productivo y que este rubro se han incrementado de manera sólida (..) los préstamos destinados a las áreas productivas del país representan más del 75% de la totalidad de la cartera, desde 2002 a noviembre de este año. Asimismo, el crédito del sector comercial alcanzó un crecimiento del 168%, el microcrédito el 262,1% y el de vivienda un 484%. Además, las tasas de interés se han

⁴www.hoy.com.ec, 08/Octubre/2008 – Tasas de interés

reducido sistemáticamente, pues en el mismo periodo, la activa cayó en 3,56 puntos porcentuales, mientras que la pasiva bajó 0,12 puntos.”⁵

Esto demuestra que el sector financiero pese al entorno económico difícil que se avisa, esta concediendo créditos al sector productivo y comercial y que está generando confianza para invertir en sus negocios.

Gráfico N. 3 Sector Empresarial



Fuente: Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones. Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Investigadora

Existe una tendencia al crecimiento en lo que respecta al ámbito societario en el Ecuador, estas son las nuevas compañías autorizadas para ejercer sus actividades sean estas de tipo Anónimas, de Responsabilidad Limitada, Economía Mixta y Sucursales Extranjeras, con un crecimiento de enero del 2008 del 9 % a octubre del 2008 con un 12 % , existiendo un crecimiento porcentual del 3%.

La creación de nuevas empresas ayudan al sector productivo del Ecuador, creando mayor riqueza y generando productividad e ingresos para nuestro país, y como consecuencia aumentando las plazas de trabajo, mejorando el mercado laboral.

⁵ www.hoy.com.ec ,14 noviembre 2008,Tasas de interés son punto de debate

2.2.1.2 Factor Político

En el Ecuador con la aprobación de referéndum, se da apertura a la aplicación del texto constitucional a través de la promulgación de leyes orgánicas y ordinarias, el diseño y la ejecución de políticas públicas y la reconstrucción institucional del Estado.

Luego del referéndum, se instaló la Comisión Legislativa de la Asamblea Constituyente o "congresillo". Y junto a este aparece un ambiente político, atravesado por la lucha política entre el gobierno y la oposición, especialmente de derecha, lo que marca de manera más profunda y amplia este nuevo ciclo coyuntural.

Enfocando de esta manera un marco jurídico legal en lo que corresponde a la Poligrafía en el Ecuador aún no se encuentra normado.

En nuestro país no existe una prohibición que impida a las personas jurídicas utilizar en la selección de su personal instrumentos como el polígrafo. Según “ Eduardo Cabrera, director regional de Trabajo, indica que el Código de Trabajo en una de sus disposiciones establece la posibilidad de que cada empresa tenga su reglamento interno. En ese sentido, el uso del ‘detector de mentiras’ o polígrafo para el reclutamiento de personal no está restringido”.⁶

Las multinacionales ya lo vienen aplicando para corroborar la información que el aspirante otorga en su hoja de vida. En ese lado no existe una norma que prohíba (su uso).

El Doctor en Leyes J. Guerrones , Miembro de la Subdirección Técnica Científica de la Policía Nacional, mediante entrevista mantenida con la investigadora afirma que no existe normativa tanto en el Código de Procedimiento Penal y al interior de la Policía Judicial y el Ministerio Público que prohíba la realización de exámenes poligráficos, pero hay que tomar en cuenta que esto se encuentre dentro del reglamento o políticas de cada empresa.

⁶ www. el universo.com “No hay prohibición para usar el polígrafo” Junio 24, 2007

De la misma forma el Código de Trabajo no establece nada en relación con el Polígrafo.

También afirma que en Casos Específicos o Investigativos las fotos, videos, cassettes, evaluaciones poligráficas, orientan a la investigación pero bajo ningún motivo son utilizados como pruebas sino más bien son usados como medios orientativos.

2.2.1.3 Factor Social

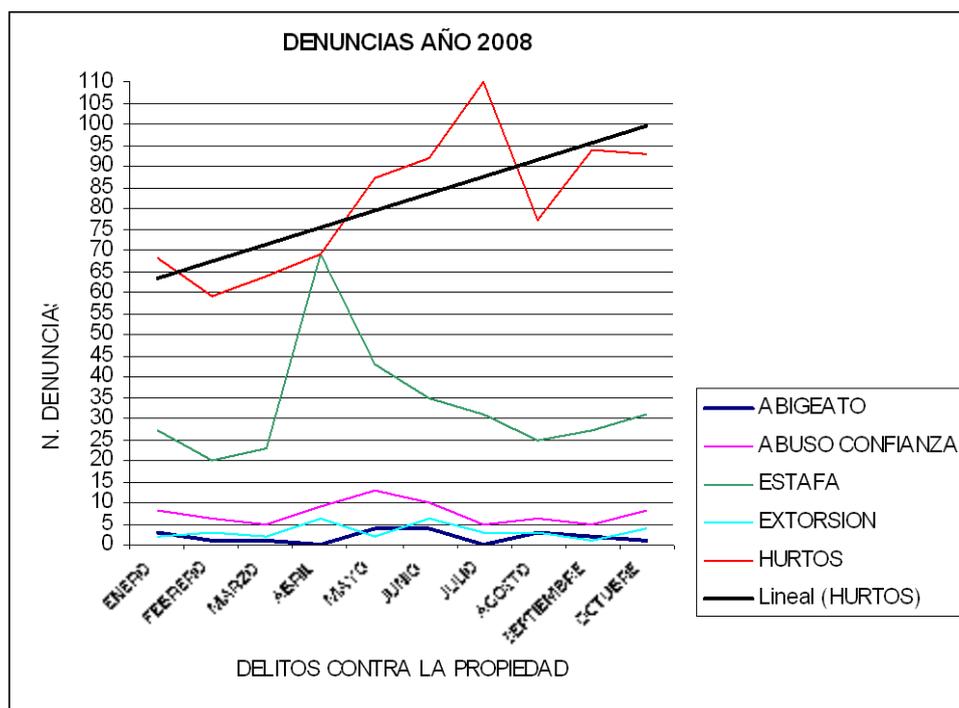
Para enfocarnos en el objeto de estudio uno de los principales temas de estudio en lo social es la seguridad.

En los años recientes, la violencia se ha convertido en uno de los principales problemas del Ecuador. En repetidas encuestas de opinión se concluye que en el ámbito societal se cree que el principal problema es la falta de empleo, pero a nivel individual la inseguridad relacionada con el auge del fenómeno delincuenciales es la preocupación mayor de las personas.

Si bien la violencia no es un fenómeno nuevo en el Ecuador, se ha incrementado en la última década, su frecuencia estadística; se ha urbanizado y diversificado sus expresiones. Todo esto genera impactos sociales, culturales, políticos y económicos de relevancia, de los cuales uno de los más sobresalientes es la generalizada percepción de haber sido víctima de un hecho de violencia, percepción que es mayor al índice real de victimización.

De aquí se puede analizar las siguientes estadísticas obtenidas en la Policía Judicial según Anexo 1 con respecto a Denuncias en el año 2008 durante los períodos de Enero a Octubre.

GRAFICO N.4 DENUNCIAS AÑO 2008



Fuente: archivos de la Comandancia General de la Policía
Elaborado por: Investigadora

A pesar de que en el gráfico existen altos y bajos, claramente se puede observar una tendencia al crecimiento de este tipo de delitos.

Los medios de indagación empírica y registro estadístico de este fenómeno son poco homogéneos y aún no han sido sistematizados.

“Los hechos de violencia aumentan pero las denuncias ante la Policía y la Fiscalía disminuye, lo que es consecuencia de la percepción de la sociedad de que en estas instancias prima la impunidad, y que el esfuerzo de denuncia y dar seguimiento a los casos de violencia es inútil, pues a la postre no se obtiene justicia”⁷

A pesar de haber más policías públicos y empresas privadas de seguridad crece la percepción de inseguridad y aumenta el miedo.

Como se puede observar en el Anexo 1 los detenidos son pocos versus las denuncias realizadas en la Policía Judicial, de esta forma el cometimiento de este tipo de delitos tiene una tendencia al crecimiento.

⁷ FLACSO-ESQUEL-ILDIS-FES, *POLITICAS PUBLICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA*, Quito, FLACSO, 2005

Al igual que esto, en muchas de las empresas en su interior se cometen este tipo de delitos, pero muchos no acuden a realizar la denuncia sino recurren a otro tipo de medios como el polígrafo para este tipo de casos específicos, debido a que argumentan los trámites engorrosos y la demora en los mismos, sin que muchas de las veces se consiga una respuesta de forma inmediata.

2.2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.2.1 Historia y Evolución

La empresa inicia las operaciones en el año 2003 con tres socios.

Al frente de la empresa se encuentra el Ing Iván Calderón el cual ejerce el cargo de Gerente General, debido a que tiene un mayor número de participaciones, a continuación se detalla las participaciones y el capital con el que comenzó la empresa sus actividades.

Detecta Servicios Empresariales Cia. Ltda

SOCIO	N. DE PARTICIPACION	CAP SUSCRITO	CAP PAGADO	CAPITAL POR PAGAR	TOTAL
CARLOS IVAN	540	\$1080	\$540	\$540	\$1080
DANNY VILLAVICENCIO	225	\$450	\$225	\$225	\$450
TAMARA ZANAFRIA	235	\$470	\$225	\$225	\$470
TOTAL	1000	\$2000	\$1000	\$1000	\$2000

Esta empresa nace como un negocio orientado a prestar servicios profesionales de poligrafía, consultaría y asesoría en aspectos relacionados al Riesgo del Factor Humano y tratando de entrar al mercado con el servicio de capacitación, orientado a un mercado de clientes corporativos de alta empresa. **Anexo 2**

Los elementos de trabajo inicial y de enfoque del negocio se sustentaron en la experiencia de dos de los fundadores, tanto en el área de Poligrafía, Psicología, Administración, entre diversas especializaciones.

La formación educativa previa y experiencia laboral de los accionistas, centraron el perfil de los servicios en un formato de servicios de poligrafía que rápidamente ofrecieran resultados de mayor especificidad que los ofrecidos por la competencia.

Bajo estas conceptualizaciones de servicios a empresas, el enfoque del negocio se centró en ofrecer confiabilidad y veracidad de la información que se genera a través de los diversos servicios que se otorgan al mercado y en donde el valor agregado, es ofrecer certeza de los datos y resultados obtenidos en cada una de las áreas de servicios.

El enfoque se centró, en demostrar compromiso a las necesidades de los clientes y ofrecer información adicional que superara la expectativas de los resultados planteados. Al principio la consistencia de logros, permitió que el arraigo de los clientes, abriera a nuevas líneas de relación comercial con diferentes empresas del sector privado.

Hace cinco años eran los únicos en el Ecuador que ofrecían este servicio con tecnología de punta y personal altamente calificado, pero no se aprovechó esta gran oportunidad que ofrecía el mercado.

A finales del año 2005, salen dos de los socios por diferencias e ingerencias entre ellos y ceden sus participaciones a otras personas, sumado a esto existe un decrecimiento en los ingresos gastos y las utilidades.

En el año 2007, siguen bajando los ingresos operacionales, el principal rubro por Venta de servicios de poligrafía, aquí se evidencia una falta de direccionamiento y organización para orientar de mejor forma a la empresa .

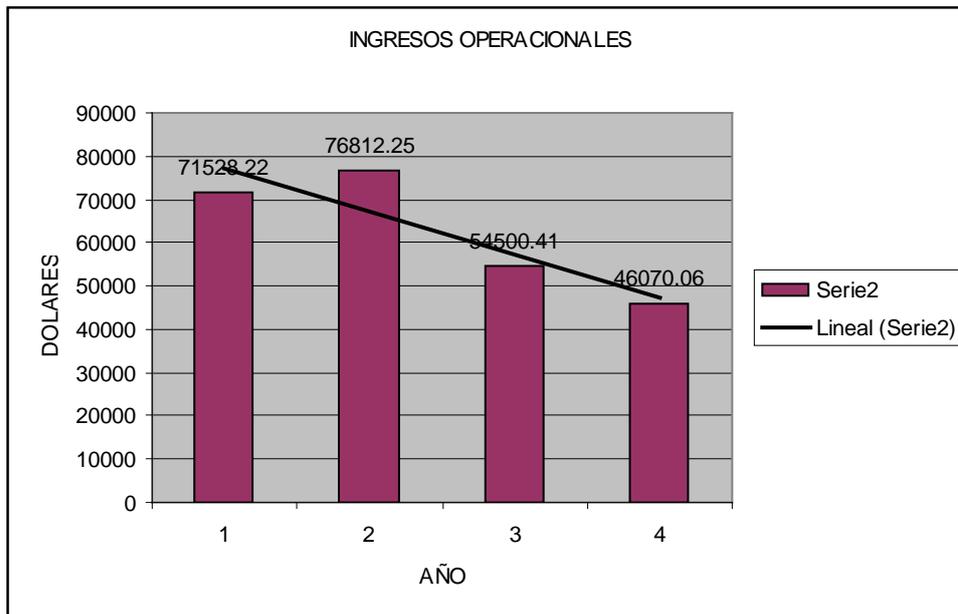
No se está explotando al 100% los recursos tecnológicos ni la capacidad instalada que se dispone, se cuenta con dos equipos de poligrafía y debido al descenso en la realización de exámenes de poligrafía solo se utiliza un 50% del equipo , es decir solo un equipo.

Análisis de Ingresos y Egresos

	2004	2005	2006	2007
INGRESOS				
OPERACIONALES	71528.22	76812.25	54500.41	46070.06
NO OPERACIONALES	306.22	5757.28	0	3581.09
GASTOS				
OPERACIONALES	37067.1	36975.39	21796.93	21354.83
ADMINISTRATIVOS	33489.49	40843.01	32123	27537.9
OTROS	174.52	1249.13	197.39	67.34
UTILIDAD	1103.33	3502.00	383.09	691.21
CRECIMIENTO		217.40%	-89.06%	80.43%

En sus cinco años de existencia la empresa ha tenido un crecimiento muy lento, y tiene una tendencia a decrecer, no ha emprendido acciones comerciales serias, ni formulado planes, por eso está atravesando épocas con pequeñas dificultades financieras, por esta razón es necesario un plan estratégico que dinamice la empresa y conlleve al apoyo y entusiasmo de todos los colaboradores

Gráfico N.5 Tendencia De Ingresos Operacionales



Fuente: Balances Detecta Cía Ltda.
Elaborado por: Investigadora

La tendencia es decreciente en relación a los ingresos. Con respecto a la utilidad en el año 2005 es donde se consolida la empresa con un crecimiento de utilidad del \$217,40% pero a finales de este año es cuando empiezan a suscitarse una serie de dificultades: como la salida de dos de los accionistas, los cuales se van llevando información que pertenece a la empresa, conocimiento y una parte de la cartera de los clientes, todo esto sumado a una falta de organización hace que los próximos años exista un decrecimiento. (Anexo 3)

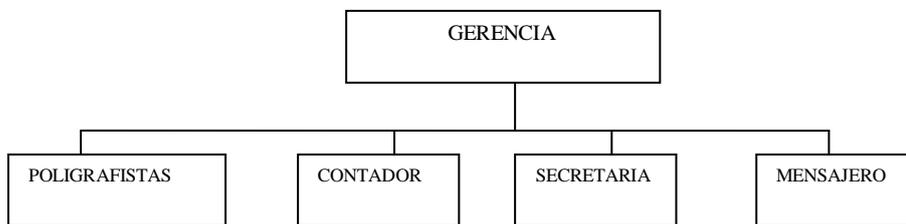
2.2.2.2 ORGANIZACIÓN

No existe una estructura formal establecida, así como tan poco un diseño de los procedimientos.

No existe una delimitación de funciones, no existen lineamientos de acción de actividades y funciones que debe cumplir cada miembro de la organización., todos los miembros de la organización hacen de todo.

Organigrama

Actualmente la empresa , no cuenta con una estructura orgánica, la empresa funciona de la siguiente forma:



2.2.2.3 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con un bajo número de empleados, por ser pequeña, no está dividida en áreas pero para tener una mejor visualización la investigadora ha dividido en las siguientes áreas :

CUADRO N.
AREAS Y NUMERO DE EMPLEADOS

Area	Numero de Empleados
Gerencia	-Un Gerente
Administrativa –Contable	-Una Secretaria -Un Contador
Operaciones	-Tres Poligrafistas
Servicios	-Un Mensajero

-No existe instrumentos ni procesos de recursos humanos que permitan un adecuado manejo de Recursos Humanos, todo se sustenta de la experiencia y no en documentos técnicos.

-La fuerza de tarea, está sustentada en las actividades que el Gerente realiza, por lo que falta una estructura organizacional que oriente a la empresa a ser líder en su sector.

-Pese a llevar una contabilidad interna, no se cuenta en las instalaciones de la empresa con algún programa básico de contabilidad para poder resolver problemas con respecto a esta área se producen tiempo de espera que retroceden en algunos casos los procesos administrativos o la toma de decisiones gerenciales.

Con respecto al área administrativa – contable no se cuenta con estándares de calidad.

-No existe un manual de organización, descripción de puestos ni organigrama oficial.

-No hay procedimientos ni descripción de operaciones .

-En el área de operaciones no existe una debida coordinación, todo se maneja en función de la experiencia o de cómo vengan las cosas.

2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.1 Proveedores

Los proveedores con respecto al giro del negocio son los siguientes

Asociación Americana de Poligrafistas (A.P.A.), provee de capacitación a los miembros, Asiste a la Empresa con estudios que tiendan a perfeccionar las técnicas de Polígrafo, vía email o vía capacitación formal.

Lafayette International Company : provee de los instrumento y/o accesorios del polígrafo ,se encuentra en México

Lafayette Verax Consultores S.C.,principal proveedor de capacitación

2.3.2 Clientes

La cartera de clientes ha crecido desde el año 2004, en un total de 114 clientes, los cuales se los ha dividido en empresas grandes y medianas :

Empresas Grandes

Dentro de las empresas grandes se cuenta con una cartera de clientes de 46 clientes, según , entre los principales tenemos

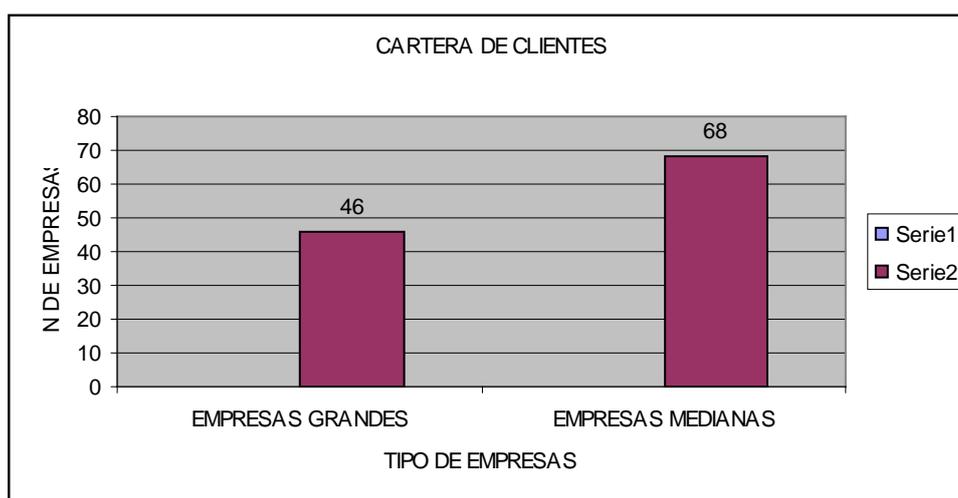
Tevcol S.A Transportadora Ecuatoriana de Valores S.A, Televent S.A, ANETA Automóvil Club del Ecuador, Lavanderías Ecuatorianas C.A Grupo El Comercio, C.A. Ecuador Bottling Company, Vaserum Cia de Transporte S.A, Banco General Rumiñahui S.A, Seguros Colonial S.A, Teleamazonas, Comisión de Lucha contra la Corrupción, Hotel Quito, Seguros del Pichincha S.A, Seguros Equinoccial, Televisora Nacional Ecuavisa, Comercial Kywi S.A,

Empresas Medianas

La cartera de clientes de las empresas medianas lo constituyen 68 empresas, entre las principales están;

Lavaduplex, Segdefensa, Clearing Makrocel Cía LtdaCordiseg Cía Ltda., Imprenta Mariscal Cía Ltda, Fideicomiso Impacta Lote 3, ,Cordiseg Cía Ltda., Inversiones Napor Cía Ltda., Segemant Cía Ltda., Lavaduplex Cía Ltda., Cortyvis Cía Ltda., Iberopesca S.A , Tadoo Cía Ltda., Novaecuador, Caltecburó S.A, Emseom Cía Ltda., Protectores Privados Polidos, Innovar UIO S.A, Eminser Cía LtdaVip Publicidad.

GRAFICO N.6 CARTERA DE CLIENTES



Fuente: Archivos Detecta Cía Ltda.
Elaborado por: Investigadora

El mercado objetivo para la organización constituye las empresas medianas y se mantienen relaciones comerciales con dos o tres empresas grandes las mismas que son clientes de Cía Detecta desde el inicio de las operaciones.

Pero debido a la falta de organización y a un seguimiento de ventas se ha perdido más del 50% de los clientes.

Para llegar a estas empresas normalmente los contactos son siempre altos directivos, Jefes o Gerentes de RRHH, Financieros, Gerentes Administrativos, Gerentes Generales, Auditores, Presidentes Ejecutivos .

2.3.3 COMPETENCIA

La poligrafía en el Ecuador es una técnica nueva, por lo que los competidores son pocos pero atacan al mercado con gran intensidad con respecto a precios y a una política desleal con respecto al robo de clientes .

COMPETENCIA DIRECTA

Empresas en donde su razón de ser es la realización de investigaciones poligráficas

- **Polygraph** es un Experto en Provisión de Técnicas para la Selección de Personal, mejoramiento continuo y el asesoramiento durante el proceso; además del manejo del riesgo que esto representa. Experto en técnicas de selección de personal por medio del polígrafo. Su centro de operaciones es la ciudad de Quito.

Esta empresa constituye la principal competencia de Detecta

- **Danny Villavicencio Poligrafista**, sus operaciones lo hace como poligrafista , no figura como empresa pero se constituye en un riesgo para Detecta debido a que por medio de técnicas poligráficas, realiza investigaciones de robos fraudes entre otros a nivel empresarial, sus actividades las realiza en Quito
- **Intecpol Cia Ltda**, realiza detección psicofisiológica de la mentira, investigación de robos, fraude, fuga de información, selección de personal.

COMPETENCIA INDIRECTA

Empresas de Seguridad que hacen su propias evaluaciones de poligrafía al interior de sus organizaciones y ofrecen este servicio.

- **Wakenhut Holding S.A.** brinda Servicio de poligrafía, Transportadora de valores y seguridad privada en el Ecuador.
- **Icse Cía Ltda.** Servicio de poligrafía y seguridad privada al Ecuador
- **Frevinco Cía Ltda.,** Detector de Mentiras y ofrece personal capacitado en seguridad, además monitoreo electrónico
- **Javtronic,** vigilancia armada y uniformada, consultoría y asesoramiento de seguridad. Investigaciones privadas y polígrafo.
- **Laar Seguridad** ,servicio de guardianía armada y uniformada, seguridad Vip y servicio de poligrafía

Estas empresas de seguridad son empresas grandes y legalmente constituidas que cuentan con un alto presupuesto para la implementación de la tecnología en sus procesos de selección e investigativos como es la adquisición de polígrafos o detector de mentiras.

2.3. 4 Precio

El precio para clientes antiguos es de \$50 más Iva, mientras que para clientes nuevos oscila entre \$125 y \$95 previo un análisis del cliente y de la rapidez e importancia con que requiera la información.

El precio es elevado con respecto a otras empresas que brindan poligrafía, pero Detecta garantiza calidad en el servicio que ofrece por eso existe credibilidad de las empresas que lo contratan. Este aspecto determina para el usuario final, una mayor eficiencia y seguridad del resultado de los trabajos que se entregan a los clientes

Se aplica descuentos cuando la cantidad de exámenes poligráficos es grande.

Las estrategias de la empresa son diversas y surgen como reacción a las situaciones que se presentan, no como resultado de análisis de información y de un proceso serio de planeación.

Alguna de las estrategias que en su momento se han adoptado son reducciones en los precios para no perder un cliente.

2.3.5 Instalaciones

La empresa cuenta con instalaciones apropiadas tanto para poligrafía como para capacitación; debido a que es necesario que “El lugar y las condiciones bajo las cuales se aplica una prueba poligráfica deben estar libres de distracciones que pudieran afectar o interferir con la capacidad del examinado a enfocarse en el proceso del examen.”⁸

La empresa cuenta con una instalación de dos plantas y una terraza, instalaciones aptas y cómodas para la realización de exámenes de poligrafía y capacitación. Según **Anexo**

2.3.6 Tecnología

La Investigación Poligráfica se la realiza con los más sofisticados detectores de mentiras que se cuentan en la actualidad, Polígrafo Lafayette LX-4000, con estos instrumentos y mediante la aplicación de técnicas especiales aprobadas internacionalmente se puede valorar y determinar la veracidad o falta de veracidad en el testimonio de un sujeto. Foto

El sistema consiste en un método científico y computarizado de evaluación poligráfica para detectar la veracidad, o falta de ella, en el testimonio del examinado, utilizando equipos de tecnología de punta que monitorizan y registran simultáneamente cambios psico - fisiológicos.

La precisión del polígrafo, comprobada en diversas investigaciones, arrojan un promedio de confiabilidad entre el 94% y el 98% (Universidad de Stanford, Universidad de UTAH, Universidad de British Columbia, etc.) Por su alto grado de confiabilidad, el Polígrafo es utilizado por el departamentos de policía, fiscalías, empresas privadas a nivel mundial.

El uso del polígrafo es económico, comparado con los demás tipos de investigaciones que involucran investigadores, recursos y otros mecanismos extensos y costosos, además de métodos que, en ocasiones, están fuera del ejercicio del derecho

⁸ III DIVISION ESTANDARES DE PRACTICA, REPRODUCIDO DE LA PUBLICACION OFICIAL DE LA AMERICAN POLYGRAPH ASSOCIATION

constitucional. Es preciso recalcar que, el carácter detectivo del Polígrafo, contribuye a tomar decisiones acertadas y oportunas, minimizando y/o previniendo riesgos y precautelando los recursos e intereses de su empresa.

2.3.7 Operación

2.3.7.1 Documentación del Proceso y de la Tecnología

Con respecto a la Poligrafía la empresa registra documentación de su tecnología y de los informes que se reportan en forma manual , física y tecnológicamente, debido a que la información que se maneja es estrictamente confidencial y por ende es necesario manejarla con sumo cuidado y responsabilidad.

Los archivos se los puede dar de baja y/ o destruidos después de cinco años.

Con respecto a los informes se los registra por escrito siendo esto un retroceso dado que podríamos implantar de mejor forma la tecnología que se dispone y hacerlo tecnológicamente.

Los informes ejecutivos únicamente se registran en forma manual , por un código secuencial, esto es el registro escrito de forma manual quedando archivado de acuerdo al código.

La tecnología de proceso de poligrafía únicamente la conocen el gerente general, y los técnicos poligrafistas.

2.3.7.2 Estándares y Normativa Utilizada

Patrones: Con respecto a las evaluaciones poligráficas que se realizan se utilizan estándares , según Poligrafía

Capacitación: No existen empresas a nivel de Ecuador que capaciten al personal especializado en esta área.

Esta capacitación se la realiza en el exterior cada curso asciende a \$ 1.5000 que debido a su costo elevado por lo general los realiza el Gerente una vez al año en países como México o Colombia , por lo que es un poco difícil dotar de una capacitación formal y sistemática a los técnicos.

Usualmente un técnico con experiencia enseña a uno nuevo, con la vigilancia del Gerente, de ahí la importancia que la persona que vaya a aplicar a este tipo de cargos

cuenta con títulos y experiencia en Psicología, por esta razón los técnicos deben tener educación superior, es un requisito que se exige aunque esto no se encuentre documentado en debidos procesos de recursos humanos.

Estándares de Calidad: Con respecto al área de poligrafía si se cuenta con estándares internacionales de calidad debido a que es necesario la precisión.

2.3.8 Cumplimiento de Planes y Programas

No se realiza un programa de servicios de exámenes poligráficos, no existen proyecciones.

2.3.9 Dirección, Liderazgo y Toma de Decisiones

No hay metas ni objetivos por escrito. Se requiere que la empresa crezca y que genere más utilidades.

Las decisiones son tomadas por la gerencia sin consultar a nadie. En ocasiones el gerente general es paternalista con los trabajadores. Se preocupa por hacer mejor las cosas, pero los problema operativos le absorben el tiempo por lo que no existe capacidad de planeación. A veces hay reuniones con el personal en juntas de comunicación , pero no existe un seguimiento de los problemas que se tratan y las soluciones quedan en el aire.

Existe Centralización, el gerente toma las decisiones importantes o poco importantes

El ambiente organizacional es bueno, todo el personal coopera, los empleados se encuentran comprometidos con la organización.

La solución de problemas se hace mediante procedimientos de carácter informal, ya que el gerente conoce la capacidad de sus empleados.

No existen previsiones o planeaciones, los problemas se resuelven conforme se hayan presentado, no existe un lineamiento de acción .

2.3.11 PUBLICIDAD

La publicidad se la realiza por varias vías una de ellas es el empleo de la página Web www.detecta.com.ec , que posee la empresa para publicitar el servicio que ofrece pero no se han obtenido resultados que alienten a mejorar las ventas.

De la misma forma cuenta con publicidad exterior en las instalaciones de la Cía. , y también en las páginas amarillas.

Algunos de los clientes se han remitido a este medio para hacer contactos comerciales con Detecta Cía Ltda.

Otra forma de publicidad es la que les da los propios clientes a sus referidos, exaltando la calidad del servicio y la rapidez del mismo.

2.3.11 Ventajas Competitivas

Una ventaja es la calidad en el servicio, Las evaluaciones poligráficas tienen muy buena aceptación, en general los clientes se encuentran satisfechos con esta empresa, debido a que la mayoría tienen una relación de varios años, pese a que no se aplica ningún tipo de medición, lo importante en la satisfacción es que son estos clientes los que refieren a otros.

Otra ventaja es la marca de Detecta está posicionando en la mente de los clientes por medio de la rapidez y calidad del servicio durante cinco años en el Mercado.

Además "**DETECTA INVESTIGACIÓN POLIGRÁFICA**" es marca comercial de Detecta Servicios Empresariales Integrales Cía. Ltda. Y se encuentra inscrita en el Instituto de la Propiedad Intelectual IEPI según **ANEXO 4**

Otra ventaja es contar con tecnología de punta, en lo que se refiere a la detección de mentiras.

3. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Para la formulación de la estrategias es necesario establecer como primer paso un análisis FODA

3.1 FORTALEZAS

1. Contar con infraestructura adecuada para satisfacer los requerimientos de poligrafía, (Técnicos, equipos)
2. Conocimiento y experiencia en el mercado durante cinco años que la respaldan con empresa de confianza
3. Adaptabilidad a horarios y necesidades de los clientes
4. Garantía de privacidad y confidencialidad de los resultados obtenidos
5. Entrega inmediata de los reportes con los resultados poligráficos obtenidos, facilitando la oportunidad en la toma de decisiones
6. Marca posicionada en el cliente
7. Equipamiento tecnológico de última generación adecuado para el servicio que ofrece
8. Excelencia y compromiso con los clientes
9. Modelo de atención de la empresa basado en la sensibilidad para comprender al cliente y orientarlo en su decisión sobre el caso en particular
10. Calidad en el servicio

3.2 OPORTUNIDADES

1. Alta percepción de inseguridad en la empresas
2. Incremento del número de empresas registradas en la Superintendencia de Cía (aumento de la demanda potencial)
3. Tendencia por parte de las empresas al uso de este tipo de tecnología como aplicación a sus procesos de selección de personal e indagación de delitos
4. Todavía no exista un marco jurídico legal para la prohibición del polígrafo
5. Disminución de tasas de interés , permite facilidad de crédito
6. Alternativas de alianza estratégica internacionales en lo que respecta a obtener una mejor capacitación en Poligrafía con instituciones exteriores especializadas en Riesgo del Factor Humanos
7. Incrementos de la tasa de empleo desde junio del 2007 a junio de este año en un 4,30\$

3.3 AMENAZAS

1. Situación económica del Ecuador, a nivel empresarial limite su el gasto o disminuyan su presupuesto en seguridad preventiva
2. Caída del dólar, incremente los precios.
3. Ingreso de competidores con estructura de costos menores están entrando al Mercado
4. Situación política del país es inestable.
5. Presencia de este tipo de servicios en la competencia indirecta.
6. Crecimiento de la tasa de inflación

3.4 DEBILIDADES

1. Falta de organización
2. Precio alto con relación a la competencia
3. Procesos no se encuentran estandarizados
4. No se están explotando el 100% de la capacidad, existe capacidad subutilizada.
5. Gestión administrativa deficiente, claro ejemplo los balances.
6. Baja capacidad de ingresos operacionales por venta de servicios de poligrafía como se demostró en el análisis de la evolución de la empresa
7. No se cuenta con estructura de ventas necesaria, no se explota promoción de ventas.
8. No se cuenta con estrategias definidas

Cada fortaleza, amenaza, oportunidad y debilidad se procedió a unir tratando de que queden menos posibilidades

FORTALEZAS

F1 Y F7

1. Infraestructura adecuada y equipamiento de alta tecnología para la realización de exámenes poligráficos

F4 F8 F2 F3

2. Experiencia de 5 años en el mercado, garantizando privacidad en el servicio, adaptándose a horarios y necesidades del cliente se ha demostrado excelencia en el servicio

F5 y F10

3. Calidad en el servicio , mediante la entrega oportuna de los reportes poligráficos facilitando toma de decisiones en los clientes.

F6

4. Marca posicionada en el cliente

F9

5. Modelo de atención basado en la sensibilidad para comprender al cliente orientado a su decisión sobre el caso en particular .

OPORTUNIDADES

O1

1. Alta percepción de inseguridad en las empresas

O2

2. Incremento del número de empresas registradas (aumento de la demanda potencial)

O3 07

3. Tendencia por parte de las empresas a uso de esta tecnología, para los procesos de selección de personal e investigación de delitos, debido a un incremento porcentual de la tasa de empleo

O4

4. No existe un marco jurídico legal para la prohibición del polígrafo

O5

5. Disminución de tasa de interés permite facilidad de crédito

O6

6. Alternativas de alianzas estratégicas internacionales con respecto a mejor capacitación con instituciones exteriores

AMENAZAS

A1 A4

1. Inestabilidad en la situación económica y política del Ecuador limite el gasto del presupuesto de los clientes en seguridad preventiva

A2

2. Caída del dólar incrementa los precios

A3

3. Ingreso de competidores con estructura de costos menores están entrando al mercado

A4

4. Presencia de este tipo de servicios en la competencia indirecta

A5

5. Crecimiento de la tasa de inflación

DEBILIDADES

D3 D5 D1

1. Falta de organización y ausencia de estandarización de procesos producen una gestión deficiente

D2

2. Precio alto con relación a la competencia

D4

3. Existe capacidad subutilizada

D7

4. No se cuenta con estructura de ventas, no se explota la promoción de ventas

D6

5. Baja capacidad de ingresos operacionales por venta de servicios de poligrafía

D8

6. No se cuenta con estrategias

Luego de definir y unir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fue necesario la utilización de Matrices para el análisis respectivo.

Matriz de los Factores Internos o EFI

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1=debilidad mayor, 2= debilidad menor 3= fuerza menor y 4 = fuerza mayor

En la Matriz EFI el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4,00 siendo la calificación promedio de 2,5

En este caso, caracteriza a la organización que está un poco débil en lo interno.

Matriz de los Factores Externos o EFE

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor donde 4=la respuesta es superior, 3=la respuestas está por arriba de la media 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mal . El total ponderado mas alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado mas bajo posible es 1. El valor promedio es 2,5 .

Se obtuvo un promedio de 2,44 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando los posibles efectos de las amenazas.

3.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

	FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FUERZAS	1. Infraestructura adecuada y equipamiento de alta tecnología para la realización de exámenes poligráficos	0.15	4	0.6
	2. Experiencia de 5 años en el mercado, garantizando privacidad del servicio adaptándose a horarios y necesidades del cliente se ha demostrado excelencia en el Servicio	0.09	4	0.36
	3. Calidad en el servicio , mediante la entrega oportuna de los reportes poligráficos facilitando toma de decisiones en los clientes.	0.14	4	0.56
	4. Marca posicionada en el cliente	0.06	3	0.18
	5. Modelo de atención basado en la sensibilidad para comprender al cliente orientado a su decisión sobre el caso en particular .	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	1. Falta de organización y ausencia de estandarización de procesos producen una gestión deficiente	0.13	1	0.13
	2. Precio alto con relación a la competencia	0.08	2	0.16
	3. Existe capacidad subutilizada	0.03	2	0.06
	4. No se cuenta con estructura de ventas, no se explota la promoción de ventas	0.11	1	0.11
	5. Baja capacidad de ingresos operacionales por venta de servicios de poligrafía	0.09	1	0.09
	6. No se cuenta con estrategias	0.07	1	0.07
		1		2.47

3.6 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

	FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL
OPORTUNIDADES	1. Alta percepción de inseguridad en las empresas	0.11	2	0.22
	2. Incremento del número de empresas registradas (aumento de la demanda potencial)	0.11	2	0.22
	3. Tendencia por parte de las empresas a uso de esta tecnología, para los procesos de selección e investigación de delitos, debido a un incremento porcentual de la tasa de empleo	0.15	3	0.45
	4. No existe un marco jurídico legal para la prohibición del polígrafo	0.07	2	0.14
	5. Disminución de tasa de interés permite facilidad de crédito	0.05	1	0.05
	6. Alternativas de alianzas estratégicas internacionales con respecto a mejor capacitación con instituciones exteriores	0.06	1	0.06
AMENAZAS	1. Inestabilidad en la situación económica y política del Ecuador limite el gasto del presupuesto de los clientes en seguridad preventiva	0.14	4	0.56
	2. Caída del dólar incrementa los precios	0.07	2	0.14
	3. Ingreso de competidores con estructura de costos menores están entrando al mercado	0.12	3	0.36
	4. Presencia de este tipo de servicios en la competencia indirecta	0.07	2	0.14
	Crecimiento de la tasa de inflación	0.05	2	0.1
		1		2.44

3.7 MATRIZ AODF

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura adecuada y equipamiento de alta tecnología para la realización de exámenes poligráficos 2. Experiencia de 5 años en el mercado, garantizando privacidad en el servicio, adaptándose a horarios y necesidades del cliente, se ha demostrado excelencia en el servicio. 3. Calidad en el servicio , mediante la entrega oportuna de los reportes poligráficos facilitando toma de decisiones en los clientes. 4. Marca posicionada en el cliente 5. Modelo de atención basado en la sensibilidad para comprender al cliente orientado a su decisión sobre el caso en particular 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Falta de organización y ausencia de estandarización de procesos producen una gestión deficiente 2. Precio alto con relación a la competencia 3. Existe capacidad subutilizada 4.No se cuenta con estructura de ventas, no se explota la promoción de ventas 5.Baja capacidad de ingresos operacionales por venta de servicios de poligrafía 6. No se cuenta con estrategias
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta percepción de inseguridad en las empresas 2. Incremento del número de empresas registradas (aumento de la demanda potencial) 3. Tendencia por parte de las empresas a uso de esta tecnología, para los procesos de selección e investigación de delitos, debido a un incremento porcentual de la tasa de empleo 4. No existe un marco jurídico legal para la prohibición del polígrafo 5. Disminución de tasa de interés permite facilidad de crédito 6. Alternativas de alianzas estratégicas internacionales con respecto a mejor capacitación con instituciones 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>(F2-F3-F5) (O2-O3)</p> <p>Estrategia 1 Desarrollar campaña de promoción y ventas del servicio</p> <p>F1 F2 F5- O4 O6</p> <p>Certificar a las personas que realizan los análisis poligráficos</p>	<p>ESTRATEGIA D0</p> <p>D6-D1-D4 - O2 O3</p> <p>Diseñar la estructura organizacional de la empresa</p> <p>D5-D2- O3-06</p> <p>Diversificar servicios relacionados con la seguridad</p>

exteriores.	CONTINUA	CONTINUA
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad en la situación económica y política del Ecuador limite el gasto del presupuesto de los clientes en seguridad preventiva 2. Caída del dólar incrementa los precios 3. Ingreso de competidores con estructura de costos menores están entrando al mercado 4. Presencia de este tipo de servicios en la competencia indirecta 5. Crecimiento de la tasa de inflación 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <p>F1 f2 f3 - A 1 A3 A4</p> <p>Alianzas estratégicas con organismos del sector Publico encargadas de control y seguridad</p> <p>F1 f2 f3</p> <p>A2 A5 A3</p> <p>Reducir costos operacionales y administrativos</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <p>D5-D2- A3 a4</p> <p>Diversificar servicios relacionados con la seguridad</p>

3.8 MATRIZ MCPE

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS													
		ESTR. 1 Estrategia 1 Desarrollar campaña de promoción y ventas del servicio			ESTR. 2 Certificar a las personas que realicen los análisis poligráficos		ESTR.3. Diseñar la estructura organizacional		ESTR. 4 Diversificar servicios relacionados con la seguridad		ESTR. 5. Alianzas estratégicas con organismos del sector Público encargadas de control y seguridad		ESTR. 6. Reducir costos operacionales y administrativos		
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
OPORT	1. Alta percepción de inseguridad en las empresas	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.1	3	0.33	2	0.22	0	0	
	2. Incremento del número de empresas registradas (aumento de la demanda potencial)	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.2	3	0.33	0	0	3	0.3	
	3. Tendencia por parte de las empresas a uso de esta tecnología, para los procesos de selección e investigación de delitos, debido a un incremento porcentual de la tasa de empleo	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.5	3	0.45	2	0.3	3	0.5	
	4. No existe un marco jurídico legal para la prohibición del polígrafo	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.1	1	0.07	2	0.14	0	0	
	5. Disminución de tasa de interés permite facilidad de crédito	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	
	6. Alternativas de alianzas estratégicas internacionales con respecto a mejor capacitación con instituciones exteriores	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.1	3	0.18	1	0.06	0	0	

AMEN	1. Inestabilidad en la situación económica y política del Ecuador limite el gasto del presupuesto de los clientes en seguridad preventiva	0.14	3	0.42	1	0.14	3	0.4	3	0.42	3	0.42	4	0.6
	2. Caída del dólar incrementa los precios	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.1	2	0.14	1	0.07	4	0.3
	3. Ingreso de competidores con estructura de costos menores están entrando al mercado	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.5	3	0.36	3	0.36	4	0.5
	4. Presencia de este tipo de servicios en la competencia indirecta	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.3	3	0.21	3	0.21	3	0.2
	5. Crecimiento de la tasa de inflación	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.2
FUERZAS	1. Infraestructura adecuada y equipamiento de alta tecnología para la realización de exámenes poligráficos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3
	2. Experiencia de 5 años en el mercado, garantizando privacidad del servicio adaptándose a horarios y necesidades del cliente, se ha demostrado excelencia en el servicio	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.4	3	0.27	4	0.36	3	0.3
	3. Calidad en el servicio, mediante la entrega oportuna de los reportes poligráficos facilitando toma de decisiones en los clientes.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.6	2	0.28	4	0.56	2	0.3
	4. Marca posicionada en el cliente	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.2	3	0.18	3	0.18	2	0.1
	5. Modelo de atención basado en la sensibilidad para comprender al cliente orientado a su decisión sobre el caso en particular.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.2
DEBILIDADE	1. Falta de organización y ausencia de estandarización de procesos producen una gestión deficiente	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.5	2	0.26	3	0.39	3	0.4
	2. Precio alto con relación a la competencia	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.2	2	0.16	3	0.24	4	0.3

3. Existe capacidad subutilizada	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.1	4	0.12	2	0.06	2	0.1
4. No se cuenta con estructura de ventas, no se explota la promoción de ventas	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.4	3	0.33	3	0.33	2	0.2
5. Baja capacidad de ingresos operacionales por venta de servicios de poligrafía	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.4	3	0.27	2	0.18	4	0.4
6. No se cuentas con estrategias	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.3	2	0.14	2	0.14	2	0.1

6.17

5.10

6

5.45

5.07

5

Diseñar estructura organizacional I	6.19
Desarrollar campaña de promoción y ventas	6.17
Diversificar servicios relacionados con la seguridad	5.45
Reducir costos operacionales ya administrativos	5.17
Certificar a las personas	5.1

Calificación del Atractivo : TCA = Total de Calificación del atractivo

1= no aceptable 2= Posiblemente aceptable 3= probablemente aceptable, 4=la más aceptable

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Luego de los respectivos análisis , se llegó a la conclusión que las estrategias que se pondrá en práctica es:

- 1.- Diseñar la estructura organizacional por tener un mayor puntaje y
- 2.- Desarrollar campaña de promoción y ventas

4. ESTRATEGIAS

4.1 ESTRATEGIA 1: DESARROLLAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En esta organización es necesario desarrollar la estructura organizacional debido a que esto es un elemento importante y necesario para generar un cambio buscando el logro de una mayor eficiencia organizacional, debido a que como se planteó en el análisis interno, no existen normas, funciones, reglamentos, procesos que den una directriz para el mejor funcionamiento, todo se la ha realizado de acuerdo a la praxis y no al uso adecuado de instrumentos técnicos.

La estructura organizacional se lo debe hacer por medio de un proceso dinámico, de cambios planeados a partir de diagnósticos reales de la situación actual, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que ayuden a optimizar la interacción entre el equipo de trabajo y los distintos procesos que a diario se suscitan, de manera que se aumente la eficacia de la empresa asegurando la supervivencia y desarrollo mutuo de DETECTA y su nómina.

Una de sus áreas de acción es el recurso humano de la empresa, debido a que éste humano es decisivo para el éxito o fracaso de la empresa, en este caso existen siete recursos humanos que no cuentan con una estructura organizacional establecida de ahí la importancia de generar un manual de funciones.

El manejo del recurso humano es clave para el éxito empresarial y organizacional de la Empresa, de ahí la importancia de adecuar la estructura organizacional por medio del organigrama y desarrollar relaciones humanas que permitan prevenirlos conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando existan dificultades.

También es necesario que la empresa oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes tanto interno como externo, identificando, mejorando y documentando los procesos y procedimientos.

Para esto es importante registrar, analizar y simplificar las actividades, por medio de un manual de procedimientos, en este manual deberá constar los elementos del proceso:

objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, entradas , salidas, normas de operación e indicadores así como la definición de términos usados en la empresa y la bitácora de registros de cambios, para mejorar los procesos.

Y por último el generar un reglamento interno de trabajo , el que contenga un conjunto de normas que permitan a la gerencia regular la relación laboral empleado-Jefe , pero dichas normas deberán regirse a la legislación laboral vigente como el Código de Trabajo , siendo necesario que sea aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal.

4.1.1 ESTRATEGIA 1 : DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	EVIDENCIAS	INDICADORES
<p>Generar un cambio planeado de la organización de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de DETECTA para lograr una mayor eficiencia organizacional</p> <p>Desarrollar las potencialidades de las personas y procesos.</p>	<p>-La obtención de información sobre la realidad organizacional y asegurar una retroalimentación.</p> <p>-La obtención de un diagnóstico de problemas y situaciones insatisfactorias y mejorarlas por medio de los manuales de funciones, procesos o reglamento interno.</p> <p>-Obtención de una Filosofía empresarial que</p>	<p>-Desarrollar el análisis situacional.</p> <p>-Establecer los factores críticos de éxito</p> <p>-Diseñar la filosofía Empresarial con el Gerente (Misión , Visión)</p> <p>-Reunión con el gerente y los empleados para establecer los objetivos políticas y valores</p> <p>-Diseñar la estructura organizacional</p>			<p>-Matriz Foda</p> <p>-Matriz de Evaluación de Factores Internos</p> <p>-Matriz de Evaluación de Factores Externos</p> <p>-Matriz MCPE</p> <p>-Filosofía Empresarial</p> <p>-Organigramas</p>	<p>Amplitud, Precisión y Oportunidad de la Información</p> <p>-Grado de interiorización de Aplicación</p>

	<p>permita establecer misión, visión, objetivos , políticas y valores que orienten a la programación de actividades y encaminar la estrategia con los objetivos de DETECTA</p> <p>Compartir de mejor forma recursos , estructuras , procedimientos y comportamientos .</p> <p>Mejora en la gestión de funciones .</p>	<p>-Establecer Funciones Desarrollar -Organigrama</p> <p>Desarrollar Manual de Funciones -Aplicar formato para el análisis de puesto -Levantar Información -Resumirla en un manual</p> <p>Desarrollar un manual de procesos -Identificación de los procesos y actividades -Priorización de los procesos -Delimitar Procesos y subprocesos -Nombrar responsables del proceso -Establece indicadores -Establecer Flujogramas -Levantamiento de información -Tabulación de la información -Resumirla en un</p>			<p>Manual de Funciones</p> <p>Manual de Procesos</p>	<p>-% de clientes internos satisfechos con las funciones y jerarquías asignadas a ellos</p> <p>-Reducción de % de quejas de clientes internos.</p> <p>-Reducción de tiempos de espera en la recepción del Servicio</p> <p>-% de clientes satisfechos con los procesos</p> <p>Aquí se deben establecer mas indicadores con respecto a los</p>
--	---	---	--	--	--	--

		<p>manual</p> <p>Reglamento Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realización del reglamento interno -Revisión y corrección con abogado del reglamento -Presentar a la autoridad Administrativa tres ejemplares para la legalización -Entrega a empleados de un ejemplar del reglamento interno 			<p>Reglamento Interno</p>	<p>procesos que surjan en el levantamiento de información</p> <p>-Grado de aplicación de normas establecidas en el reglamento</p>
--	--	--	--	--	---------------------------	---

4.1.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

ACTIVIDADES	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Desarrollar el análisis situacional.																									Investigadora
-Establecer los factores críticos de éxito																									Investigadora/Gerente
-Diseñar la filosofía Empresarial con el Gerente (Misión , Visión)																									Investigadora/Gerente
-Reunión con el gerente y los empleados para establecer los objetivos políticos y valores																									Investigadora/Gerente/Empleados
-Diseñar la estructura organizacional																									
-Establecer Funciones																									Investigadora/Gerente
-Desarrollar Organigrama																									Investigadora
Desarrollar Manual de Funciones																									

4.1.3 PRESUPUESTO

MATERIALES	VALOR	RRHH	VALOR
Suministros de Oficina	120	Consultor	\$1440
Impresiones	180	Abogado	\$75
Otros	60		
Total Materiales	360	Total RRHH	1515
Total	1875		

Suministros de Oficina

Se va a gastar un promedio de \$20 por mes en el semestre dan un total de \$120.

Impresiones

Impresiones, 200 hojas , calculando media resma por mes a \$0,15 centavos la impresión, totalizan mensualmente \$30, al semestre \$180.

Otros

Copias, gastos mínimos mensuales de \$10, por 6 meses = \$60

Recursos Humanos

Consultor : valor por hora es de \$ 18 , según el cronograma el consultor asistirá un promedio de 16 semanas, estableciéndose 5 horas de capacitación a la semana, 20 horas por mes , en los cuatro meses que apoyará con sus conocimientos totalizan 80 horas.

El gasto total es de 80 horas *\$18 = \$1440

Pero este gasto justificaría el tener un manual de procedimientos acorde a las necesidades de la empresa y permitiría analizar desviaciones y método de corrección para mejorar los procesos.

Honorarios Abogado: \$15 valor por hora, ofreciendo 5 horas de asesoría totalizando \$75 por la revisión del reglamento

El total que se necesita para esta estrategia es de \$1875, este gasto se aplicaría en el balance a Gastos de Investigación que consta en el plan de cuentas.

4.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN

1. Amplitud, Precisión y Oportunidad de la Información

Este indicador permitirá analizar si la información que se obtuvo para el análisis interno es veraz, su grado de precisión para poder proyectar esos datos según necesidades de información y analizar que tan oportuna es esta información.

2. Grado de interiorización

3. Grado de Aplicación

Estos indicadores permitirán analizar el grado de interiorización y aplicación de la Filosofía, el saber como se sienten identificados los clientes internos con la filosofía y como aplican la misma en los procesos cotidianos de trabajo y fuera de este y si se encuentran alienados en los objetivos y estrategias de la empresa

4. % de clientes internos satisfechos con las funciones y jerarquías asignadas a ellos

Indica cual es el porcentaje de satisfacción de las funciones y jerarquías a ellos encomendados y el conocimiento de este porcentaje permitirá a futuro realizar mejoras necesarias según requerimientos del cargo entre otros

5. Indicadores de Procesos

5.1 -Reducción de % de quejas de clientes internos.

5.2 Reducción de tiempos de espera en la recepción del Servicio

5.3 % de clientes satisfechos con los procesos

Todos estos indicadores permitirán analizar cómo se está llevando a cabo los procesos y subprocesos, el manejo de la cadena de valor y analizar cuáles son los procesos críticos para el éxito del negocio.

Estos indicadores pueden aumentar en el transcurso del levantamiento de la información, debido que allí se establecerán los procesos relevantes y subprocesos y junto con ello aparecerán nuevos indicadores que medirán en su conjunto a todos los procesos.

6. Grado de aplicación de normas establecidas en el reglamento

Indica cuál es el grado de aplicación de normas que se redactaron en el reglamento con respecto a por ejemplo el cumplimiento de jornada y horario de trabajo, asistencia puntual y permanencia en el lugar de trabajo, falta y sanciones, premios y estímulos entre otros.

4.1.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN

Es necesario para la implementación establecer un sistema de evaluación que permita establecer ligeras desviaciones y poder corregirlas.

INDICADORES	Forma de Monitoreo	Período de Monitoreo	Valores Críticos de los Indicadores
Amplitud, Precisión y Oportunidad de la Información	Matrices	Diario	2% de error en la información. En investigaciones solo se puede tener un margen de error entre el 1 y 5% . Porcentajes mas altos establecen mucha variabilidad y la información carecería de precisión
-Grado de interiorización -Grado de Aplicación	Aplicación de Test	Mensual	-Exista un 80% de grado de interiorización y 80% de aplicación
-% de clientes internos satisfechos con las funciones y jerarquías asignadas a ellos	Aplicación de Test	Mensual	-80% de personal se encuentre satisfecho en sus funciones y con la jerarquía establecida
-Reducción de % de quejas de clientes internos.	Matrices de Evaluación de Procesos	Mensual	-Mínimo de 20% de quejas,
-Reducción de tiempos de espera en la recepción del Servicio	Matrices de Evaluación de Procesos	Mensual	-Mínimo un día
-% de clientes satisfechos con los procesos	Matrices de Evaluación de Procesos	Mensual	-90% de clientes se encuentren satisfechos con procesos macros y micros

-Grado de aplicación de normas establecidas en el reglamento	Informes de Gestión Empresarial	Trimestral	-75% de cumplimiento de normas
--	---------------------------------	------------	--------------------------------

4.2.1 ESTRATEGIA 2 : DESARROLLAR CAMPAÑA DE PROMOCION Y VENTAS DEL SERVICIO

OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	EVIDENCIAS	INDICADORES
1 Mantener y optimizar la posición competitiva de la empresa en el Mercado , elaborando 2. Realizar difusión y publicidad de los servicios que ofrece la empresa para captar clientes y a su vez facilitar su ingreso a nuevos mercados	Aumento de cartera de clientes, informando y recordando el servicio que se ofrece. Aumento del interés para contratar y para lograr y sostener fidelidad de los clientes -Recompensa de los servicios que ofrece la empresa .	Identificar una terna de tres agencias de publicidad	Una semana	Recursos Humanos	-Suscripción de nuevos contratos con empresas públicas o privadas con el fin de afianzar a la empresa dentro del mercado. -Informe de Ventas -Anuncios en revistas especializadas de RRHH, Empresarial o de Seguridad. -Cuñas radiales	-Incremento del Volumen de Venta
		Contactar con las agencias y tener una entrevista con cada una de ellas y su representante y establecer una cita	Una semana	Recursos Humanos		-Incremento del Clientes Nuevos
		Escogitamiento de una agencia previa el análisis de las alternativas	Una semana	Recursos Humanos		-Rentabilidad por clientes
		Definir conceptos y alternativas de promoción con el representante de la agencia	Dos semanas	Recursos Humanos Refinancieros		-Tasa de retorno: N. de llamadas recibidas por medio /N. total de llamadas
		Evaluar las propuestas , sus alcances, servicios	Dos semanas	R Humanos		-Variación en la ejecución del presupuesto -Porcentaje de percepción de la publicidad

		y costos				
		Definir presupuestos y plazos de entrega de los productos publicitarios	Dos semanas	R. Humanos Financieros		
		Lanzar Campaña	Cuatro Semanas	R Humanos R Financieros		
		Monitorear Avances	Cuatro Semanas	R Humanos		
		Evaluar resultados de la campaña	Cuatro Semanas	R Humanos		

4.2.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

ACTIVIDADES	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Identificar una terna de tres agencias de publicidad																					Secretaria
Contactar con las agencias y tener una entrevista con cada una de ellas y su representante y establecer una cita																					Secretaria
Escogitamiento de una agencia previa el análisis de las alternativas																					Gerente
Definir conceptos y alternativas de promoción con el representante de la agencia																					Gerente /Asesor de Agencia
Evaluar las propuestas , sus alcances, servicios y costos																					Gerente/Contador
Definir presupuestos y plazos de entrega de los productos publicitarios																					Gerente/Contador/Asesor de Agencia
Lanzar Campaña																					Gerente
Monitorear Avances																					Gerente
Evaluar resultados de la campaña																					Gerente /Asesor de Agencia

4.2.3 PRESUPUESTO

Para publicitar y promocionar los servicios de poligrafía que la empresa ofrece, es necesario contar con un presupuesto, tratando de emplear los recursos (medios y mensajes) realizados por la empresa para informar o persuadir a los usuarios sobre las características de la Cía,

El presupuesto promocional y publicitario se fundamentó en la asignación de fondos monetarios de ventas. En este caso el monto dependió de factores como el tipo de medio seleccionado para llevar el mensaje al mercado meta, la frecuencia con que se emite el mensaje y la manera como se utilizará el medio.

Medios

Para esto la investigadora realizó una pequeña investigación a los medios, para establecer cual era el medio más idóneo para la campaña promocional.

- Se consultó a las agencias de publicidad CINETEI y ABI, el costo de pautar en un canal de televisión es \$140 los 10 segundos, si se desea pautar 10 segundo más el costo se incrementa a \$140, dólares más , por lo que para la empresa este medio resulta caro.
- En medios escritos como la Revista Líderes, en donde el target para la empresa o grupo objetivo sería altos ejecutivos, el costo por publicar 1/4 de página blanco y negro es de \$240 y full color \$ 320, esta revista circula todos los lunes como una revista con información empresarial entre otros. Esta es la primera opción para la aplicación de la estrategia y la medida de retorno es el número de llamadas de los clientes.

Pautar una vez por semana, total cuatro veces en el mes, = $\$240 \times 4$ el gasto es de \$960

- Se consultó en medios radiales, con un público objetivo de personas mayores a 30 años en programas de índole empresarial, político; los 40 segundos cuesta \$10, de 40 a 50 segundos \$11 y de 50 a 60 segundos \$11,50. Este es el segundo medio donde se pautaría el servicio..

Se analizó el pautar 40 segundos a \$10; cinco veces en el programa por tres días a la semana dando un total de 60 veces al mes por \$10 = \$600,00

Otros gastos promocionales

Ente otros gastos, se encuentra promociones por medio de tarjetas de presentación, esferos, etc., pero previo acuerdo con el consultor de la agencia de publicidad.

Honorarios

Consultor de la Agencia: el valor consultado por hora por pago de honorarios a este tipo de profesionales es de \$15 la hora, se estima que se hará uso de su servicio un total de 15 horas, sumando \$225.

Presupuesto

MATERIALES	VALOR	RRHH	VALOR
Suministros de Oficina	20	Consultor Agencia	\$225
Publicidad y Promoción			
Radio	600		
Prensa	960		
Otros Medios Promoción	200		
Total Materiales	1780	Total RRHH	225
Total	2005		

El total de gasto asciende a \$2005, de los cuales el presupuesto para el año 2009 por publicidad es de \$1485,00 (este valor se lo explicará más adelante); los \$520 dólares que faltan se lo financiaría con un préstamo sin intereses a dos meses otorgado por uno de los accionistas y se estima que con el incremento de las ventas se terminaría de pagar este préstamo.

Y también al momento de negociar con medios prensa, y radio se trataría de buscar un plazo de pago mayor al pactado.

4.2.4 INDICADORES DE GESTIÓN

1. Incremento del Volumen de Venta

Este indicador indicará como se ha incrementado las ventas mediante la implementación de la estrategia y permitirá realizar proyecciones para los próximos meses y / o años , marcando una tendencia y en función de esto establecer políticas.

2. Incremento de Clientes Nuevos

Debido a que la estrategia está encaminada a difusión y publicidad de los servicios que ofrece la empresa para captar nuevos clientes y a su vez facilitar su ingreso a nuevos mercados, esto permitirá analizar cual es el porcentaje de nuevos clientes que se agregarían a la cartera de la empresa y en función de esto establecer cual es su cuota de participación en ventas.

3. Rentabilidad por clientes

Indicaría cual de los clientes genera una mayor rentabilidad y a cual de ellos pasarían a ser clase A en la cartera.

4. Tasa de retorno:

N. de llamadas recibidas por medio

N. total de llamadas

Este indicador permitirá analizar cual es el medio que más ventas reportan, sea medio escrito o radio en función del número de llamadas recibidas por tal o cual medio.

Esto permitirá a futuro tomar mejores decisiones con respecto a que medio generó mayor utilidad.

5. -Variación en la ejecución del presupuesto

Tener un mejor control respecto al presupuesto asignado.

6. -Porcentaje de percepción de la publicidad

Permitirá mediante una investigación medir la percepción que tuvieron frente a la campaña lanzada., cual fue el medio que más impacto.

4.2.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN

Es necesario para la implementación establecer un sistema de evaluación que permita establecer ligeras desviaciones y poder corregirlas.

CUADRO

Indicadores	Forma de Monitoreo	Período de Monitoreo	Valores Críticos de los Indicadores
Incremento del Volumen de Venta	Balances de Pérdidas y Ganancias	Mensual	4,17% mensual mínimo
-Incremento del Clientes Nuevos	Reporte Estadísticos Ventas	Quincenal	3 nuevos clientes mínimo
-Rentabilidad por clientes	Reporte Estadísticos Ventas	Mensual	Para obtener \$33000 anuales debo tener \$2750 ventas mensuales por clientes nuevos
-Tasa de retorno: N. de llamadas recibidas por medio /N. total de llamadas	Informe de Llamadas	Semanal	Estableciendo estadísticas midiendo picos altos y bajos
-Variación en la ejecución del presupuesto	Presupuesto	Mensual	\$1985 es el presupuesto asignado
-Porcentaje de percepción de la publicidad	Encuestas	Semanal	80% de aceptación

EXPLICACION DE VALORES CRITICOS DE LOS INDICADORES

Para el año 2007 los ingresos anuales por venta de servicios fue de \$ 46.070,06 y un ingreso mensual de \$3839,17. según balances

Para el año 2008 no se cuenta con balances por lo que se procedió a realizar un estimado en función de datos otorgados por Gerencia, el ingreso por ventas oscila entre \$5000 y \$6000, la investigadora estableció el promedio en ventas de \$5.500,00 mensuales

Entonces $5500 \times 12 = 66000$ dólares de ingresos para el año 2008

CRECIMIENTO EN VENTAS

Los ingresos del 2008 constituyen 66.000 dólares dividido para ingresos del 2007 que son 46.070,06 ; dando $1,43 - 1 = 0,43$ % es decir el 43% de incremento anual entre 2007 y 2008.

Si en el año 2008 el incremento fue de 43% , se estima que el incremento para el año 2009 será de 50 %, es decir $66000 * 50\% = \$33000$

El Total de ingresos para el 2009 es de 99000 dólares anuales y mensuales \$8250.

Conservando las ventas por clientes antiguos en 66.000 dólares y 33000 para clientes nuevos

Los \$33.000 implica que las ventas mensuales por clientes nuevos deben ser de $(33.000/12) 2750$ dólares.

El precio promedio mensual que un cliente nuevo gasta en pruebas poligráficas es de \$100 (\$75 y 125) Y realizan al mes un promedio de 8 pruebas, por lo tanto un cliente gasta \$800 al mes, lo que implica que por lo menos debe incrementarse tres clientes nuevos por mes para mantener los \$2750 como mínimo.

Para el año 2007 el gasto por publicidad según balances es de \$692, esto versus los ingresos de este año que fueron de \$ 46070,06 se gasta el 1,50 % con respecto a publicidad

Para el año 2009 se conserva este porcentaje con respecto a los ingresos $(99000 * 1.50\%)$ el valor es de \$1485.

EL incremento en ventas para el año 2009 es del 50%, lo que implica un incremento mensual del 4,17%.

5. AVANCES DEL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA N.1

5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al momento de plantar el tema de investigación a esta empresa, la investigadora tuvo gran acogida por parte de la gerencia y del personal que allí laboraba.

Con el consentimiento y participación de ellos se procedió al desarrollo de la Filosofía Empresa, tomando los tiempos establecidos en el cronograma.

De la misma forma se diseño el Manual de Funciones y organigramas , todo con la aprobación de esta empresa

FILOSOFIA EMPRESARIAL

5.1.1 Visión

“Llegar a ser en el año 2013 la mejor empresa prestadora del servicio de poligrafía y capacitación en Gestión de Riesgos del Factor Humano a nivel nacional , utilizando metodología siempre en pro del bienestar de nuestros clientes, accionistas y personal. Mediante la confiabilidad y veracidad de los estudios utilizando técnicas, que garanticen una medida eficiente y de esta forma lograr obtener una rentabilidad”

5.1.2 Misión

“Brinda servicios de poligrafía y capacitación , para personas naturales o jurídicas del mercado Nacional , satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes , por medio de un equipo altamente calificado y comprometido con los procesos de calidad del Servicio con programas personalizados a las necesidades del cliente , y así cumpliendo las expectativas de accionistas y recursos humanos de la Cía”

5.1.3 Objetivos

- Apoyar en instancias y procesos poligráficos y de seguridad con recursos técnicos y administrativos requeridos y aportar elementos y evidencias, para el soporte y resolución favorable a los clientes.
- Realizar Consultoría y asesoría en atención directa en servicios de poligráficos y de factor del riesgo humano
- Apoyar al sector empresarial en procesos de valuación de factor humano en la medición de los patrones de comportamiento confiable, por análisis poligráfico.

5.1.4 Principios

Todas la empresas deben estar inmersas de principios y valores que garanticen, que aquello que se realiza dentro de la empresa esté rodeado de un marco ético y moral

- **Calidad;** Los clientes son la primera responsabilidad de empresa, a ellos se debe su razón de ser ,por lo que es importante lograr su satisfacción brindando calidad en el servicio
- **Respeto e Igualdad** Enfatizar los valores tradicionales de respeto e igualdad entre todos los miembros internos y externos de la empresa.
- **Cooperación:** buscar excelencia a través del trabajo en equipo, calidad, mejoramiento continuo y honradez en el manejo de recursos.
- **Innovación y creatividad**
Con el fin de lograr ser más competitivos, los aportes creativos y la innovación serán recibidos, alentados y valorados por la empresa.
- **Competitividad:** tener conocimiento acerca de la satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente , por medio de la excelencia y mejoramiento continuo del servicio.

5.1.5 Valores

Al poner en marcha los valores adoptados se podrá tener un ambiente agradable y motivado, dentro de la empresa, lo que mejorará el desempeño de cada trabajador.

Detecta ha considerado los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** la empresa es responsable de todas sus actividades, del bienestar interno de su personal como de clientes, así como cumpliendo a tiempo con la entrega de servicios de poligrafía y o capacitación que el clientes demanda con agilidad y eficacia.
- **Sinceridad;** No engañar al cliente con respecto, a las características y resultados de los servicios.
- **Compromiso** es estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los miembros de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos trazados.
- **Disciplina** mantener un control en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa que debe realizar
- **Ética Laboral:** en la realización de cada una de sus actividades encaminadas hacia la satisfacción del cliente y el beneficio empresarial

5.1.6 Políticas

De atención al cliente

- La atención al cliente será de 8:30 a 6:30 con un receso de una hora de lunes a viernes, Y en ocasiones especiales de acuerdo a especificaciones como lo requiera el cliente, sábado domingo o días feriados
- Brindar toda la información requerida por el clientes

Pago a Proveedores y trabajadores

- El pago a proveedores se los realizará el día viernes, dependiendo de la condición establecida en los contratos entre las partes.
- El pago a los trabajadores de la empresa se los realizará ,en una sola partes los primeros 5 días hábiles del mes.

De control

- Se mantendrá un control mensual de las ventas realizadas
- Se realizará reuniones mensuales con el equipo de trabajo y se informará al gerente de las decisiones adoptadas por las mismas.

Planificación

- La elaboración de pequeños micro proyectos para atraer nuevos clientes y que ayuden al desarrollo de la empresa se los presentará cada tres meses por cada miembro de la organización.

De Informes

- La presentación de informes se los hará mensualmente para realizar ajustes según corresponda o lo amerite
- Los informes serán presentados por cada área de la empresa con los respectivos problemas y soluciones.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

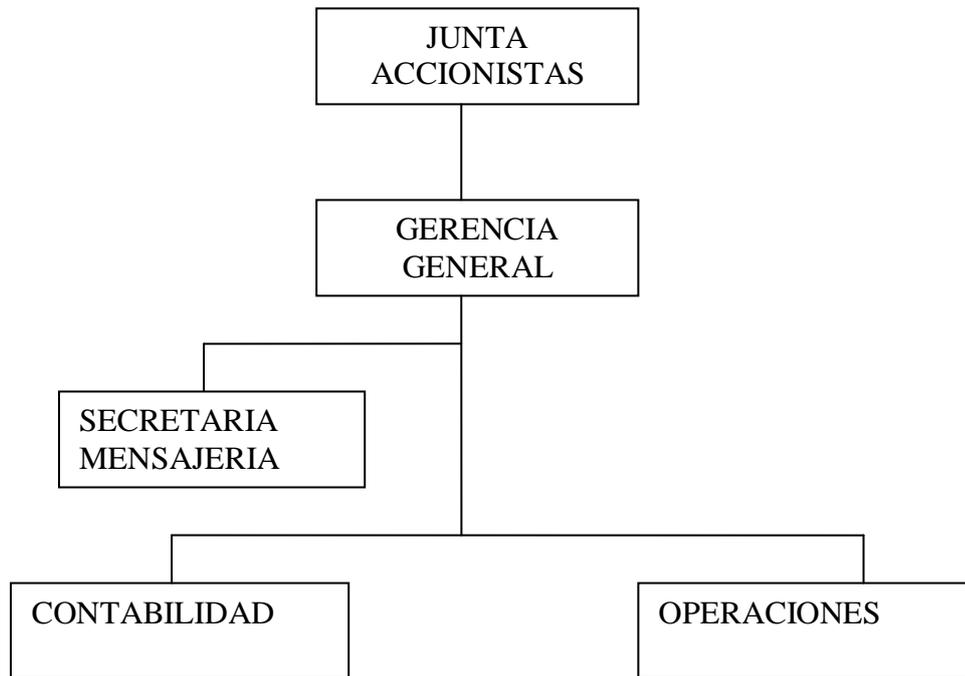
La estructura de una empresa se la puede definir como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo. Dicha estructura debe evolucionar constantemente en el tiempo para adaptarse en todo momento a la evolución de la empresa.

Para que Una estructura funcione correctamente debe:

Disponer de una estructura adecuada y que por sus estructura fluya la información precisa .

Por la tanto la estructura de la empresa se la formó de la siguiente forma:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Se agrupó en una misma unidad de la organización todas las funciones similares que se realizan en la empresa bajo un jefe en común.

Es adecuado para entornos estables y de poca complejidad, Se agrupó a personas con perfiles similares , la jerarquía es muy clara y el sistema de decisión y comunicación son muy simples.

5.3 MANUAL DE FUNCIONES

La empresa actualmente no cuenta con un manual de funciones que le permita establecer de forma clara y precisa funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que conforman Detecta .

La elaboración de un manual define la asignación correcta de los responsables en cada una de las áreas en toda la organización.

Esto permite un mejor desempeño del personal y de toda la Cía en general, por lo tanto una adecuada estructura organizacional se aprovecha de mejor manera las capacidades de cada miembro de la empresa.

El manual definirá funciones, responsabilidades y perfiles de cada cargo, lo cual será de gran ayuda a la Gerencia General y le permitirá conocer de manera descentralizada las actividades de los miembros de la empresa.

Alcance

Mejorar gestión y funciones de todos los niveles los cuales no cuentan con funciones y responsabilidades establecidas adecuadamente.

Objetivo general

Definir de forma clara funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la estructura de la empresa y que permita mejorar la gestión de la misma .

JUNTA DE ACCIONISTAS

Jefe Inmediato : Junta de accionistas

Reporta a : No depende de ningún otro nivel

Descripción General

Evaluar el rendimiento empresarial y establecer las metas con el fin de tomar decisiones que serán aceptadas por todo los miembros de conformar la organización.

Descripción Específica

- Vigilar que cumplan los parámetros establecidos en la constitución de la cia
- Diseñar políticas para la empresa
- Establecer objetivos corporativos
- Evaluar la marcha de los negocios de la empresa
- Aprobar el plan general de la empresa
- Aprobar el plan general de actividades
- Pedir y conocer los informes de auditoria que requiera una vez al año , preferible al terminar el ejercicio contable
- Autorizar al Gerente General para la realización de actos y contratos
- Aportar con el capital necesario para el funcionamiento de la empresa
- Resolver el reparto de utilidades previa recomendación del GG
- Reformar los estatutos si es necesario

GERENTE GENERAL

Reporta a : Directorio

Descripción General

Alcanzar altos beneficios a través de un adecuado manejo de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la Cía, que permitan un desarrollo eficiente de las actividades con el fin de afianzar a los clientes a un servicio de excelencia y calidad.

Descripción Específica

- Administrar eficientemente y extrajudicialmente a la Cía
- Controlar que se cumplan las resoluciones de la Junta.
- Organizar al personal adecuado con el organigrama determinado
- Presentar a la Junta el presupuesto global de la empresa.
- Presentar balances y estados financieros
- Delegar autoridad y funciones a sus subordinado
- Coordinar y organizar el trabajo de la empresa
- Evaluar el uso de los recursos
- Controlar periódicamente los lugares de trabajo
- Mantener motivado al personal
- Establece nivel de salarios
- Cotizar los servicios a ser ofrecidos
- Visitar a clientes
- Autorizar el período de vacaciones para los empleados
- Preparar la liquidación en caso de despido o renuncia de empleados
- Aprobar nuevos clientes de la empresa
- Ejecutar a nombre de la empresa todos los actos y contratos de trabajo
- Firmar cheques por pago a proveedores y demás obligaciones
- Buscar nuevos clientes potenciales dentro del segmento de mercado establecido
- Visitar periódicamente a los clientes potenciales
- Evaluar el comportamiento de los clientes
- Generar informes de ventas
- Brindar asesoramiento en cuanto al servicio
- Atender personal y telefónicamente a clientes

CONTADOR

Jefe Inmediato : Gerente General

Reporta a : Gerente General

Descripción Específica

Administrar correctamente los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas

Elaborar la contabilidad de la empresa de forma clara y precisa, cumpliendo todos y cada uno de los parámetros legales en función el correcto desempeño de la empresa

Descripción Específica

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Elaborar el presupuesto de la empresa
- Elaborar estados financieros de conformidad con las normas y requerimientos de los organismos de control
- Reportar novedades de carácter económico financiero cuando estas se presenten
- Vigilar todos los documentos generados por actividades económicas de la empresa y que estos se encuentren debidamente justificados y autorizados.
- Mantener un control permanente en cuentas por cobrar cuentas por pagar e inventarios
- Interpretación de resultados
- Conocimientos de leyes laborales, fiscales y tributarias del país.
- Elaborar rol de pagos para empleados
- Liquidar y pagar los beneficios sociales de los trabajadores
- Llevar el movimiento diario de las transacciones y de los procesos contables
- Declarar y mantener al día los impuestos al estado ecuatoriano.

SECRETARIA

Jefe Inmediato: Gerente General

Reporta : Gerente General

Descripción General

Coordinar y apoyar las acciones establecidas por el gerente

Descripción Específica

Elaborar informes designados

Atender personal y telefónicamente a clientes

Brindar asesoramiento en el servicio

Realizar un listado de clientes, proveedores y nómina de la empresa

Controlar y coordinar que el servicio llegue al cliente de acuerdo con los requerimientos

Mantener al día la información requerida por parte de las áreas de la empresa

Elaborar informes y cuadros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Coordinar y revisar informes de poligrafía mediante la realización de resúmenes ejecutivos.

Vigilar que todos los documentos generados por actividades económicas de la empresa se encuentren debidamente justificados y autorizados.

Manejar caja chica

Reporte de ingresos y egresos

POLIGRAFISTA

Jefe Inmediato: Gerente General

Reporta : Gerente General

Descripción General

Brindar un servicio de calidad a los evaluados y clientes por medio de la realización de exámenes poligráficos con la ayuda de la tecnología en forma ética y profesional.

Descripción Específica

- Realizar exámenes con actitudes justas y neutrales desprovistas de todo sesgo personal y prejuicio
- Explicar al evaluado los procedimientos a utilizar, el tipo de preguntas que serán mencionadas , y el procedimiento para ajustar el instrumento al evaluado
- Realizar entrevistas al evaluado en cuanto a su versión del asunto bajo investigación , revisando junto con el las preguntas relevantes de control y neutrales
- Hacer correr la prueba, colocando los componentes del polígrafo en el sujeto y comentar las instrucciones, activar el instrumento y ajustar el balance de las plumas, usando procedimientos estándar
- Realizar las gráficas y analizar el sistema numérico
- Interpretar resultados
- Realizar informes detallando la información obtenida mediante el polígrafo y la entrevista psicológica.
- En forma eventual contestar llamadas telefónicas de clientes que solicitan informes preliminares con respecto a las evaluaciones.

MENSAJERO

Jefe Inmediato: Gerente General

Reporta : Gerente General

Descripción General

Ejecución de labores administrativas de cierta variedad

Descripción Específica

- Efectuar labores de apoyo administrativo en las diferentes áreas
- Cobros de cheques a clientes
- Envío, recepción y registro de documentos
- Realizar depósitos
- Movilización para pagar servicios básicos
- Movilización a entregar resúmenes ejecutivos de poligrafía directamente a clientes.
- Entrega de facturas a clientes
- Aseo de instalaciones

6- CONCLUSIONES

- Mediante el análisis externo que se realizó se llegó a la conclusión que el mercado ofrece nuevas posibilidades de contratación de servicios de poligrafía; por un lado debido a que existe un incremento de nuevas empresas a nivel societario.y la otra que la tasa de inseguridad está creciendo constituyéndose en esto el mercado objetivo al cual deberá la empresa atacar.
- Por medio de un análisis de los estados financieros se concluye que las utilidades están disminuyendo hasta el punto de poner en riesgo su existencia y que existe una incapacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante debido a que el rubro Ventas por Servicio de Poligrafía no ha crecido, la planeación estratégica puede ayudar a revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización.
- Se realizó un análisis interno como externo , utilizando matrices y junto con las variables analizadas, y jeraquizadas se determinó cuales son las que mas influyen en el ámbito organizativo de la empresa y en función de esto enfrentarlas.
- La empresa está creciendo a un ritmo lento y entre sus expectativas es llegar a ser líder en el mercado de Gestión de Riesgo del Factor Humano, pero mediante un estudio se llegó a establecer que actualmente no cuenta con parámetros de medición que permitan una estandarización de procesos, ni tan poco cuenta con manuales técnicos en especial al aspecto organizativo

- Para las dos estrategias se cuenta con el presupuesto, de ahí la necesidad que la implementación de las mismas se las realice en forma inmediata, el tiempo para la implementación es de un año.
- Por medio del diseño de la planificación estratégica para Detecta Servicios Empresariales se establece dos estrategias, la primera planteando una serie de mejoras basadas en un diseño de la estructura organizacional y la segunda generando una campaña de promoción y publicidad para mejorar el nivel de ingresos
- La empresa actualmente no cuenta con un manual de funciones que le permita establecer de forma clara y precisa funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que conformar Detecta

7 RECOMENDACIONES

- Las estrategias que esta investigación ofrecieron , se constituirán en una herramienta valiosa para la organización estudiada, debido a que éstas podrán influenciar en futuras decisiones administrativas-gerenciales, que favorezcan el cumplimiento de indicadores, en la etapa de implementación que la empresa cumplirá después, tratando de detectar y corregir desviaciones en los procesos que las estrategias afecten .
- La elaboración de un manual de funciones define la asignación correcta de los responsables en cada una de las áreas en toda la organización.
Esto permitirá un mejor desempeño del personal y de toda la Cía en general, por lo tanto una adecuada estructura organizacional se aprovecha de mejor manera las capacidades de cada miembro de la empresa.
- Esta investigación podrá servir como punto de referencia para la realización de futuras planificaciones estratégicas según lo requiera la organización.
- Luego del análisis interno que se realizó se pudo dialogar con el área de gerencia general y de esto surgieron dos nuevos productos; la formulación de la Filosofía Empresarial, y el manual de funciones.
- Se debería explotar la capacidad tecnológica y las instalaciones que dispone, debido a que están siendo subutilizadas.
- Las dos estrategias se encuentran planificadas cada una cuenta con sus actividades, indicadores de gestión, costos y cronogramas .Para su implementación se recomienda seguir estos pasos y de ser posible innovar con nuevos métodos respetando el presupuesto asignado

- Se deja establecido una organización formal ,que facilitará e impulsará la implementación del plan estratégico , con objetivos, funciones, valores y políticas que ayudarán a resolver problemas de carácter organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- ACEVES, Daniel, **DIRECCION ESTRATEGICA**, México, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A, Primera Edición, 2004
- FRED R. David, **CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA**, México,Prentice Hall Hispanoamerica S.A, Sexta Edición 2002
- KOONTZ ,Harold **ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL** , Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A, Doceava , 2004.
- CHIAVENATO Adalberto, **Administración de Recursos Humanos**, México,Prentice Hall Hispanoamerica S.A, Quinta Edición, 2002
- DAVENPORT, Thomas, **CAPITAL HUMANO**, Ed Planeta Colombia , 2006
- ¹FLACSO-ESQUEL-ILDIS-FES, **POLITICAS PUBLICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA**”,Quito, FLACSO, 2005
- **III DIVISIÓN ESTÁNDARES DE PRÁCTICA** ,Reproducido de la Publicación oficial de la American Poligraph Asociation
- Raskin, David ,**Métodos PSICOLOGICOS EN LA INVESTIGACIÓN Y PRUEBAS CRIMINALES**, Ed Desclee de Brouwer, Bilbao, 1994
- Revista Gestión N.169, Economía a Flote, pero en la incertidumbre , Julio 2008

¹www. el universo.com “No hay prohibición para usar el polígrafo” Junio 24, 2007

- www.hoy.com.ec, 08/Octubre/2008 – Tasas de interés
- www.detecta.com.ec

ANEXOS