



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

“Plan estratégico prospectivo para la administración de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 - 2024”.

Autor:

Ing. Jaime Hipólito Chiriboga Molina, Mgs

Tutor:

Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD.

LATACUNGA – ECUADOR

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan estratégico prospectivo para la administración de la empresa de seguridad privada PROTEARSEURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024” presentado por el Mgs. Jaime Chiriboga Molina, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Agosto del 2022



Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD

CI. 1001303997

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: "Plan estratégico prospectivo para la administración de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024", ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

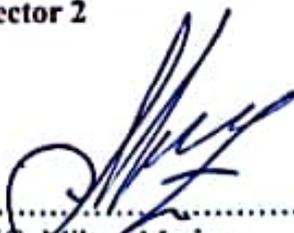
Latacunga, Agosto del 2022



.....
MBA. Angelita Falconi
CC.: 0502037674
Presidente del tribunal



.....
MBA Santiago Ramirez
CC.: 1713065405
Lector 2



.....
MG. Milton Merino
CC.: 0501802441
Lector 3

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico a mi Esposa, a mis hijos Jaime Sebastián y Milene Galilea por ser siempre mi motor para poder culminar y comprenderme cuando no podía estar a lado de ustedes.

A mi amada familia por brindarme esos consejos para seguir adelante con ese apoyo incondicional.

Jaime H. Chiriboga Molina

AGRADECIMIENTO

Al presentar mi agradecimiento pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Agradecer a dios por darme la fuerza necesaria en los momentos en que más las necesitaba y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida, a todos nuestros familiares que de una u otra manera siempre estuvieron a mi lado para guiarme y brindarme el apoyo respectivo aún en los momentos más difíciles de la maestría.

Un agradecimiento a los directivos y profesores de la Universidad Técnica de Cotopaxi – Posgrados que tuvieron la paciencia y amabilidad de impartir los conocimientos durante la permanencia en la universidad y supieron guiarme con sus conocimientos y experiencias profesionales.

Un agradecimiento a mi estimado asesor quien con su inmensa paciencia supo ayudarme en el desarrollo de esta tesis.

Jaime H. Chiriboga Molina

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto del 2022

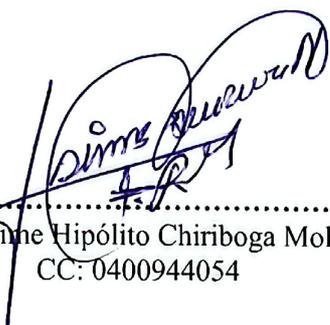


.....
Mgs. Jaime Hipólito Chiriboga Molina
CC: 0400944054

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, Agosto del 2022



.....
Mgs. Jaime Hipólito Chiriboga Molina
CC: 0400944054

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: **“Plan estratégico prospectivo para la empresa de seguridad privada PROTEARSESECURITY CIA. LTDA de la ciudad de Quito para el periodo 2021 - 2024”**, SI contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto del 2022



.....
MBA, Angelita Falconí
CI.:0502037674

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO: “Plan estratégico prospectivo para la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024”

Autor: Mgs. Jaime Hipólito Chiriboga Molina

Tutor: Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo proponer un Plan estratégico prospectivo para la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024, que permita brindar una planeación estratégica a nivel gerencial exitosa cumpliendo con los objetivos y metas institucionales de la empresa de seguridad. Para la consecución del proyecto se aplicó una metodología de investigación cualitativa, a través de entrevista al gerente general y una revisión bibliográfica de artículos científicos, proyectos de investigación relacionados al tema investigativo de alto valor y una investigación cuantitativa mediante la aplicación de encuestas a 82 empresas como clientes potenciales de la ciudad de Quito a través de preguntas de respuesta múltiple. Gracias a un análisis sistemático de la información recolectada se elaboró un escenario real de los factores internos y externos empresariales. Finalmente se efectuó un análisis del diagnóstico situacional de la empresa para a posterior establecer la propuesta que consta de los objetivos estratégicos empresariales a fin de brindar un direccionamiento administrativo adecuado a la empresa y a sus colaboradores fortaleciendo el trabajo en equipo y la mejora de sus conocimientos en cuatro perspectivas: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Comunicación y Marketing.

Palabras Claves: Planificación, estrategias, objetivos institucionales y administración.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

THEME: "PROSPECTIVE STRATEGIC PLAN FOR THE PRIVATE SECURITY COMPANY PROTEARSECURITY CIA. LTDA. OF THE CITY OF QUITO FOR THE PERIOD 2021 - 2024"

Autor: Mgs. Jaime Hipólito Chiriboga Molina

Tutor: Dr. Edwin Vásquez

ABSTRACT

The objective of this research project was to propose a prospective strategic plan for the private security company PROTEARSECURITY CIA. LTDA. of the city of Quito for the period 2021 - 2024, which allows to provide a successful strategic planning at the managerial level, fulfilling the objectives and institutional goals of the security company. For the achievement of the project a qualitative research methodology was applied, through an interview to the general manager and a bibliographic review of scientific articles, research projects related to the research topic of high value and quantitative research through the application of surveys to 82 companies as potential customers of the city of Quito through multiple choice questions. Thanks to a systematic analysis of the information collected, a real scenario of internal and external business factors was elaborated. Finally, an analysis of the situational diagnosis of the company was carried out to later establish the proposal consisting of the strategic business objectives in order to provide an adequate administrative direction to the company and its collaborators, strengthening teamwork and improving their knowledge in four perspectives: Financial, Customers, Internal Processes, and Communication and Marketing.

KEYWORDS: Planning, Strategies, Institutional objectives and administration.

Alison Paulina Mena Barthelotty, con cédula de identidad número: 0501801252 Licenciada en Ciencias de la Educación especialidad Inglés, con número de registro de la SENESCYT: 1020-06-657642 CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA PROTEARSECURITY CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2021 - 2024", de Chiriboga Molina Jaime Hipólito, aspirante a Magister en Administración de Empresas.

Latacunga, agosto de 2022


Lic. Alison Mena Barthelotty MSc.
CC: 0501801252



**CENTRO
DE IDIOMAS**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

iCAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1.5.1. Antecedentes	6
1.5.2. Principios de Fayol.....	9
1.5.3. Administración Estratégica	10
1.5.3.1. Etapas de la Administración Estratégica.....	12
1.5.4 La elección de la estrategia	23
1.5.4.2. Etapas de la planeación estratégica:.....	25
1.5.5. Planeación Estratégica Prospectiva.....	25
1.6. Conclusiones del capítulo 1.....	26
CAPÍTULO 2	27
METODOLOGÍA.....	27
2.1. Investigación Cualitativa.....	27
2.1.1. Técnicas e Instrumentos	27
2.2. Investigación Cuantitativa	28
2.2.1. Técnicas e Instrumentos.....	28
2.2.2. Plan de Procesamiento de la información	29
2.2.3. Población y muestra de la investigación	29
2.2.4. Población de la investigación.....	29
Cálculo de muestra.....	30
2.3. Método de investigación.....	31
CAPÍTULO 3	32

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PROTEARSECURITY CIA. LTDA	32
3.1. Identidad Empresarial.....	32
3.1.1. Misión.....	32
3.1.2. Visión	32
3.1.3. Objetivos Institucionales	32
3.1.4. Actividad.....	32
3.1.5 Organigrama estructural.....	32
3.1.5 Portafolio de proveedores.....	33
3.1.6 Competidores principales.....	34
3.2 Análisis de la Situacional Actual de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA	34
3.2.1 Análisis Interno	34
3.2.2. Matriz de evaluación de factores internos.....	35
3.3. Análisis Situacional Externo	38
Gracias al análisis de los factores externos, se podrá determinar las amenazas y oportunidades que la empresa tiene en relación con el macro y microambiente.	38
3.3.1. Macro-Ambiente	38
3.3.2. Microambiente	42
3.3.3 Matriz de evolución de factores externos.....	42
3.4 Matriz FODA de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA	44
3.5 Matriz Ansoff de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA	46
3.6. Conclusiones del capítulo 3.....	47
Capítulo 4 PROPUESTA	48
4.1. Determinación de Valores Empresariales.....	48
4.1.1. Matriz de aplicación de valores empresariales.....	49
4.2. Políticas Institucionales	49
4.2.1. Políticas de Gerencia	49
4.4.2 Políticas de Clientes internos	50
4.5. Objetivos estratégicos Institucionales	50

4.5.1 Formulación de los objetivos con Perspectiva Financiera	50
4.5.2 Formulación de los objetivos con Perspectiva de clientes	51
4.5.2 Formulación de los objetivos con Perspectiva de Proceso Internos.....	51
4.5.3 Formulación de los objetivos con Perspectiva de Comunicación y Marketing	52
4.6 Mapa de objetivos estratégicos prospectivos.....	52
4.7 Estrategias prospectivas.....	53
4.7.1 Estrategias Financieras	53
4.8. Contingencias	58
4.9. Conclusiones del capítulo 4.....	58
5.1. Conclusiones:	59
5.2. Recomendaciones:.....	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	65
ANEXO N° 1	65
ANEXO NO.2	68
ANEXO No. 2	69
ANEXO No. 3	79
ANEXO No. 4	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Matriz de evaluación de factores internos	35
Tabla No. 2 Matriz de evaluación de factores externos	42
Tabla No. 3 Matriz FODA.....	44
Tabla No. 4 Matriz de aplicación de valores empresariales	49
Tabla No. 5 Formulación de objetivos con perspectiva financiera	50
Tabla No. 6 Formulación de objetivos con perspectiva de clientes	51
Tabla No. 7 Formulación de objetivos con perspectiva de procesos internos.....	51
Tabla No. 8 Formulación de objetivos con perspectiva de Comunicación y Marketing..	52
Tabla No. 9 Estrategias financieras	53
Tabla No. 10 Estrategias Clientes	54

Tabla No. 11 Estrategias Proceso Internos	55
Tabla No. 12 Estrategias de Comunicación y Marketing.....	57
Tabla No. 13 Análisis e interpretación de la entrevista.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Pirámide organizacional de Fayol	10
Figura No. 2 Conexión de etapas en la administración estratégica.	11
Figura No. 3 Modelo dinámico del proceso de formación estratégica.....	14
Figura No. 4 Ejemplo de Matriz de evaluación de factores internos	16
Figura No. 5 Ejemplo de Matriz de evaluación de factores internos	18
Figura No. 6 Matriz FODA (DOFA) para generación de estrategias.....	19
Figura No. 7 Las cinco fuerzas de Porter	21
Figura No. 8 Reloj Estratégico	23
Figura No. 9 Organigrama estructural de la empresa.....	32
Figura No. 10 Inflación anual en los meses de enero.....	39
Figura No. 11 Tasa activa referencial y máxima para el mes de febrero de 2022	40
Figura No. 12 Análisis Pregunta No. 1.....	79
Figura No. 13 Análisis Pregunta No.2.....	80
Figura No. 14 Análisis Pregunta No.3.....	81
Figura No. 15 Análisis pregunta No.4.....	81
Figura No. 16 Análisis de pregunta No.5	82
Figura No. 17 Análisis de pregunta No.6.....	83
Figura No. 18 Análisis de pregunta No.7	83
Figura No. 19 Análisis de la pregunta No. 8	84
Figura No. 20 Análisis de la pregunta No. 9	85
Figura No. 21 Análisis de la pregunta No. 10	85

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Matriz de Ansoff.....	20
Cuadro No. 2 Población y muestra.....	30
Cuadro No. 3 Preguntas Directrices del plan de recolección de datos	28

Cuadro No. 4 Denominación por puestos.....	70
Cuadro No. 5 Portafolio de clientes	78

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Actualmente la planeación estratégica a nivel gerencial se ha convertido en una herramienta administrativa muy exitosa estratégica. Dicha planificación ha permitido significativamente el direccionamiento de las instituciones, gracias al efecto de un análisis FODA, el mismo que permite establecer el camino estratégico que ayude a cumplir con los objetivos y metas. No obstante, esta planificación plasma estrategias asociadas a varios proyectos que ayuden a la implementación y evaluación de las estrategias. Esta etapa de evaluación estratégica suele ser la más fundamental para gestionar las acciones internas y externas de la empresa. Dicho esto, toda empresa legalmente constituida debe tener con un plan estratégico empresarial que permita cumplir con los objetivos colectivos. La presente investigación tiene como objeto de estudio a la gestión empresarial presentar una propuesta de un plan estratégico prospectivo para la administración de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY Cia. Ltda. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024, el mismo que permita mejorar la estructura organizacional de la empresa de seguridad.

El 14 de julio de 2003, en la ciudad de Quito, se procede a la publicación en el Registro Oficial de conformidad con lo dispuesto en el artículo 153 de la Constitución Política de la República certificada del texto de la LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA que el Congreso Nacional del Ecuador discutió, aprobó y se ratificó en su texto original, sobre la LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA; en su CAPITULO I, DE LOS SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA; Art. 1.- Objeto de la Ley.- Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración. (NACIONAL, 2003)

La planeación es el elemento más importante en todas las organizaciones o empresas, esta estrategia Prospectiva permitirá aportar a la gestión administrativa y a la parte operativa dentro de la empresa. Las necesidades de los usuarios son cada vez más estrictas y el

mercado local existente se han vuelto altamente competitivo, lo cual exige a que las compañías investiguen tácticas que permitan darse a conocer, tanto en la parte operativa, como en la parte administrativa y de esta manera subir o mantenerse en el mercado a través de los servicios ofertados.

PROTEARSECURITY Cía. Ltda., es una compañía que se dedica a la Seguridad y vigilancia privada, la cual se constituyó en el 2015, consta de dos socios, y de 80 empleados, su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, y la parte operativa se desarrolla a nivel nacional.

Este proyecto de investigación propone desarrollar un plan estratégico para el desarrollo y fortalecimiento sostenible de la institución PROTEARSECURITY Cía. Ltda., en el cual incluye conocer el mercado, el financiamiento requerido y el estudio técnico para definir su viabilidad. La importancia de este plan radica en la aplicación técnica y práctica de los conocimientos adquiridos en las áreas de Administración de Empresas.

Planificación Estratégica Prospectiva a nivel mundial se le ha considerado como una herramienta que permite a las empresas de seguridad privada, mantener una adecuada planificación con visión de estar preparado y enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, adaptarse con facilidad al cambio tecnológico y orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la empresa PROTEARSECURITY Cía. Ltda., no posee un direccionamiento estratégico que permita la correcta toma de decisiones administrativas y operativas en base las actividades internas y externas de mejora institucional, además de un personal capacitado para desempeñar en el cargo propuesto, esto podría desencadenar en un sinnúmero de errores o falencias administrativas que pondría en desequilibrio a la empresa. Dentro de la vigilancia y seguridad privada, es indispensable contar con una excelente administración que permita a la empresa mantener un control adecuado que proyecte el

desarrollo de un Plan Estratégico Prospectivo a mediano plazo como instrumento que refuerce las decisiones en beneficio de la empresa y de sus empleados.

PROTEARSECURITY Cía. Ltda., es una institución que tiene casi 10 años brindando servicios de seguridad y no se encuentra fielmente posicionada en el mercado estratégico, ya que no cuenta con un plan estructurado, por ende, no ha podido generar un crecimiento exponencial en relación con sus políticas internas. El crecimiento de las Compañías de seguridad privada siendo competencia directa de PROTEARSECURITY Cía. Ltda., se ha incrementado fuertemente en los últimos años, por ende, PROTEARSECURITY Cía. Ltda., se ve en la obligación de desarrollar y aplicar estrategias para incrementar y mantener sus ventas, posicionarse y mantenerse en el mercado local y nacional. PROTEARSECURITY por ser una compañía nueva en el mercado, no cuenta con procedimientos en las áreas administrativas y operativas, para mantener a los clientes y conseguir nuevos del sector privado.

Actualmente, la compañía de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda., cuenta con problemas en la parte administrativa y operativa, que ha repercutido en el rendimiento de los contratos, en el correcto desarrollo de las actividades administrativas y operativas de las compañías, por ende, se necesita la aplicación de estrategias de prevención de futuros problemas relacionados con el área administrativa y operativa. El Plan Estratégico Prospectivo es la guía de la empresa en la toma de decisiones y corregir falencias de su actividad laboral, dando como resultado un personal motivado y preparado psicológicamente para afrontar este tipo de situaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico Prospectivo para la toma de decisiones en el área administrativa y operativa de la compañía de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda. Durante el periodo 2021 – 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Establecer el fundamento teórico sobre planificación prospectiva y toma de decisiones, desde el punto de vista de varios autores.
2. Realizar el diagnóstico situacional sobre los procesos de planificación y toma de decisiones de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda., de la ciudad de Quito.
3. Determinar los elementos que conformen el plan estratégico prospectivo, de tal manera que se mejoren los procesos de planificación y toma de decisiones en la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda., de la ciudad de Quito

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad Desarrollar un Plan Estratégico Prospectivo para la toma de decisiones en el área administrativa y operativa de la compañía de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda. Durante el periodo 2021 – 2024 de tal manera que aporte en el direccionamiento estratégico de la empresa que permita tomar correctas decisiones administrativas y operativas a fin de atraer clientes potenciales a la empresa de seguridad, convirtiéndose en una empresa competitiva en el mercado cumpliendo con los estándares de calidad en beneficio de los usuarios. La creación de un plan estratégico facilitará a la ejecución de los procesos administrativos y operativos, contribuyendo a la implementación de importantes actividades y estrategias de alta calidad, que generen clientes fieles comprometidos. Por ende, se dispone de los recursos necesarios para la elaboración del plan estratégico que se fundamentará la revisión bibliográfica de proyectos de estudio similares existentes.

La presente investigación cuenta con el apoyo, total de la gerencia, personal administrativo y operativo de PROTEARSECURITY Cía. Ltda. Para suministrar la información que se

requiera durante el desarrollo del Plan Estratégico Prospectivo, la finalidad de esta propuesta es mejorar el nivel de la administración y reducir al máximo los procesos innecesarios que obstaculizan el desarrollo administrativo. Esta investigación al ser una propuesta didáctica aplicable en un contexto laboral concreto se propone como solución a los problemas detectados en la compañía de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda.

Los beneficiarios directos de dicho proyecto de investigación son el Gerente General y personal administrativo de la compañía, quienes son los participantes activos y beneficiarios de dicho plan estratégico propositivo de mejora institucional. Pues la importancia de este proyecto radia en la mejora de la toma de decisiones administrativas y operativas de la empresa. Así lo menciona (Sánchez, 2010) la toma de decisiones basadas en un correcto plan estratégico permite resolver problemas empresariales de forma rápida y estratégica, en base a un estudio del análisis diagnóstico situacional interno y externo que al momento no se ha realizado en la empresa seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda.

La importancia de realizar una planeación prospectiva en la empresa seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda. Radica en buscar escenarios presentes y futuros para el desarrollo y sostenibilidad de esta empresa proporcionando herramientas administrativas claves y estratégicas para que la organización se prepare para enfrentar y resolver los desafíos del mañana y de esa manera sea competitiva en el mercado de la seguridad privada.

La planeación, en cambio, contribuye en la empresa en definir opciones frente al futuro, proveyendo los recursos y mecanismos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, se trata de trazar una ruta desde el análisis del presente (FODA) hacia el futuro, tomando las mejores decisiones posibles para lo cual se plantean los siguientes elementos:

- a) El proceso de planeación requiere un conjunto de acciones y decisiones interdependientes.
- b) La planeación es un proceso importante que se desarrolla antes de realizar las actividades empresariales, porque orienta a la empresa a la consecución de sus objetivos.

- c) La planeación orienta sus esfuerzos a la producción y productividad de uno o más futuros de la empresa y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (Prospectiva y acción).

En función a los puntos establecidos, el desarrollo de un Plan Estratégico Prospectivo para la toma de decisiones en el área administrativa y operativa de la compañía de seguridad privada PROTEARSECURITY Cía. Ltda. Es muy importante y aportará a la empresa en su desarrollo y consolidación en el mercado de seguridad.

1.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.5.1. Antecedentes

La Planificación Estratégica Prospectiva a nivel Latino americano, Según el autor menciona:

Puede decirse que la planificación surge a mediados del siglo XX. La proclamación de la Carta Internacional de Derechos Humanos, el nacimiento de las Naciones Unidas y la disputa geopolítica mayor del mundo de ese entonces (entre el Este y el Oeste) marcan ese nacimiento. En el ámbito latinoamericano y caribeño, por su parte, las doctrinas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza para el Progreso dieron un impulso especial a la creación de entidades de gobierno dedicadas a la planificación del desarrollo (Mattar.J., 2017).

La Planificación Estratégica Prospectiva es necesaria para el correcto direccionamiento institucional, en el sector de la seguridad privada se ha ido evolucionando acorde a los avances agigantados de la tecnología (Sánchez, 2010). Las Compañías de seguridad privada se han visto obligadas a desarrollar y aplicar estrategias para incrementar y mantener sus ventas, posicionarse y mantenerse en el mercado local y nacional. PROTEARSECURITY por ser una compañía nueva en el mercado, no cuenta con procedimientos en las áreas administrativas y operativas, para mantener a los clientes y conseguir nuevos del sector privado.

Las empresas que no cuenten con un Plan Estratégico Prospectivo, bien estructurado con los objetivos claros que permitirá tomar las decisiones en el presente mediante la construcción de los posibles escenarios a mediano plazo, también nos ayudará a minimizar los fracasos internos. Una planificación estrategia establece los procesos y recursos que permiten alcanzar los propósitos anhelados a determinado tiempo y lograr el aumento de su rentabilidad.

Para un buen desarrollo de la Planificación Estratégica Prospectivo es necesario conocer todos y cada uno de los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa de forma positiva o negativa. Esto se realiza para conocer las fortalezas y oportunidades de las cuales se podrán sacar mejor provecho, así como de las debilidades y amenazas, a las cuales se las deberá plantear estratégicas que permitan que éstas no impacten desfavorablemente en la compañía.

PROTEARSEURITY Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la Actividad de Seguridad y vigilancia privada, la cual se constituyó en el 2015, actualmente consta de dos socios, y cerca de 80 empleados, su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, mientras que la actividad operativa se centra en las ciudades de Quito y Guayaquil. Hay que tomaren cuenta que el área comercial es la menos desarrollada dentro de la Compañía, también, existe alta rotación de personal de agentes de seguridad por el tiempo que duran los contratos, se debería enfocar en mantener los clientes de sector privado y no en clientes del sector público por ser contratos a corto plazo.

Olaechea F, en el año 2020, presentó un proyecto de investigación denominado “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la microempresa corporación de gas EIRL 2020” que tuvo como objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa interna y externa de una microempresa. Gracias a una investigación cuantitativa en base a la técnica de encuestas, en donde la muestra se conformó por los trabajadores de la empresa, la cual constó de 8 personas. Demostrando la confiabilidad a través de opiniones de expertos y el alfa de Cronbach. Según el análisis y discusión de

resultados se concluyó una correcta planificación con varias estrategias que permitirán mejorar la gestión administrativa en la empresa

Mediante la investigación realizada se determinaron las principales dificultades y puntos a mejorar en la gestión administrativa, en la cual se estableció que existía un exceso en gastos innecesarios y oportunidades de mejora, por ello se estableció planes estratégicos, que fortalecen la gestión empresarial; Se planteó que, en el área de la logística, es necesario contratar una persona para la recepción de llamadas, evitando la pérdida de clientes, además del control de vehículos para la reducción de gastos en gasolina y mantenimiento. Asimismo, se concluyó que la proyección de presupuestos permitirá prevenir gastos futuros (Olaechea, 2020).

Tineo Ricardo en el año 2018, presentó un proyecto de investigación denominado “Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo” en dicho trabajo de titulación consistió en desarrollar un plan estratégico propositivo como instrumento de optimización de servicios en la empresa C & L CONIGE S.A.C. a través de estrategias aplicables a todas las áreas de la empresa, acciones prácticas de gestión inmediata. Se estableció la formulación de una visión, misión, plan de actividades, estructura organizacional y diversas matrices, que a su vez contenían el análisis de financiamiento. La metodología usada fue con un enfoque descriptivo, o que permitió analizar la realidad y sus diversos fenómenos, situaciones, contextos y eventos, para esto se contó con la muestra constituida por los clientes fijos y clientes potenciales de la empresa C & CONIGE S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, sumando un total de 42 personas. . Lo cual permitió concluir el Planeamiento Estratégico de mejor en la Calidad del Servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C. – Chiclayo.

De acuerdo con la investigación realizada en la empresa C & L CONIGE S.A.C, que tenía como flujo de trabajo la realización de actividades empresariales, en especial en el Servicio de mantenimiento de oficinas para el sector público y privado, construcciones, asesoría y consultora (Tineo, 2018). Finalmente, se recomendó la creación de un departamento de marketing, que tengo la función de crear un proceso de posición y fortalecimiento de la

marca, con la implementación de una página web para la empresa mejorando las ventas y productividad de la empresa.

Finalmente, en el año 2016, Javier Paredes presentó el “Plan estratégico y desarrollo organizacional para el complejo turístico “Sol Dorado” de la ciudad de Santo Domingo” como proyecto de titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios. En dicho proyecto se determinó que el objetivo principal de la planificación estratégica y del desarrollo organizacional es sentar las bases necesarias para acoplarse a las dinámicas del mercado de los negocios. El Complejo Turístico “SOL DORADO”, siendo una empresa turística que presta los servicios de recreación, y es imprescindible que posea una misión y visión clara y objetiva aprovechando las ventajas competitivas existentes en el mercado. De una Planeación Estratégica enfocada en lograr un mejor desarrollo organizacional eficiente y eficaz, a través de procesos adecuados e inherentes al medio turístico, poniendo énfasis en crear entornos y ambientes estructurales para satisfacer los requerimientos de la administradora, colaboradores y especialmente de los clientes del complejo.

En el plan estratégico se implementó actividades técnicas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, el direccionamiento estratégico estuvo fundamentado en la creación de la misión, visión y objetivo propuesto tomando en cuenta la realidad del cliente de la ciudad de Santo Domingo, con el objetivo de aprovechar las necesidades y las oportunidades del entorno. Finalmente, la ejecución de capacitaciones al personal en relación con temas de mejora de atención al cliente y técnicas de venta relacionada con complejos turísticos, acciones que permitirán dar solución al problema de Desarrollo Organizacional (Paredes, 2016).

1.5.2. Principios de Fayol

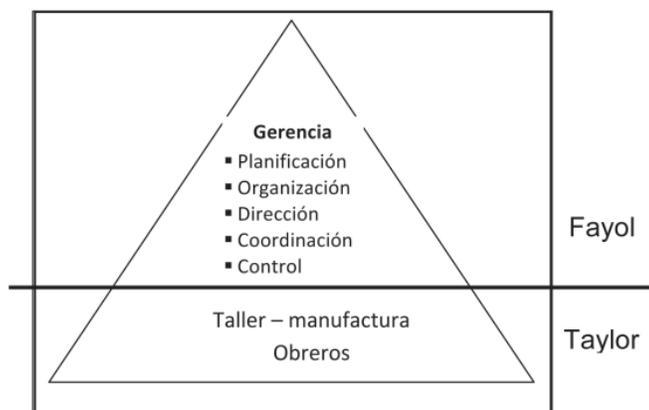
Henri Fayol, fue el teórico de la Administración de empresas. Es sobre todo reconocido por sus aportaciones en el fortalecimiento del pensamiento administrativo, exponiendo ideas en su obra Administración industrial y general, publicada en 1916. Fayol aportó con su experiencia y desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época (Pérez, 2020).

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres elementos primordiales:

- División del trabajo
- Aplicación de un proceso administrativo
- Formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene el único objetivo del cuerpo social, la función administrativa sobre el personal de la empresa. Fayol estableció que todo el éxito empresarial es aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc (Sotomayor, 2009) El fayolismo simboliza una doctrina compuesta por lineamientos organizacionales y gerenciales que aportan al direccionamiento del personal involucrado en las áreas empresariales. Dicha corriente tiene el énfasis de lograr la eficiencia. Fayol estableció la visión de la administración como una teoría enseñable, la cual trataba, básicamente, de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Figura No. 1 Pirámide organizacional de Fayol



Fuente: (Sotomayor, 2009)

1.5.3. Administración Estratégica

Según (Torres, 2014) La administración estratégica es el proceso de planeación y planificación de creación de estrategias para a posterior ponerlos en práctica. El proceso

administrativo se refiere a la sistematización de crear una visión estratégica, definir objetivos y formular una estrategia visionaria que ayude a implantar y ejecutar la estrategia mencionada, para a posterior efectuar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución adecuada.

El proceso de la administración estratégica es un conglomerado de compromisos, decisiones y acciones encaminadas a mejorar los factores internos y externos de una empresa, los mismos que permitirán alcanzar la competitividad estratégica y conseguir utilidades superiores al promedio. Torres distinguen tres etapas de la planeación estratégica, dirección y administración estratégicas como parte de un similar proceso:

- De información estratégica
- De medidas estratégicas
- Resultados de las estrategias

El rasgo distintivo de la Administración estratégica son los conceptos principales e instrumentos analíticos aplicables a la mejora de las áreas empresariales gracia al equilibrio del pensamiento académico como el pragmatismo de la administración estratégica del mundo real, determinada por: La dirección estratégica. El diagnóstico estratégico. Las decisiones estratégicas. La entrega de la estrategia (Sutton, 2017) .

Figura No. 2 Conexión de etapas en la administración estratégica.



Fuente: (Torres, 2014)

1.5.3.1. Etapas de la Administración Estratégica

Para (Fred, 2013) El proceso de la administración estratégica está constituida por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias

Involucra establecer una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa; las fortalezas y debilidades internas, estableciendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, para así, formar estrategias elegibles a seguir. Entre ello, se reconoce a los implicados en la formulación de estrategias que básicamente son los nuevos negocios, que necesitan estrategias de cómo asignar recursos, expandir operaciones o diversificarse y cómo evitar una situación hostil.

La implementación de la estrategia

Requiere que una empresa determine objetivos anuales, genere políticas, motive a los colaboradores y asigne recursos para la ejecución de las estrategias y actividades. La implementación de estrategias involucra el desarrollo de una cultura estratégica, con la creación de una estructura organizacional eficaz, utilizando los esfuerzos de marketing, preparando formularios de asignación presupuestaria que vincule la remuneración de los colaboradores al desempeño laboral.

La evaluación de estrategias

Simboliza la etapa final de la administración estratégica. Aquí los directivos tiene que establecer de carácter urgente las estrategias diferenciadas, las que funcionan y las que no; por ende, la evaluación de la estrategia es el principal canal de obtención de información. Dichas estrategias pueden ser modificadas a futuro, debido al dinamismo constante de los factores externos e internos.

Además, la evaluación de estrategias está constituida de tres actividades fundamentales:

1. Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.

3. Aplicar acciones correctivas.

“La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana” (Fred, 2013). La evaluación del éxito en las grandes empresas se mide a través de la gestión de actividades de: formulación, implementación y evaluación de estrategias determinada en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional.

Es necesario fomentar la comunicación horizontal e interacción asertiva entre gerentes y colaboradores para generar una administración estratégica que permita el buen desarrollo del equipo competitivo. En la mayoría de las microempresas carecen de áreas o unidades estratégicas corporativas ya que, sólo cuentan con niveles corporativos y funcionales. No obstante, todos los colaboradores deben participar en los dos niveles de participación activa en la administración estratégica.

1.5.2.4 La dirección estratégica

La dirección estratégica permite establecer un sondeo necesario de las estrategias gerenciales que ayuden a predecir los efectos que además de capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito permitan plasmarse. El objetivo por ende es, suministrar información concerniente a las áreas estratégicas corporativas y así, ayuden a eliminar riesgos de manera precisa (Palacios, 2016).

La dirección se caracteriza por ser:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- Actual, respondiendo al presente.
- Situacional, relativa a la política, el tiempo y el espacio.
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas.

Figura No. 3 Modelo dinámico del proceso de formación estratégica



Fuente: (Palacios, 2016)

Según (Murillo, 2010) La dirección estratégica se desarrolla considerando cuatro fases necesarias, estas son:

- a) **Diagnóstico estratégico**, constituye el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
- b) **Análisis estratégico**, permite comprender la posición estratégica de la empresa. Utilizando la matriz FODA la matriz BCG, etc.
- c) **Elección de la estrategia**, establece la formulación de las actividades a realizar. Está definida por las bases de las estrategias elegidas y adecuadas en relación con el proceso de selección de alternativas.
- d) **Implantación de la estrategia**, determina la planificación y la implementación práctica de las estrategias coordinadas de acuerdo el nivel operativo.

1.5.2.6. El diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico permite detectar la situación real de la empresa y así establecer las medidas correctas que ayudan a la mejora continua. Esto evalúa la efectividad de las estrategias planteadas y efectuadas que permitan garantizar el direccionamiento correcto de la empresa, en referencia con información obtenida. Para efectivizar las estrategias se deben

plantear planes y aumentar los detalles específicos que ayuden a cumplir con los aspectos esenciales de la organización. Se puede definir que las tácticas son planes de acción ejecutadas por las estrategias (Arrieta, 2021).

En el diagnóstico estratégico ayuda a validar y efectuar un análisis del entorno, es decir, aquellos factores que importan a la organización, de esta manera aporta al análisis interno, como: fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Este análisis es complejo y se somete a modificaciones constantemente. Las empresas enfrentan las problemáticas que permiten adaptar a la nueva situación que contribuya a cambios positivos. El análisis FODA permite identificar los puntos fuertes y debilidades que posee la empresa, analizando el análisis interno, las oportunidades y amenazas como parte del análisis externo.

1.5.2.7 Análisis Interno

El análisis interno constituye una fase importante del diagnóstico estratégico. Permite una mirada sistemática al interior de la organización que ayuda a identificar los recursos y las capacidades de las fortalezas y las debilidades encontradas. Los puntos fuertes son los elementos de superioridad que la empresa posee frente a los competidores; es decir, los aspectos débiles que posee la empresa en relación vulnerable frente a la competencia o las amenazas del entorno. El análisis interno permite emplear las teorías corporativas relacionadas con los recursos y las capacidades (Marvin Blanco, 2018).

Según (Marvin Blanco, 2018) existen cuatro formadores de las ventajas competitivas: *innovación, eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al consumidor*. A estos se le agregan los factores especializados propios del entorno. Por ende, el análisis interno consiste en analizar cómo se encuentra la empresa con relación a los formadores de ventaja competitiva. Para ello se debe valorar las capacidades y los recursos de las competencias empresariales, las características del producto y/o servicio, el sistema de comercialización y organización. Para dicha valoración de la situación actual interna se utiliza la matriz de evaluación de factores internos (EFI); en la cual se identifican las fortalezas y debilidades, evaluando y ponderando su impacto en el rendimiento empresarial.

1.5.2.8 Matriz de evaluación de factores internos EFI

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es un importante instrumento de gestión estratégica que permite auditar y evaluar el entorno interno de una organización revelando

las fortalezas y debilidades primordiales en las áreas de ejecución empresarial. Además, esta suministra una base que identifica y evalúa las relaciones entre dichas áreas. La matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI es utilizada para establecer la formulación de una estrategia (Corvo, 2019).

Figura No. 4 Ejemplo de Matriz de evaluación de factores internos

FACTOR INTER CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Excelente calidad del producto	0.18	4	0.72
Margen utilidad mayor que la competencia	0.1	3	0.3
Existe capital de trabajo	0.15	3	0.45
Bajo estado anímico	0.22	2	0.44
No hay estructura	0.3	1	0.3
Falta personal ID	0.05	2	0.1
Total ponderado	1.00	XXXX	2.31

Fuente: (Prieto, 2011)

Según (Prieto, 2011) el procedimiento para la elaboración es:

- Paso 1: Conformar un equipo de trabajo bueno que conozca la organización, las capacidades, estadísticas, áreas de ejecución y el análisis matricial mínimas.
- Paso 2: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, máximo 7
- Paso 3: Fijar ponderación a cada factor, de acuerdo con: Sin importancia (0) y de Gran Importancia (1). La sumatoria total debe ser 1.00.

- Paso 4: Evaluar a los factores del 1 al 4, de acuerdo con: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4)
- Paso 5: Multiplicar la ponderación de los factores, así se obtendrá una calificación de cada variable.
- Paso 6: Sumar los valores ponderados por cada factor.
- Paso 7: Analizar y plantear los avances de la formulación.

Criterios de decisión

El resultado de la evaluación total ponderada determinado de la matriz EFI debe oscilar de un resultado bajo desde 1.0 hasta un alto de 4.0, generalmente el resultado promedio es de 2.5. No obstante, un resultado mayor de 2.5 muestran que la empresa posee una importante posición interna, mientras que un resultado menor a 2.5 indican que la empresa posee grandes debilidades (Prieto, 2011).

1.5.2.8 Análisis Externo

El análisis externo permite analizar los factores están a fuera del entorno y alcance de la empresa. Los tres factores más primordiales son: *el entorno, el mercado y la competencia*. Es necesario tomar en cuenta los factores externos relacionado con el macro entorno que afectarían al funcionamiento de la empresa. Es así que, al realizar el análisis externo ese debe establecer los estudios de evolución de mercados y análisis comparativos de productos existentes en la competencia, con el fin de identificar los posibles amenazas y oportunidades (Pereira, 2018).

Dicho análisis se lo lleva a cabo a nivel empresa a través de una matriz de factores externos de análisis genérico del marco competitivo de la empresa poniendo en contexto la actividad corporativa y de gestión relacionada con todas las áreas de ejecución de la organización.

1.5.2.9 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Existen varias matrices que permiten enriquecer el análisis estratégico empresarial, la matriz de evaluación de factores externos determina un análisis cuantitativo simple de los elementos externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas a través del siguiente procedimiento según (Ponce, 2007):

- a) Determinar un listado de las oportunidades y amenazas externas de la organización;
- b) Fijar un valor relativo así, de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); dicho valor manifestará la importancia relativa de cada factor, indicando que las oportunidades deben ser más altas que las amenazas, por lo que es importante indicar que la suma total de las oportunidades y amenazas debe ser 1.0;
- c) Ponderar desde el 1 a 4 cada una de las variables consideradas que permitan evaluar correctamente las estrategias actuales de la empresa entorno a su eficacia, así, 4 es alto, 3 es alto medio, 2 es medio y 1 es malo;
- d) Multiplicar el valor de cada factor de acuerdo con la calificación obtenida de la ponderación, y
- e) Realizar un sumatoria total de las calificaciones ponderadas que determinen el total del ponderado de la empres

Figura No. 5 Ejemplo de Matriz de evaluación de factores internos

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADO	RESULTADO
Tasas de interés creciente	0.2	1	0.2
Desplazamiento hacia zonas urbanas	0.1	3	0.3
Control venta de armas	0.3	4	1.2
Elevación de precios finales al consumidor	0.2	2	0.4
Variación nivel de ingresos	0.2	4	0.8
Total Ponderado	1.00	XX	2.9

Fuente: (Prieto, 2011)

Crterios de decisi3n

El resultado ponderado promedio generalmente es 2.5. Mientras que el mayor puntaje es 4.0 esto nos indica que la empresa responde acertadamente a las oportunidades y amenazas, no obstante, el menor puntaje, 1.0, nos muestra lo contrario. Asimismo, un resultado 4.0 mostrar3 que la empresa es competitiva y tiene varias oportunidades, asimismo, 1.0 mostrar3 que la empresa es poco competitiva y tiene serias amenazas. (Prieto, 2011)

1.5.2.10 Matriz FODA

El an3lisis FODA es una de las herramientas m3s completas y empleadas en el diagn3stico interno y la planeaci3n estrat3gica, ayuda a la determinaci3n de la posici3n estrat3gica de una organizaci3n. Esta matriz de apoyo aporta en la toma de decisiones habitualmente utilizada para el an3lisis sistem3tico de los entornos interno y externo de una empresa. El FODA es la elaboraci3n de una matriz desde la identificaci3n de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) establecidos en una empresa (Christopher, 2015).

Asimismo, permite generar estrategias basadas en las fortalezas de la empresa a fin de evaluar las debilidades y contrarrestar las amenazas; las fortalezas y debilidades son parte del contexto interno controlado. El an3lisis FODA permite que las estrategias generen un equilibrio y de capacidades la empresa en relaci3n con la situaci3n de factores externos.

Figura No. 6 Matriz FODA (DOFA) para generaci3n de estrategias

	OPORTUNIDADES - Cambios en el entorno social, econ3mico, pol3tico, tecnol3gico - Nuevas tecnolog3as y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	AMENAZAS - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obst3culos
FORTALEZAS - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	Estrategias ofensivas: Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias defensivas: Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES - "Talones de Aquiles" - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias de supervivencia: Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Fuente: (Christopher, 2015)

1.5.3 Análisis estratégico

La gestión administrativa de una empresa representa el elemento fundamental de la actividad económica y laboral. De esta manera se efectúa un estudio que permite aplicar las Herramientas de Análisis Estratégico (HAE) para las empresas más aplicables para mejorar el desenvolvimiento y crecimiento organizacional. Los beneficios y limitaciones de dichas herramientas se establecen con relación a los efectos que genere en la gestión empresarial (Viltard, 2016).

Dichas herramientas de Análisis Estratégico (HAE) son aplicables al ambiente interno empresarial que permiten a posterior discutir las ventajas y limitaciones elementales -la Matriz de Ansoff y la Cadena de Valor- derivadas de un mapeo del Sistema de Actividades. No obstante, en relación con el ambiente externo.

1.5.3.1. Matriz Ansoff

Para la gestión empresarial es muy común utilizar la herramienta de la Matriz de Producto Mercado creada por Igor Ansoff, gracias a la simpleza de la estructura que permite evaluar las capacidades y aprovechamientos de oportunidades en el mercado. El denominador común de la matriz se representa por unas variables ubicadas en las filas de los mercados (existentes y nuevos) y en las columnas los productos (existentes y nuevos) (Viltard, 2016).

En los primeros cuadrantes se indica la estrategia de crecimiento por expansión y en los últimos la estrategia de variación, tal como se muestra en el siguiente cuadro No.1:

Cuadro No. 1 Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategia de penetración	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Fuente: (Viltard, 2016)

Permite determinar las estrategias en relación con los productos y los mercados, dichas estrategias estarían direccionadas a cumplir con los objetivos, políticas y expectativas de la empresa en estudio. Se consideran a las estrategias de crecimiento y competitividad como las más primordiales para la evolución empresarial y a la toma de decisiones de acuerdo con el entorno actual y metas planificadas. Para Ansoff, las empresas deben innovarse constantemente en relación con la competencia, para así, mejorar el posicionamiento y fortalecimiento de una marca o del producto. Es así que según (Cardoza, 2018) las cuatro posibles estrategias de crecimiento son: la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de nuevos producto o servicios, y diversificación.

1.5.3.2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Dentro del marco de las cinco fuerzas de Porter están relacionadas con *la rivalidad con competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedores y compradores, productos y servicios sustitutos* (Espinoza, 2020). Dicha matriz se relaciona con la percepción de que una estrategia empresarial para identificar las oportunidades y amenazas de los factores externos organizacionales. Estas cinco fuerzas de Porter hacen parte del análisis competitivo del mercado de los rivales, estos son: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

Figura No. 7 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Pereiro, 2022)

Según (Damayanti Estolano, 2013) el análisis de las cinco fuerzas de Porter se realiza de la siguiente manera:

1. *La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes*, se basa en la generación de la capacidad de ampliar la participación del mercado al presionar los precios, costos y la inversión necesaria para la innovación competitiva; además, se forma mercados más capacidades y con flujos de efectivo que mejoran la competencia. Ante la amenaza constante amenaza de la integración de nuevos participantes que potenciarían los beneficios de la industria.

2. *La segunda fuerza es el poder de los proveedores*, son quienes concentran la capacidad de minorar o aumentar los precios, además de limitar la calidad en los servicios y productos. Tienen la capacidad de extraer la rentabilidad empresarial en la modificación de los costos a sus propios precios.

3. *La tercera fuerza es el poder de los compradores*, factor poderoso donde se obtiene el mayor valor a precio más bajo y con mejor calidad en relación del mercado competitivo, logrando obtener un gran beneficio. Mientras menos son los compradores más poderosos son, pues cada uno compra en más volumen. No obstante, se puede colocar a un proveedor en contra de otro y así reducir el costo, produciendo una negociación de los productos.

4. *La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos*, son productos o servicios con funciones similares a los productos o servicios existentes en la industria, pero en otras plataformas. Generalmente están presentes, pero es común pasarlos por alto, pero aparecen inesperadamente limitando los precios y posibilidades del mercado competitivo. Dicha amenaza es alta en relación con el desempeño-precio.

5. *La quinta y última fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes*, esta fuerza permite la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas

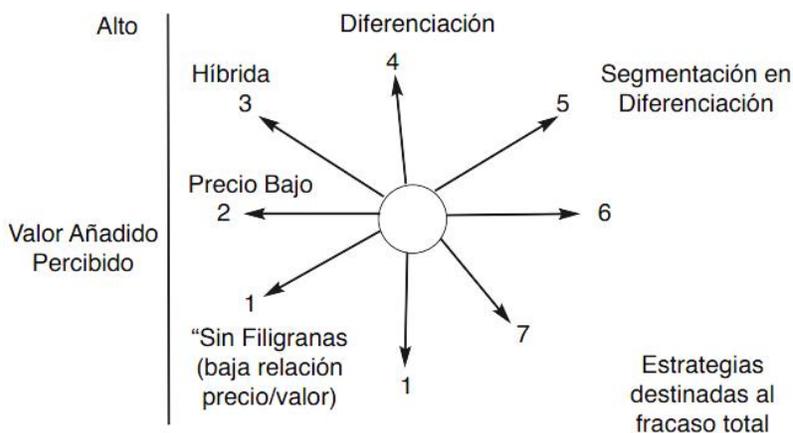
publicitarias en medios de comunicación convencionales y no convencionales, y mejoras en el servicio o producto. Dicha rivalidad ha limitado la rentabilidad del mercado competitivo establecidas sobre las bases en las que la competencia se da ya que, algunos competidores son de similar tamaño y poder.

1.5.4 La elección de la estrategia

Una vez efectuado un correcto diagnóstico y el análisis estratégico se debe formular las estrategias adecuadas que permitan solventar las necesidades empresarias y enfrentar el entorno competitivo. Dicha estrategia constituye la fase fundamental en las decisiones que deben tomar los directivos que gerencian la gestión de organizacional (Contreras, 2013). Los elementos que permiten una buena elección estratégica (Murillo, 2010) resume en los siguientes puntos:

- a) Definir los objetivos y perspectivas empresariales; asimismo como los aspectos de visión, meta e intención estratégica, alcance y diversidad.
- b) La estrategia; es decir en cuanto a: alcanzar las ventajas competitivas, estrategias fundadas en precios, estrategias establecidas en diferenciación, estrategias específicas
- c) Mejora de la estrategia; relacionada al comportamiento de la institución de estudio, tomando en cuenta: Gestión de cartera, estrategia presupuestaria, el rol de la empresa de estudio.

Para la elección de una correcta estrategia se puede utilizar el reloj estratégico de Bowman: Figura No. 8 Reloj Estratégico



Fuente: (Murillo, 2010)

Sin embargo, (Gozalo Peñafiel, 2020) establece que los elementos para una correcta formulación de una estrategia tienen una intencionalidad: el éxito final. Por ende, al plantearla se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- **Objetivos claros y decisivos:** Permiten direccionar los esfuerzos institucionales hacia metas generales, deben estar generados con claridad, ya que deben ser decisivos y favorables.
- **Conservar la iniciativa:** Preserva la estrategia, la misma que debe estimular al cumplimiento.
- **Concentración:** Establece con exactitud las facilidades de la empresa a fin de ser más competitiva.
- **Flexibilidad:** Fortalece las reservas de recursos y aporta a las decisiones permisivas para la flexibilidad.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Propende al liderazgo responsable que ayuda al cumplimiento de las metas principales.
- **Sorpresa:** Puede ser aplicada en cualquier instante.
- **Seguridad:** Aporta a la base de los recursos y varios aspectos fundamentales que permitan asumir riesgos.

1.5.4.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica un instrumento por el cual se quiere conseguir mejorar y especificar las ventajas competitivas de una empresa, a fin de obtener los objetivos empresariales. El proceso de planeación estratégica se conjuga como una propuesta de desarrollo competitivo empresarial de mediano y largo plazo, para establecer objetivos, elaborar estrategias y determinar actividades que mejoren la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2017).

1.5.4.2. Etapas de la planeación estratégica:

Para Fred, la primera etapa, es la construcción de la misión y visión empresarial, caracterizando las oportunidades y amenazas institucionales, a fin de determinar las fortalezas y debilidades internas en base al cumplimiento de los objetivos a largo plazo, y determinación de estrategias y su implementación.

La segunda etapa, está definido por el proceso mismo de la planeación estratégica con el paso a la implementación de estrategia, que permita identificar la necesidad de la estructura organizacional en relación con las metas anuales y las políticas empresariales.

En la última etapa señalada por Fred, analiza la efectividad de una estrategia inicial, evaluando su efectividad en la toma de decisiones que a posterior permita corregir acciones de mejora institucional.

Es así que, según las tres etapas mencionadas son parte de una verificación interna, caracterizada por las fortalezas y debilidades empresariales en base a una evaluación de la estrategia, a fin de estudiar los resultados generados. Es así que, la operatividad de la estrategia es su ejecución para finalmente, establecer la fijación de plazos del proceso, determinando que las etapas de la planeación deben estar determinadas por los resultados en base a las mejoras institucionales.

1.5.5. Planeación Estratégica Prospectiva

Se considera prospectiva a la planificación efectuada a corto o mediano plazo de los objetivos que se pretenden lograr dentro de una empresa, a fin de anticiparse a varios escenarios y así permitir resolver obstáculos de manera inmediata (Benavides, 2014). Es así que, se aplica un análisis prospectivo en base a la ejecución de todos los procesos productivos y administrativos determinados por la empresa en un futuro próximo.

Es así que la planificación prospectiva, es parte de la planificación en perspectiva estratégica establecida como el conjunto de actividades y planes que persigue la empresa con el objetivo que la gestión interna y externa funcione alcanzando las metas en el plazo establecido, con calidad en el desarrollo y el servicio.

1.5.5.1. Elementos del modelo prospectivo

Según (Benavides, 2014) en la planeación prospectiva se determinan en base a los siguientes pasos:

- Análisis de la situación, para ello se establece el punto de partida del proceso.
- Análisis estructural o identificación de variables clave, se establece hacia dónde se dirige el proceso o adónde se quiere llegar.
- Análisis de la estrategia de los actores, se debe identificar a los involucrados en el proceso.
- Elaboración de escenarios futuros, adónde se podría llegar si se analizan los recursos con los que se cuenta.
- Selección del escenario apuesta, se establece cuál es la meta real.
- Establecimiento de un plan de acción, se hace un registro o análisis de los recursos con los que se cuenta para llegar al punto establecido

1.5.5.2. Elementos del proceso de planeación prospectiva

Los elementos básicos de la planeación son: **los objetivos**, definen la referencia y direccionamiento hacia donde se quiere llegar con la gestión y dirección de procesos; **los planes**, son el conjunto de actividades a ejecutarse a fin de alcanzar los objetivos; **la toma de decisiones**, a través de ella se identifica entre las alternativas para a ejecutarse y cómo se va a efectuar cada acción establecida; **la previsión**, estar atentos y preparados para enfrentar el futuro constatando los factores que influyen con las acciones tomadas.

1.6. Conclusiones del capítulo 1

A través de este proyecto de investigación se tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el desarrollo y fortalecimiento sostenible de la institución PROTEARSECURITY Cía. Ltda., en el cual incluye conocer el mercado, el financiamiento requerido y el estudio técnico para definir su viabilidad. La importancia de este plan radica en la aplicación técnica y práctica de los conocimientos adquiridos en las áreas de Administración de Empresas. Se efectuó una recolección de información exhaustiva sobre los elementos que conforman la Planificación Estratégica Prospectiva aplicando herramientas que permitan a la empresa de seguridad privada generar una adecuada planificación con visión de estar preparado a enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se aplicó un tipo de investigación de que a continuación se detalla:

2.1. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa permitió la recolección y evolución de datos no estandarizados, utilizando una muestra pequeña y no representativa con el objetivo de conseguir una comprensión profunda de los criterios evaluación. Los resultados y las respuestas obtenidas de dicho método se interpretaron y representaron cuantitativamente. Para la establecer un diagnóstico interno y externo de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY Cia. Ltda. que permita plantear un plan estratégico corporativo a través de un nivel descriptivo de la investigación, el mismo que permitirá la búsqueda específica y precisa de los causales en relación con el planteamiento del problema que se encuentra parcialmente definido para la exploración y análisis de sus variables. Esta investigación cualitativa condescenderá puntualizar el fenómeno social del objeto de estudio en la necesidad de plantear un plan estratégico que ayude al direccionamiento correcto de la empresa.

2.1.1. Técnicas e Instrumentos

Entrevista-Revisión Bibliográfica:

Se aplicó una entrevista a profundidad a personal administrativo y directivo de la empresa con el objetivo de esclarecer los factores estratégicos de análisis de la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY Cia. Ltda. Asimismo a fin de fortalecer la fundamentación teórica y las estrategias activas a seguir se efectuó una revisión bibliográfica, registro de cifras, artículos científicos, tesis relacionadas, revistas, internet, artículos científicos, todos relacionados con el tema de investigación, tomándola como una información secundaria, pero de gran valor para el enriquecimiento del proyecto. A través de la documentación bibliográfica se empleará la observación, evaluación y verificación a fin de comparar y contrastar registros que cuantifiquen el problema de investigación.

2.2. Investigación Cuantitativa

A través de la investigación cuantitativa se efectuó una recolección y análisis de datos numéricos. Dicho método permite *“recolectar y analizar datos cuantitativos sobre variables a fin de realizar las predicciones, comprobar relaciones y obtención de resultados generales de los componentes externos de la empresa de seguridad”* (Fernández, 2002). La investigación cuantitativa ayudó a cuantificar los resultados descriptivos o comparativos en base al objeto de análisis estadísticos vinculados al problema de investigación.

2.2.1. Técnicas e Instrumentos

Encuesta:

Se emplearon encuestas con su instrumento el cuestionario, para recolectar los resultados de estudio cuantitativo de la relación de las variables con métodos estadísticos y datos especializados. Se aplicarán preguntas relacionadas con el problema de investigación que permitan establecer un análisis y resultado del proceso investigativo a los clientes internos y externos de la empresa de seguridad. Todo esto en base de unas preguntas directrices del plan de recolección de datos que a continuación se detalla:

Cuadro No. 2 Preguntas Directrices del plan de recolección de datos

Preguntas básicas	Explicación
¿Por qué?	Determinar la necesidad de implementación de un plan estratégico propositivo
¿De qué persona u objetos?	Clientes externos de la empresa
¿Sobre qué aspectos?	Plan estratégico, capacitación, atención al cliente, comunicación interna
¿Quién o quiénes?	Investigador
¿Qué técnicas?	1. Encuestas con un cuestionario de preguntas mixtas
¿Cuándo?	Periodo comprendido desde el mes de abril de 2022

Fuente: Investigador

2.2.2. Plan de Procesamiento de la información

A fin de efectuar un proceso de análisis comparativo de los resultados conseguidos en la técnica cuantitativa (encuestas) aplicada a los clientes internos y externos de la empresa, se perseguirán los siguientes parámetros de procesamiento de la información con el fin de sistematizar y así analizar las variables investigativas:

- Revisión de la información obtenida en las técnicas de recolección;
- Corrección de respuestas, fallidas o innecesarias;
- Análisis y comparación de los resultados;
- Tabulación de la información cuantificable; y,
- Embazado de los resultados con la información previa.

2.2.3. Población y muestra de la investigación

Para el desarrollo de la investigación es importante determinar la población y su muestra. Una población está determinada por sus características definitorias, es decir a las representantes o funcionarios de empresas financieras privadas de la ciudad de Quito como principales consumidores del servicio de seguridad, que según el listado del (CONCEDE, 2017), se registraron 276 empresas financieras privadas.

2.2.4. Población de la investigación

Para la delimitación y muestra de la investigación, se tomó en cuenta al Gerente de la empresa privada PROTEARSECURITY Cia. Ltda. Como unidad de análisis para realizar la entrevista y establecer el diagnóstico interno empresarial como poseedor de la información completa de la empresa. A continuación, se presentan los cuadros de muestra:

Cuadro No. 3 Población y muestra

Descripción	Público Objetivo		No. personas	Técnica de investigación
	interno	externo		
Gerente	X		1	Entrevista
Empresas Privadas		x	276	Encuesta
		Total, de población	277	

Fuente: investigador

Cálculo de muestra

El presente proyecto recolectó información al componente principal que conforma la empresa, ya que en análisis e interpretación de sus respuestas se efectuó el diagnóstico interno y externo de la compañía, para determinar el grupo de muestra se ajustó a la cantidad de público interno y externo de la empresa, pues son a quienes está dirigida la encuesta a fin de calcular la muestra a encuestar se presenta la siguiente fórmula:

Fórmula para calcular la muestra de una población finita:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio ($1 - p$).
(La suma de la p y la q siempre debe dar 1. Por ejemplo, si $p = 0.8$ $q = 0.2$)

Cálculo de muestra

- Con una población conocida de 276 empresas financieras privadas
- % Error 5
- Nivel de Confianza 95 %
- Valor de Z calculado en tablas 1.96
- Valor d % 95 = 0.05

Tamaño de la muestra: **82**

Se realizará las encuestas a 82 empresas privadas de la ciudad de Quito, con un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%.

2.3. Método de investigación

Mediante el método analítico nos permitió efectuar un análisis sistemático y metódico de cada proceso y acciones generadas en la recolección de la información, permitiendo un análisis más amplio de la situación interna de la empresa y de sus factores externos. Este método ayudo al fortalecimiento de las estrategias planteadas con relación al plan estratégico propositivo.

2.4. Conclusiones del capítulo 2

A través de este capítulo se estableció el tipo de metodología de investigación a emplear: cualitativa, a través de entrevista al gerente general y una revisión bibliográfica de artículos científicos, proyectos de investigación relacionados al tema investigativo de alto valor y una investigación cuantitativa a través de la aplicación de encuestas a 82 empresas como clientes potenciales de la ciudad de Quito a través de preguntas de respuesta múltiple. Se pretende efectuar un análisis sistemático de la información recolectada que permitió determinar el escenario real de los factores internos y externos empresariales.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PROTEARSECURITY CIA. LTDA

3.1. Identidad Empresarial

3.1.1. Misión

Proporcionar y garantizar seguridad privada integral a nuestros clientes con parte de un recurso humano profesional y garantizado, generando tranquilidad, satisfacción y confianza absoluta.

3.1.2. Visión

Liderar la industria de la seguridad privada con el más alto nivel de aceptación y credibilidad, liderando el mercado en seguridad física, electrónica y monitoreo a nivel nacional e internacional, implementando la automatización de procesos administrativos, manteniendo la reinversión de utilidades para el crecimiento empresarial.

3.1.3. Objetivos Institucionales

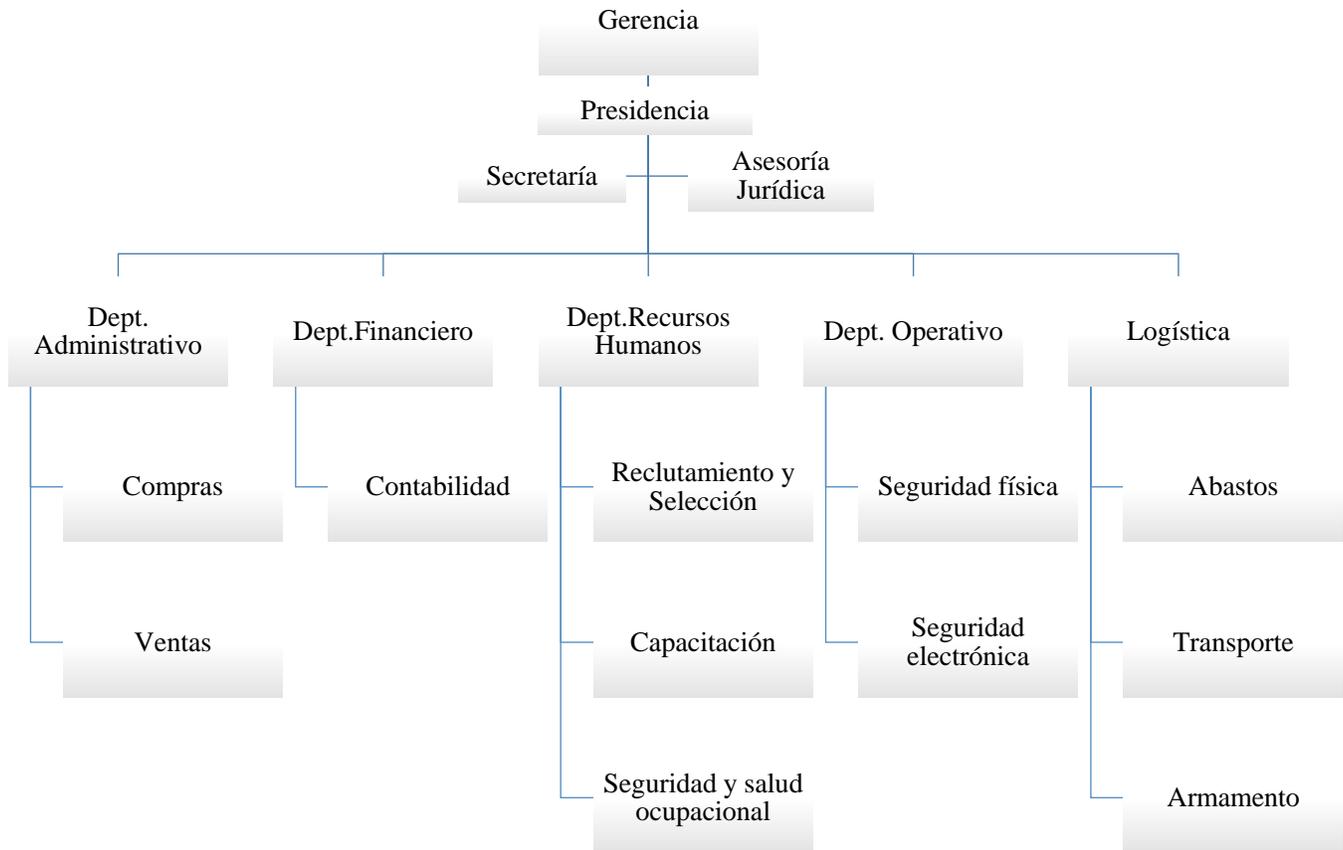
- Mantener capacitado al 100% al personal operativo durante el año 2021.
- Incrementar en un 05 %, las ventas en el tercer trimestre del año 2021.
- Acceder a 01 nuevas fuentes de financiamiento en el año 2021
- Invertir en el presente año, el 04 % del presupuesto en auspicios a escuelas de futbol empleando la publicidad institucional.

3.1.4. Actividad

La compañía Seguridad “PROTEARSECURITY Cia Ltda”, ofrece los servicios de seguridad física, seguridad electrónica y monitoreo, a las empresas públicas, privadas y ciudadanía en general, empleando recurso humano entrenado y capacitado, que trabaje con responsabilidad y lealtad empleando los recursos materiales acordes a la tecnología, Afín de poder garantizar su integridad y sus bienes, durante las 24 horas de los 365 días del año, con precios accesibles al usuario.

3.1.5 Organigrama estructural

Figura No. 9 Organigrama estructural de la empresa



Fuente: Investigador

3.1.5 Portafolio de proveedores

- CASABACA
- Comercial roldan
- Confecciones ramos
- Nova importaciones
- Fabrica Santa Barbara
- Kiwi ferreteria.
- Ferrisariato
- Tv cable
- Telefonía claro
- Movistar

- Telefonía celular CNT

3.1.6 Competidores principales

La compañía PROTEARSECURITY Cia. Ltda. no tiene identificado sus fuertes competidores, por lo que considera que todas las empresas de seguridad privada son parte del mercado competitivo.

3.2 Análisis de la Situacional Actual de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA

Para tener una visión clara del diagnóstico interno y externo de la empresa, a continuación, se efectuará el análisis interno y externo en relación con las capacidades empresariales.

3.2.1 Análisis Interno

3.2.1.1 Capacidad Gerencial.

Para establecer el análisis interno de la empresa, se debe determinar la capacidad gerencial en base a un cuestionamiento sobre las debilidades y fortalezas empresariales. La ausencia de un plan estratégico es una importante debilidad empresarial, pues no se tiene un direccionamiento de gestión institucional interna y externa que aporte al desarrollo administrativo y, por ende, no se pueda evaluar el cumplimiento de objetivos y políticas institucionales tanto para la gerencia como para el personal de la empresa PROTEARSECURITY Cia. Ltda.

3.2.1.2 Capacidad del servicio

La compañía de seguridad cuenta con una estructura organizacional capaz de brindar una buena atención al cliente en base a una comunicación efectiva, agilidad en el servicio, el ambiente y calidad de trabajo se determinó en base a la matriz de factores internos. Sin embargo, el personal debe contar con un plan de capacitación en excelencia y atención al cliente que les permita mejorar las estrategias de venta y fortalecimiento institucional.

3.2.1.3. Crecimiento Empresarial

Actualmente la compañía cuenta con un mercado en crecimiento exponencial debido a que la seguridad es una de las necesidades básicas de toda empresa público-privada dicho factores que está en constante aceleración, por ende, se identificó un escenario actual del desarrollo y

crecimiento empresarial que la empresa ha tenido y le ha permitido mejorar sus servicios según las necesidades de sus clientes potenciales.

3.2.1.4 Capacidad Financiera

Se efectuó de acuerdo con la capacidad de contratación y solvencia que posee la compañía de seguridad que le permitirá cumplir las mejoras institucionales en un corto y mediano plazo, dichos recursos le ayudarán a afrontar las obligaciones y riesgos empresariales.

3.2.2. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla No. 1 Matriz de evaluación de factores internos

EMPRESA PROTEARSECURITY CIA. LTDA							
CAPACIDAD GERENCIAL							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Toma de decisiones	Relacionada con el organigrama estructural	Efectuar las decisiones relacionadas con la jerarquía del organigrama estructural			x	
2	Delega responsabilidades y actividades al personal	Personal organizado y comprometido con sus responsabilidades, en base al manual de perfil y funciones	Tareas y responsabilidades organizadas y comprometidas	x			
3	Determina líneas de autoridad	Establecidas de manera objetiva, transparente entre las jerarquías del área	Líneas de autoridad y responsabilidad establecidas de manera objetiva y transparente	x			
4	Elabora un plan estratégico propositivo	Planificada en base a las metas y objetivos medibles y alcanzables institucionales	Planificación en base a las metas y objetivos medibles y alcanzables institucionales			x	

5	Comunica objetivos y metas institucionales a todo el personal	Comunica los objetivos y metas, pero no existe un flujo de la información institucional	Comunica a todos los niveles sobre los objetivos institucionales o sobre las metas productivas que se desean cumplir, sin un flujo de información.	x			
CALIDAD DE SERVICIO							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Comunicación asertiva con el cliente	Correcta atención al cliente	Comunicación asertiva y correcta atención con los clientes.	x			
2	Relación a la calidad de servicio	El cumplimiento de las expectativas de los clientes	De acuerdo con la calidad del servicio con el cumplimiento de las expectativas del cliente.		X		
3	Retroalimentación con el cliente	Inexistencia de un método de retroalimentación de cliente con relación a la calidad del servicio y atención	Relacionado con la retroalimentación de cliente con relación a la calidad del servicio y atención				x
CRECIMIENTO EMPRESARIAL							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Establecer un plan de capacitación al personal	Estructura para el personal que permita mejorar la productividad y calidad del trabajo.	Plan de capacitación estructurado para el personal en mejora de la productividad y calidad del trabajo	x			

2	Evaluación de desempeño laboral	Inexistencia de un método de evaluación de técnicas y herramientas de rendimiento.	Evaluación del desempeño inexistente en cuanto a la aplicación de técnicas y herramientas de rendimiento del personal.			x	
3	Mecanismo de recompensas y fomento de un buen ambiente laboral	Ambiente laboral participativo y comprometido con un sistema de recompensas.	Con un mecanismo de recompensas que aporta al fomento de un buen ambiente laboral	x			
4	Rotación del personal alta	Alta rotación del personal por las condiciones mismas laborales	Constantes cambios internos laborales que no permiten el direccionamiento correcto con el personal			x	
5	Cumple con las disposiciones del Ministerio de trabajo	Cumple con la legislación laboral y plan de capacitación a los agentes de seguridad	Aplicación de la normativa legal vigente cumpliendo con la legislación laboral.	x			

CAPACIDAD FINANCIERA

No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Diseñar un plan de estrategias de marketing	Planificado de acuerdo con las necesidades de los clientes potenciales.	Estrategias de marketing que permitan elevar las ventas en relación con las necesidades de los clientes potenciales.			x	
2	Indicadores de inversión productiva	Informes de inversión productiva de cada área	Relacionado en mejorar la atención al cliente y elevar las ventas		X		
3	Distribución de la producción	Distribución sistematizada en relación con la cartera de clientes locales y nacionales	Planificación y organización sistematizada en relación con la cartera de clientes locales y nacionales	x			

Fuente: Investigador

3.2.2.1. Análisis de la Matriz de evaluación de factores internos

En relación con los factores internos analizados a través de la matriz estratégica del perfil interno de la compañía de seguridad PROTEARSECURITY Cia. Ltda. se identificó que la fuerte debilidad empresarial es no poseer con un plan estratégico que englobe las acciones institucionales relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas, además de mecanismos de evaluación de desempeño laboral y cumplimiento de dichos objetivos institucionales, incorporando estrategias de comunicación efectiva y asertiva que permitan generar una retroalimentación con el cliente encaminados a la mejora y fortalecimiento institucional. Asimismo, la alta rotación del personal no permite contar con un direccionamiento estratégico fuerte laboral.

Mientras que las fortalezas indican la buena dirección ejecutiva de la empresa con una sólida determinación de líneas autoritarias jerárquicas relacionadas al organigrama estructural, además de un buen liderazgo y toma de decisiones en base a la mejora de la funcionalidad, el buen servicio y atención al cliente permite. Sin embargo, las debilidades identificadas como fuertes en relación con la matriz EFI son las evaluaciones faltantes, poca experiencia laboral en el personal administrativo de la institución, insuficiente control u observación y la falta de un estudio de mercado potencial de principales competidores.

3.3. Análisis Situacional Externo

Gracias al análisis de los factores externos, se podrá determinar las amenazas y oportunidades que la empresa tiene en relación con el macro y microambiente.

3.3.1. Macro-Ambiente

3.3.1.1 Área Económica

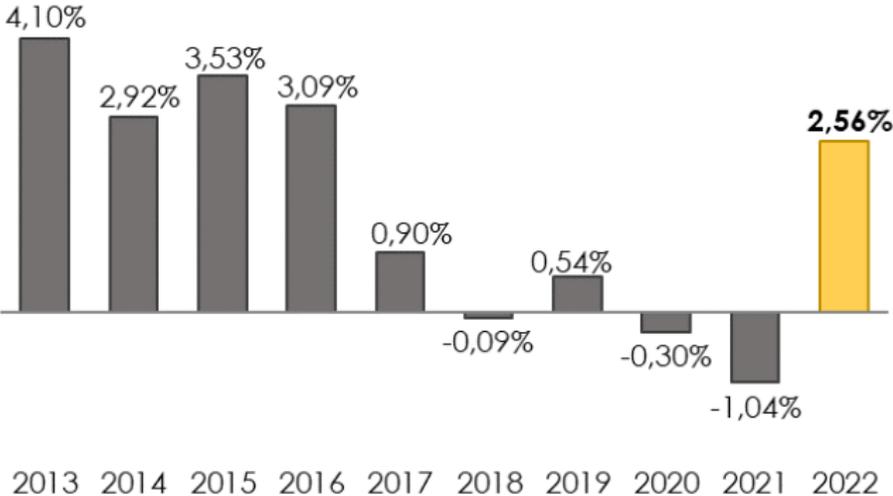
Para la determinación de la afectación en el área económica de la empresa se relacionaron con las variaciones económicas del país que a continuación se detallan:

3.3.1.1.1. Inflación:

De acuerdo con los datos revelados por el INEC la inflación acumulada en enero de 2022 se situó en aumento del 0,72%; en relación con los meses anteriores que fueron de 1,94%. Este incremento en el valor de los precios se relaciona con el alza en nueve de los 12 grupos de

productos que enlistan la cesta con la que el INEC calcula el IPC. Encabezando la lista de incremento es el transporte, seguidamente con los alimentos, bebidas no alcohólicas y por los precios de educación. Inflación que representa una amenaza para la empresa pues eleva la inestabilidad económica y la adquisición de servicios institucionales.

Figura No. 10 Inflación anual en los meses de enero



Fuente: (INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

3.3.1.1.2. Tasa Activa

En relación con la tabla activa referencial y máxima para la adquisición de préstamos se aprecia una constante variación, por ende, representa una amenaza a la empresa en la generación de ingresos económicos y mejora del capital con la adquisición de préstamos que podrían ayudar a mejorar la inversión de la empresa. La tasa efectiva afecta a la economía de la empresa de seguridad PROTEARSECURITY Cia. Ltda. al momento de solicitar un préstamo o crédito, no solamente tendrá que devolver la cantidad que ha solicitado, sino que además los correspondientes intereses y según el crecimiento anual estos incrementan como se aprecia en las tablas para el 2022 en el segmento productivo de las pymes se establece un 9.99%, por ende, la empresa concederá más de la solicitado. En el año 2021, el 45% del valor en inversiones de la empresa fue adquirido a través de un préstamo, con el crecimiento de la

tasa activa referencial el valor de interés que la empresa deberá desembolsar será más alto que en años anteriores.

Figura No. 11 Tasa activa referencial y máxima para el mes de febrero de 2022

Tasas Referenciales		Tasas Máximas*	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.38	Productivo Corporativo	8.86
Productivo Empresarial	8.78	Productivo Empresarial	9.89
Productivo PYMES	9.99	Productivo PYMES	11.26
Consumo	16.03	Consumo	16.77
Educativo	8.47	Educativo	9.50
Educativo Social	5.49	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social	4.98	Vivienda de Interés Social	4.99
Inmobiliario	9.56	Inmobiliario	10.40
Microcrédito Minorista	17.99	Microcrédito Minorista	28.23
Microcrédito de Acumulación Simple	20.47	Microcrédito de Acumulación Simple	24.89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19.74	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22.05
Inversión Pública	9.16	Inversión Pública	9.33

Fuente: (INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

Producto interno bruto (PIB)

Para el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) han presentado un crecimiento económico en sus proyecciones economías mundiales para el año 2022 (Primicias EC, 2022), esto representa una oportunidad para la empresa ya que, al pronosticar una mejora económica del país de 3,1% para el 2022 representa más inversiones, clientes y recuperación de cartera vencida de la empresa.

3.3.1.2 Área Político-Legal

Las compañías de seguridad privada están legalmente constituidas y regidas por el reglamento a la Ley de Vigilancia y seguridad privada, el cual se reconoce la importancia de establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que brindan servicios de vigilancia y seguridad privada. Asimismo, dicho reglamento se ampara en el número 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República. Por lo que es una oportunidad para la empresa PROTEARSECURITY Cia. Ltda. contar con un respaldo político-legal para su funcionamiento y operación, a la vez que reconoce la necesidad del incremento de seguridad privada y vigilancia en el país.

3.3.1.3 Área Sociocultural

Ecuador enfrenta los índices de violencia e inseguridad más altos en la última década (Borja, 2022). El importante incremento de violencia en las ciudades más grandes del país como Quito, Guayaquil y Cuenca ha generado en la ciudadanía una cultura de miedo y pánico constante aún más en las empresas público-privadas, dicho índice que representa una oportunidad para la empresa de seguridad privada, ya que el servicio ofrecido incrementará con el aumento de los índices de violencia e inseguridad que aqueja al país.

3.3.1.4 Área Natural

Los factores de impactos naturales determinados por potenciales desastres naturales o problemas epidemiológicos que el país y le mundo enfrente generan una amenaza directa para la empresa y el correcto funcionamiento de las actividades empresariales. En relación con la pandemia de la covid-19 expuso la vulnerabilidad de la ciudadanía y de todos los sectores estratégicos con la reducción parcial o temporal de las actividades económicas. Por ejemplo, la paralización de la economía mundial debido a la pandemia por la covid 19 significó una importante amenaza natural sin precedentes para todas las empresas que afrontaron por alrededor de dos años y que aún se siguen reactivando parcialmente, pues en el año 2020 y 2021 decrecieron las contrataciones en un 60%, por ende, la empresa debe estar preparada para afrontar con otra pandemia a futuro, estableciendo acciones de defensa y que las consecuencias no sean tan severas.

3.3.2. Microambiente

3.3.2.1 Área de competencia

En relación con el incremento de inseguridad en el país de igual manera el aumento masivo de empresas de seguridad privada, la masiva expansión de los sistemas de seguridad electrónica, que constan de sensores de movimiento y alarmas y la importante inversión económica que anualmente el Ministerio del Interior destina al país (Revista líderes, 2022), representa la competencia y amenaza directa para la empresa PROTEARSECURITY Cia. Ltda.

3.3.2.2 Área de Clientes

Actualmente la empresa PROTEARSECURITY Cia. Ltda. cuenta con una cartera de clientes delimitada, sin embargo, es vital generar nuevos clientes potenciales que permitan cubrir las actuales demandas competitivas del mercado de vigilancia y seguridad, enfoque que al momento la empresa no mantiene ni define en relación con las estrategias de búsqueda de nuevos clientes.

3.3.3 Matriz de evolución de factores externos

Tabla No. 2 Matriz de evaluación de factores externos

EMPRESA PROTEARSECURITY CIA. LTDA							
AREA ECONÓMICA							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Inflación	Incremento constante en los últimos meses	Incremento de la inflación en los últimos meses.	x			
2	Tasa activa	Variación de porcentajes.	Tasa activa representada por la variación de porcentajes.			x	
3	PIB	Crecimiento potencial para el año 2022.	Aumento de inversiones para el			x	

			país. Trimestre del año 2021.				
AREA POLITICO- LEGAL							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Ley de Vigilancia y seguridad privada	Reglamento a la Ley de Vigilancia y seguridad privada establecido	Reconocimiento legal y apoyo al funcionamiento	x			
ÁREA DEMOGRÁFICA							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Crecimiento demográfico	El crecimiento constante de habitantes	Aumento de clientes potenciales	x			
ÁREA SOCIO CULTURAL							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Inseguridad	Incremento de inseguridad en el país	Incremento de la necesidad de seguridad y vigilancia privada	x			
ÁREA NATURAL							
No.	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Desastres naturales	Imprevisto por la naturaleza.	Desastres naturales imprevistos por la naturaleza.	x			
2	Pandemias	Inesperadas afecciones epidemiológicas.	Paralización de la actividad económica de los sectores estratégicos	X			
ÁREAS DE COMPETENCIA							
Nº	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

1	Empresas de seguridad privada	Incremento de empresas de seguridad privada	Aumento del mercado competitivo	x			
2	Sistemas de seguridad electrónica	Innovación en la seguridad con sistemas electrónicos	Incremento del uso de sistemas de seguridad electrónica	x			
ÁREA DE CLIENTES							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Cartera de clientes	Cartera de clientes definida	La empresa cuenta con clientes fieles				x
2	Clientes potenciales	Falta de mecanismos de atracción de clientes potenciales	Decrecimiento de clientes potenciales para la empresa	x			

Fuente: Investigador

3.3.3.1. Análisis de la Matriz de evaluación de factores externos

Una vez efectuado el análisis de la Matriz del Perfil Estratégico Externo se ha determinado las oportunidades para la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA. Representando por los factores positivos y eficientes para el desarrollo y crecimiento de la empresa. En relación con el área económica el incremento del PBI anual pronosticado para el país, asimismo el incremento de la inflación anual supone una inestabilidad económica para la empresa privada.

Además, la matriz nos muestra una importante ponderación al incremento del área competitiva con el incremento de empresas de seguridad y la masiva exposición de sistemas integrados electrónicos que en un largo plazo podrían suplir a los servicios de un guardia, además, de los elevados aportes económicos destinados para la seguridad pública en el país. No obstante, los altos niveles de inseguridad que actualmente el país está atravesando suponen una oportunidad ante la gran demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada.

3.4 Matriz FODA de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA

Tabla No. 3 Matriz FODA

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
--	-------------	--------------

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena Gerencia 2. Comunicación asertiva entre todas las áreas 3. Buen ambiente laboral basado en un sistema de recompensas 4. Poseer una cartera de clientes bien estructurado 5. Buena atención al cliente 6. Personal comprometido y entusiasta 7. Servicio diferenciado por valor y calidad al cliente 8. Organigrama estructural definido en relación con los perfiles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una planificación estratégica para la empresa 2. Falta de control de evaluaciones y rendimientos al personal en cumplimiento a los objetivos institucionales 3. Ausencia de mecanismos de atracción de nuevos clientes potenciales. 4. Ausencia de un manejo presupuestario en relación con el crecimiento institucional. 5. Falta de un plan de marketing y publicidad 6. Inexistencia de un estudio de mercado competitivo 7. Constante rotación del personal.
OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Repotenciación económica del país gracias al aumento de la tasa activa. 2. Incremento del PBI en el país para el año 2022 3. La situación demográfica del país crece constantemente. 4. Reglamento establecido y apoyo legal al servicio de seguridad privada en el país. 5. Incremento de la necesidad de seguridad y vigilancia privada en el país. 6. Servicio de seguridad considera como prioridad en el país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gracias a la buena gerencia se puede establecer un plan de mejora de procesos internos. 2. Correcto posicionamiento del líder en todo su personal 3. Gracias a la buena atención al cliente se atraerá clientes externos potenciales 4. Personal competitivo y entusiasta se logra generar acciones para cubrir la necesidad de seguridad privada 5. Gracias a la buena estructura organizacional se muestra como una empresa sólida. 6. Comunicación asertiva entre el personal que muestra del servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gracias al incremento del PBI se aumentarán las inversiones institucionales. 2. Repotenciación económica del país gracias al aumento de la tasa activa. 3. La situación demográfica ascendente se convierte en clientes potenciales. 4. Clientes satisfechos con el servicio, ayudará a fortalecer el apoyo legal al servicio de seguridad privada. 5. Con el incremento de necesidad del servicio de seguridad privada permitirá elaborar un plan de marketing. 6. El servicio de seguridad privada como prioridad genera

		más estabilidad laboral, evitando las rotaciones.
AMENZAS:	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desastres naturales inesperados 2. Incremento de empresas se seguridad privada 3. Aumento de la inflación en el país. 4. Aumento de la designación presupuestaria para la seguridad pública. 5. Innovación del servicio de seguridad electrónica 6. Eficaz posicionamiento de la competencia. 7. Falta de un plan estratégico propositivo de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena gestión de procesos internos de gerencia y personal. 2. Con la posesión de una buena infraestructura física puede evitar desastres naturales. 3. Gracias al personal competitivo y entusiasta se pueden establecer estrategias de innovación del servicio. 4. La comunicación asertiva interna ayudará a establecer un plan de mejora de posicionamiento sobre la competencia. 5. Líder con gestión interna eficiente que ayudará a establecer una estrategia de gestión competitiva en relación con el decrecimiento de clientes. 6. Sólido presupuesto de la empresa y buena estructura organizacional ayudará al restablecimiento económico en el caso de un desastre natural. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan estratégico propositivo para la empresa. 2. Elaborar un control de evaluación de desempeño para mejorar los procesos internos. 3. Establecer procesos de cumplimiento y medición de los objetivos institucionales. 4. Establecer canales internos de comunicación asertiva entre el personal y gerencia. 5. Elaborar un plan de mercadotecnia y publicidad 6. Elaborar un estudio de mercado competitivo

Fuente: Investigador

3.5 Matriz Ansoff de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA

Penetración del mercado:

Incrementar las ventas de la compañía con relación al mercado competitivo y productos actuales. A través de la realización de campañas de comunicación y publicidad con promociones y ofertas atractivas para el cliente. El objetivo es atraer clientes potenciales y una vez que estaban allí fidelizarlos.

Desarrollo del mercado

Es importante abrir el abanico de clientes. Esta estrategia tiene dos opciones: o expandirse a nuevas zonas de la ciudad de Quito o buscar nuevos segmentos de la zona de influencia a través de implemento de seguridad y vigilancia que al momento solo se ha entregado seguridad física, sin embargo, se debe cubrir la necesidad de los nuevos clientes con seguridad y vigilancia digital.

Desarrollo de productos

Se aporta por el desarrollo de nuevos productos de seguridad y vigilancia actual cubriendo y las necesidades y gustos de los clientes actuales y nuevos. Por eso es imprescindible lanzar un servicio digitalizado.

Diversificación

Consiste en lanzar el nuevo servicio para un nuevo mercado. Este nuevo servicio de seguridad y vigilancia digital esta segmentado para un público de nivel económico medio alto, para casas, departamentos o locales comerciales (que puedan ser vigilados por sus dueños a través de un teléfono celular o computadora) y más no para empresas privadas en horario comercial.

3.6. Conclusiones del capítulo 3

A través de este capítulo se logró establecer la relación con los factores internos a través del análisis de la matriz estratégica del perfil interno de la compañía de seguridad PROTEARSECURITY Cia. Ltda. se identificó que la fuerte debilidad empresarial es no poseer con un plan estratégico propositivo que englobe las acciones instituciones relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas. Asimismo, las fortalezas indican la buena dirección ejecutiva de la empresa con una sólida determinación de líneas autoritarias jerárquicas relacionadas al organigrama estructural, sin embargo, las debilidades identificadas como fuertes en relación con la matriz EFI son las evaluaciones faltantes, poca experiencia laboral en el personal administrativo de la institución, insuficiente control u observación y la falta de un estudio de mercado potencial de principales competidores. Mientras que la matriz de factores externos nos mostró una importante ponderación de incremento de empresas de seguridad y la masiva exposición de sistemas integrados electrónicos que en un largo plazo podrían suplir a los servicios de un guardia, además, de los elevados aportes económicos destinados para la seguridad pública en el país que pueden representar una amenaza a la buena gestión y gerencia de la empresa.

Capítulo 4

PROPUESTA

A través del análisis de los instrumentos utilizados en las técnicas de investigación se logró determinar los factores positivos y negativos de la empresa que permitieron establecer una planeación prospectiva estratégica, basándose en la formulación de planes de acción sobre un escenario deseable a futuro, por ello se identificó la capacidad de influencia de todos los participantes activos de la empresa y el poder que ejercen en el mejoramiento del escenario actual con objetivo de convertirlo en el futuro deseado. La prospectiva permitirá al personal incentivar a la construcción del futuro, el mismo que generará resultados convenientes relacionados con toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, asimismo, permitirá que conozcan los posibles escenarios y alternativas junto para así tomar las correctas decisiones empresariales. Es así como, la situación interna de la empresa está representada por una buena gerencia en relación con los procesos internos, no obstante, al no contar con un plan estratégico encaminado al cumplimiento de los objetivos institucionales, por ende, la empresa no posee un adecuado direccionamiento con acciones empresariales en mejora del rendimiento laboral de sus componentes. Esta falencia se refleja e en los procesos administrativos desencadenado un ambiental laboral no óptimo para la permanencia del personal y la rotación constante. Por ello, se establecieron las siguientes estrategias que permitan fortalecer las debilidades y convertir en oportunidades las amenazas.

4.1. Determinación de Valores Empresariales

A fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales se aplicará los siguientes valores empresariales que permitirán fortalecer la gestión interna organizacional:

- Honestidad, permite al personal actuar en base a un conjunto de atributos personales, en base a la justicia y la honradez en todas las áreas del trabajo y personales.
- Excelencia, está relacionado con el actuar en base a la perfección, siempre entregando más de lo que se requiere a fin de cumplir los objetivos planteados con calidad e innovación.

- Servir con calidad, cumplir con las expectativas que los usuarios o clientes tienen de la empresa en base al buen trato con calidez y amabilidad.
- Puntualidad, cumplir con las acciones laborales en el tiempo solicitado y en base a los requerimientos planteados.
- Trabajo en equipo, consolidarse como un grupo de colaboradores comprometidos con la gestión y mejora institucional, siempre trabajando de manera coordinada.

4.1.1. Matriz de aplicación de valores empresariales

Tabla No. 4 Matriz de aplicación de valores empresariales

Valores \ Grupos de preferencia	Gerencia	Clientes internos	Clientes externos
Honestidad	X	X	X
Excelencia	X	X	X
Servicio de calidad	X	X	X
Puntualidad	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Solucionador de problemas	X	X	X

Fuente: Investigador

4.2. Políticas Institucionales

Las políticas institucionales constituyen parte de las competencias y gestiones internas que permiten regir las actividades individuales dentro de una empresa en base a la planificación y estrategia empresarial:

4.2.1. Políticas de Gerencia

- Definir una planificación anual que aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

- Establecer parámetros de evaluación trimestral del desempeño laboral del personal de la empresa.
- Optimizar el ambiente laboral con mecanismos de recompensa que contribuyan a la competitividad.
- Fortalecer la capacitación constante al personal a fin de mejorar las habilidades y conocimientos.
- Definir un presupuesto semestral de gastos e inversión estratégica a nivel de del orgánico estructural para la empresa.

4.4.2 Políticas de Clientes internos

- Cumplir con las políticas institucionales
- Brindar un servicio personalizado de calidad a cada usuario
- Mantener limpios los espacios de trabajo a fin de brindar un servicio de calidad
- Generar un ambiente de trabajo comprometido y en equipo
- Cumplir con los procesos internos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Aportar con estrategias institucionales de mejoramiento del mercado competitivo.

4.5. Objetivos estratégicos Institucionales

4.5.1 Formulación de los objetivos con Perspectiva Financiera

Tabla No. 5 Formulación de objetivos con perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
------------------------	----------------------

Incremento	Mejorar la rentabilidad a través de una correcta planificación y ejecución presupuestaria que fortalezca la competitividad en el mercado local.
Productividad a corto plazo	
Productividad a largo plazo	

Fuente: Investigador

Elaboración: Investigador

4.5.2 Formulación de los objetivos con Perspectiva de clientes

Tabla No. 6 Formulación de objetivos con perspectiva de clientes

PERSPECTIVA CLIENTE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Servicio	Brindar un servicio de calidad y calidez personalizado a los clientes externos y potenciales prevaleciendo el respeto, la cordialidad que permitan fidelizar el trabajo y consolidar nuevos clientes
Calidad	
Atención	
Tiempo	

Fuente: Investigador

Elaboración: Investigador

4.5.2 Formulación de los objetivos con Perspectiva de Proceso Internos

Tabla No. 7 Formulación de objetivos con perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA INTERNOS	PROCESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Capacitación	Fortalecimiento	Organizar y planificar la ejecución de los lineamientos de fortalecimiento de los procesos internos y externos de la empresa gracias a la capacitación del personal sobre atención al cliente, fortalecimiento de
Ambiente Laboral		
Fortalecimiento		

Organización estructural	conocimientos, actitudes y habilidades empresariales.
--------------------------	-------------------------------------------------------

Fuente: Investigador

Elaboración: Investigador

4.5.3 Formulación de los objetivos con Perspectiva de Comunicación y Marketing

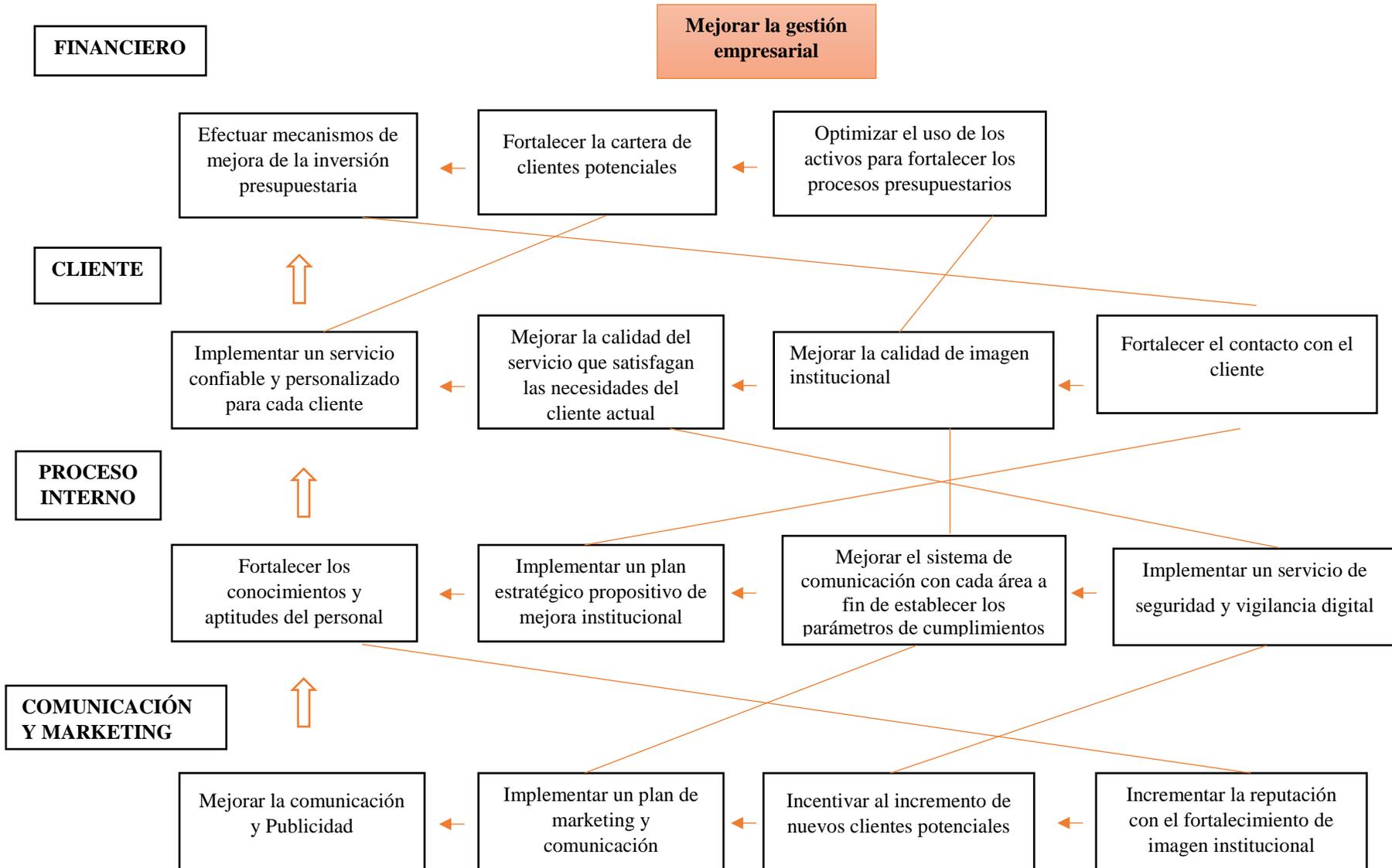
Tabla No. 8 Formulación de objetivos con perspectiva de Comunicación y Marketing

PERSPECTIVA ADMINISTRACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Comunicación y Publicidad	Fortalecer la imagen empresarial a través de los canales de comunicación y estrategias de publicidad y marketing que además permitan el incremento de nuevos clientes potenciales
Fortalecimiento de imagen	
Marketing	
Incremento de nuevos clientes	

Fuente: Investigadora

Elaboración: Investigadora

4.6 Mapa de objetivos estratégicos prospectivos



4.7 Estrategias prospectivas

Las estrategias establecidas con relación a las perspectivas de áreas aportarán a la empresa a conseguir el cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales, se establecieron gracias al análisis del diagnóstico situacional de la empresa que determinarán las actividades establecidas en los proyectos estratégicos basados en el plan estratégico de la cooperativa.

Dichas estrategias aportarán al buen posicionamiento institucional del mercado competitivo de seguridad y vigilancia a través de un servicio confiable y seguro, siempre adaptable a los cambios y riesgos latentes en el mercado competitivo gracias a la innovación y la diferenciación en el servicio. Las estrategias prospectivas se fundamentarán en efectuar actividades a mediano o largo plazo que permitan direccionar el futuro empresarial de la empresa y en base a la operacionalización de las estrategias de los objetivos de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA. A fin de establecer de mejora de calidad y servicio al cliente, encaminados en fortalecer la imagen institucional y comunicación interna y externa a través de un direccionamiento y cumplimiento de los componentes institucionales de alto rendimiento y evaluación constante. La estrategia de negocio planteada se determina en base a la relación de un modelo de cuatro perspectivas definidas en: Financiero,

A continuación, se presentan las estrategias relacionadas con la formulación de los objetivos estratégicos:

4.7.1 Estrategias Financieras

Tabla No. 9 Estrategias financieras

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	Tiempo de Ejecución	Recursos a ser utilizados	Presupuesto
	Efectuar mecanismos de mejora de la inversión presupuestaria	Elaborar informes de gastos presupuestarios de cada área de la empresa	Jefe Financiero	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$3.500,00

Financiera	Fortalecer la cartera de clientes potenciales	Implementar presupuestos participativos estratégicos	Jefe Financiero	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$900,00
	Optimizar el uso de los activos para fortalecer los procesos presupuestarios	Implementar informes de necesidades de cada área y evaluarlos en la gerencia.	Jefe Financiero	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$1.000,00
Total						\$5.400,00

Fuente: Investigador

Elaboración: Investigador

4.7.2 Estrategias Clientes

Tabla No. 10 Estrategias Clientes

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	Tiempo de Ejecución	Recursos a ser utilizados	Presupuesto
Clientes	Implementar un servicio confiable y personalizado para cada cliente	Diseñar un Plan de neuromarketing aplicable.	Administración y Comunicación	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$3.000,00
	Mejorar la calidad del servicio que satisfagan las necesidades	Desarrollar encuestas de satisfacción para el cliente.	Administración y Comunicación	Junio de 2022 Enero de 2023 y Enero de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$500,00

	del cliente actual					
	Mejorar la calidad de imagen institucional	Implementar el uniforme institucional Mantener limpios y con buena presencia los espacios de trabajo	Administración y Comunicación	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, implementar uniforme al personal, kits de limpieza	\$2000,00
	Fortalecer el contacto con el cliente	Implementar un buzón de quejas y sugerencias físico y digital a través de las plataformas digitales.	Administración y Comunicación	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Buzón de sugerencias en cada puesto de trabajo	\$1000,00
Total						\$6.500,00

Fuente: Investigador

Elaboración: Investigadora

4.7.3 Estrategias Procesos Internos

Tabla No. 11 Estrategias Proceso Internos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	Tiempo de Ejecución	Recursos a ser utilizados	Presupuesto
---------------------	------------------	--------------------	--------------------	----------------------------	----------------------------------	--------------------

Procesos internos	Fortalecer los conocimientos y aptitudes del personal	Diseñar un plan de capacitaciones anual en servicio al cliente y técnicas de ventas	Administración y Recursos Humanos	Junio de 2022 Enero de 2023 y Enero de 2024	Contratar las capacitaciones y capacitador	\$5.000,00
	Implementar un plan estratégico propositivo de mejora institucional	Diseñar un plan con estrategias de acciones y mejora de la gestión interna para el fortalecimiento institucional	Administración y Recursos Humanos	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$500,00
	Mejorar el sistema de comunicación con cada área a fin de establecer los parámetros de cumplimiento	Diseñar canales de comunicación interna como: salas de reuniones semanales para coordinar acciones de mejora.	Administración y Recursos Humanos	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Personal encargado, computadora, impresora y hojas	\$500,00
	Implementar un servicio de seguridad y vigilancia digital	Diseñar un software para brindar un servicio de seguridad y vigilancia digital para los clientes que lo requieran	Administración y Recursos Humanos	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Asesoría y desarrollo del desarrollo del software	\$2.000,00
Total						\$8.000,00

Elaboración: Investigador

Fuente: Investigadora

4.7.4. Estrategias de Comunicación y Marketing

Tabla No. 12 Estrategias de Comunicación y Marketing

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	Tiempo de Ejecución	Recursos para utilizar	Presupuesto
Comunicación y Marketing	Mejorar la comunicación y Publicidad	Implementar canales de comunicación convencional y no convencional de la empresa.	Administración y Comunicación	Junio de 2022 Enero de 2023 y Enero de 2024	Contratar a la empresa de comunicación y publicidad	\$1.000,00
	Implementar un plan de marketing y comunicación	Diseñar estrategias comunicacionales de fortalecimiento de servicio e imagen institucional	Administración y Comunicación	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Contratar a la empresa de comunicación y publicidad	\$2500,00
	Incentivar al incremento de nuevos clientes potenciales	Elaborar oferta y servicios para difundirlos por los canales de comunicación de la empresa través del plan de marketing y comunicación	Administración y Comunicación	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Contratar a la empresa de comunicación y publicidad	\$2000,00
	Incrementar la reputación con el fortalecimiento de imagen institucional	Realizar una campaña masiva de comunicación sobre los valores institucionales, experiencia y calidad del servicio.	Administración y Comunicación	Desde junio de 2022 hasta junio de 2024	Contratar a la empresa de comunicación y publicidad	\$2.000,00
Total						\$7500,00

Fuente: Investigador

Elaboración: Investigador

4.8. Contingencias

Pueden existir factores en la dependencia administrativa y financiera no favorecerían al cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados, a continuación, se muestran algunas de las contingencias que se mostrarían acompañadas de recomendaciones.

4.8.1. Procesos internos

En los procesos internos se establecerán estrategias incluidas en un plan de capacitaciones anual, se recomienda establecer reuniones de integración grupal con actividades que fortalezcan los lazos de compromiso entre todo el equipo de trabajo.

4.8.2. Atención al cliente

Las estrategias planteadas pueden ser ejecutadas por los colaboradores de la empresa en el caso de no conseguir personal externo para realizarlo, mientras que el plan puede establecerse en base a las estrategias de mejora de atención como: amabilidad, calidez y rapidez, además de, realizar evaluaciones constantes de la actitud del personal frente a los clientes para determinar la calidad de atención al cliente.

4.8.3 Comunicación y Marketing

En el caso de no lograr la contratación de una Agencia de Comunicación para el manejo de marketing y comunicación, se necesitará la colaboración del personal para la generación de los productos comunicacionales. A través de un teléfono de alta gama y el aporte de ideas creativas del personal se crearán los videos, fotografías y posteos en le red social oficial, con el objetivo de mantener informados y crear expectativa en los usuarios mejorando el nivel de aceptación y conexión entre empresa/cliente.

4.9. Conclusiones del capítulo 4

Las estrategias establecidas dentro de la propuesta con relación a las perspectivas de áreas aportarán a la empresa, permitirán conseguir el cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales, se establecieron gracias al análisis del diagnóstico situacional de la empresa que determinarán las actividades establecidas en los proyectos estratégicos basados en el plan

estratégico de la cooperativa. Se pretende mejorar el posicionamiento institucional del mercado competitivo de seguridad y vigilancia a través de un servicio confiable y seguro, siempre adaptable a los cambios y riesgos latentes en el mercado competitivo gracias a la innovación y la diferenciación en el servicio de la empresa PROTEARSECURITY CIA. LTDA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- Finalmente se determinó que la prospectiva estratégica, permite establecer una planeación a futuro en base a la formulación de planes de acción sobre un escenario deseable a futuro, estableciendo una influencia de todos los participantes activos de la empresa y el poder que ejercen en el mejoramiento del escenario actual con objetivo de convertirlo en el futuro deseado. La prospectiva permitirá al personal incentivar a la construcción del futuro, el mismo que generará resultados convenientes relacionados con toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, asimismo, permitirá que conozcan los posibles escenarios y alternativas junto para así tomar las correctas decisiones empresariales.
- La empresa PROTEARSECURITY Cía. Ltda La empresa debe establecer acciones innovadoras que le permitan posicionarse por encima de la competencia ofreciendo un servicio diferenciado a través de un plan de comunicación y marketing que refleje el óptimo rendimiento de los colaboradores, reflejándose en el servicio que brindan a la ciudadanía del área de cobertura y extensión de la empresa.
- La situación interna de la empresa está representada por una buena gerencia en relación con los procesos internos, sin embargo, al no contar con un plan estratégico encaminado al cumplimiento de los objetivos institucionales, por ende, la empresa no posee un adecuado direccionamiento con acciones empresariales en mejora del rendimiento laboral de sus componentes. Esta falencia se refleja e en los procesos administrativos

desencadenado un ambiental laboral no óptimo para la permanencia del personal y la rotación constante.

- Gracias a la presente investigación y al diagnóstico situacional interno y externo, se ha determinado una planeación estratégica propositiva en relación al cumplimiento de objetivos y estrategias relacionadas al área Financiera, Cliente, Procesos internos y Comunicación y Marketing, el mismo que ayudará a la gerencia a tomar decisiones adecuadas en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales, asimismo, se planteó las contingencias como recomendación en el caso de no lograr la ejecución real de las estrategias y actividades.

5.2. Recomendaciones:

- La empresa PROTEARSECURITY Cía. Ltda debe realizar un análisis del mercado competitivo a fin de identificar las fortalezas y debilidades de competencia y convertirlas en oportunidades. Aplicar el plan de comunicación y marketing que le permita fortalecer su imagen institucional en los clientes externos.
- Mejorar los procesos de comunicación interna utilizando los objetivos estratégicos establecidos en la propuesta a fin de brindar un direccionamiento administrativo adecuado a la empresa y a sus colaboradores, fortaleciendo el trabajo en equipo y la mejora de sus conocimientos.
- Implementar el Plan estratégico propositivo propuesto realizado en base del análisis de diagnósticos situacional de la empresa PROTEARSECURITY Cía. Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arrieta, V. C. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Revista Económicas CUC*, 42(2), pp. 245-246.
2. Ballesteros, K. (2017). Análisis de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de taxis No. 4 "9 de marzo". proyecto de Titulación previo a la Obtención de la Maestría en Comercio Internacional.
3. Benavides, J. (2014). Proceso de planeación prospectiva 2014-2024 para la Facultad Seccional Quiquínquirá de la Universidad Pedagógica de Colombia . Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Administración de Empresas.
4. Borja, M. S. (2022). The Washington post. Obtenido de La violencia en Ecuador no se curará solo con más policías, aunque Lasso parece no entenderlo todavía : Recuperado de: <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2022/01/31/violencia-ecuador-guayaquil-militarizacion-guillermo-lasso-policia/>
5. Cardoza, L. (2018). La aplicación de la matriz Ansoff para la mejora de la competitividad empresarial . Perú: Proyecto de investigación previo a la obtención del Título profesional de Licenciatura en Administración.
6. Chiavenato, I. (2017). Fundamentos y aplicaciones de la Planeación estratégica. México: EDITORES, S.A. de C.V.
7. Christopher, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, pp. 128-129.
8. CONCEDE. (2017). Listado de entidades del sector financiero popular y solidario, cubiertas por el seguro de depósitos, incluye coac de ahorro y crédito y mutualista de ahorro y crédito para la vivienda. Obtenido de Obtenido de: <https://www.cosedec.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/Entidades-Financieras-del-SFPS.pdf>
9. Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento & Gestión*, 35(2), p. 153.

10. Corvo, H. S. (2019). Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo. Obtenido de Recuperado: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>
11. Damayanti Estolano, M. B. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, pp. 74-75.
12. El Comercio. (2014). Quito es la ciudad con mayor número de empresas. Obtenido de Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/quito-ciudad-mayor-numero-de.html>
13. El Universo. (2021). La venta de carros aumentó 13,72% en el primer trimestre . El Universo, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-venta-de-carros-aumento-1372-en-el-primer-trimestre-y-el-segundo-suv-sigue-creciendo-nota/>.
14. Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de porter: Estrategias luego de su aplicación. Universidad Internacional del Ecuador.
15. Fernández, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa . Atención Primaria en la Red , p. 76.
16. Fred, D. (2013). Administración estratégica. Pearson educación.
17. Gozalo Peñafiel, J. A. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12,pp. 46,48.
18. INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). Boletín Técnico No.1-2022-IPC. Quito.
19. Marvin Blanco, F. G. (2018). Gestión Empresarial Estratégica, el análisis interno y externo. Costa Rica: Programa de Fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativas.
20. Murillo, S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, pp. 158-159.
21. Olaechea, F. (2020). Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la microempresa corporación de gas E.I.R.L 2020. Para optar el título profesional de licenciado en administración, de la Escuela Académica Profesional.

22. Palacios, L. (2016). Dirección estratégica. Bogota: Ecoe Ediciones.
23. Paredes, J. (2016). Plan estratégico y desarrollo organizacional para el complejo turístico “Sol Dorado” de la ciudad de Santo Domingo. Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios.
24. Pereira, J. (2018). Análisis externo plan de marketing. Obtenido de Marketing Top negocios: Recuperado de: <https://www.top10negocios.com/analisis-externo-plan-de-marketing/>
25. Pereiro, A. (2022). Las cinco fuerzas de Porter. Obtenido de Enciclopedia: Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
26. Pérez, J. (2020). Teoría de Fayol, funciones y principios de administración . Obtenido de LCM, Lean Construction México: Recuperado de <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-fayol-funciones-y-principios-de-administraci%C3%B3n#:~:text=Fayol%20resumi%C3%B3el%20resultado%20de,equipo%2C%20la%20iniciativa%2C%20el%20inter%C3%A9s>
27. Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(2), pp. 118-119.
28. Prieto, J. (2011). Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
29. Primicias EC. (2022). Proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2022 se mantienen o mejoran . Obtenido de Primicias: Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/proyecciones-crecimiento-ecuador-mantienen-mejora/>
30. Revista líderes. (2022). Los negocios que se activan por la inseguridad. Obtenido de Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/negocios-activan-inseguridad.html>
31. Sánchez, R. G. (2010). Toma de decisiones empresariales: un enfoque Multicriterio multiexperto. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, p. 30.

32. Sotomayor, E. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. Revista visión gerencial, pp. 53,54.
33. Sutton, C. (2017). Administración estratégica: teoría y casos. McGraw Hill México.
34. Tineo, R. (2018). Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de servicio de la empresa C & L CONIGE S.A.C., Chiclayo. Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA.
35. Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. México: Primera edición EBOOK.
36. Viltard, D. Á. (2016). Herramientas de análisis estratégico. Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). Palermo Business Review , pp- 45-48.

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Dirigido: Clientes externos de la empresa de seguridad

Objetivo: La presente encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de soporte para el proyecto: Plan estratégico prospectivo para la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY CIA. LTDA. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024

Instrucciones: Coloque una X en la respuesta elegida:

1) Ubicación:

Quito centro Quito norte

Quito sur

2) ¿Encuentra necesario que la organización a la cual pertenece cuente con el servicio de vigilancia y seguridad privada?

Muy necesario Necesario No necesario

3) Señale la cantidad de robos sufridos por su organización en el último año.

Alto de 5 en adelante Medio 3 a 4 Bajo 1 a 2 Nulo 0

4) Para contratar el servicio de seguridad, la compañía proveedora de este servicio debe estar:

Legalmente Constituida

No le interesa este aspecto

5) ¿Por qué medio se informa sobre el servicio de empresas de seguridad?

Radio Televisión
Volante Redes sociales Otros _____

6) En orden de prioridad, señale los 2 principales servicios que su organización requiere.

Vigilancia Monitoreo
Guardaespaldas
Investigaciones
Transporte

7) Señale los tres aspectos más importantes que usted considera al momento de seleccionar una compañía de seguridad.

Precio Prestigio
Constitución legal Confiabilidad
del servicio
Otros _____

8) Señale el tamaño de extensión de las instalaciones de su organización.

Pequeña Mediana Grande

9) ¿Qué tiempo de experiencia en el mercado tiene su organización?

Menos de 3 años De 3 a 10 años Más de 10 años

10) ¿Cuántos puestos de vigilancia requiere su organización?

Bajo 1 a 4 Medio 5 a 9 Alto de 10 en adelante

11) Señale el presupuesto anual que destina su organización para el servicio de vigilancia.

Menos de 18.000 De 18.000 a 25.000 Más de 25.000

ANEXO No.2
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Dirigido: Gerente de la empresa de seguridad

Objetivo: La presente encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de soporte para el proyecto: Plan estratégico prospectivo para la empresa de seguridad privada PROTEARSECURITY Cia. Ltda. de la ciudad de Quito para el periodo 2021 – 2024

Instrucciones: Coloque una X en la respuesta elegida:

1.- ¿La empresa posee una dirección estratégica?

.....
.....

2.- ¿La descripción y las especificaciones de los trabajos son claras?

.....
.....

3.- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?

.....
.....

4.- ¿La empresa aplica mecanismos de recompensa y control de actividades?

.....
.....

5.- ¿La empresa posee un plan estratégico prospectivo?

.....
.....

6.- ¿Se brinda capacitaciones constantes al personal?

.....
.....

7.- ¿Cuál es la principal competencia de la empresa?

.....
.....

8.- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa?

.....
.....

9.- ¿La empresa cuenta con un servicio diferenciado de la competencia?

.....
.....

10.- ¿La empresa posee un registro de medición de objetivos y políticas institucionales?

.....
.....

11.- ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

.....
.....

12.- ¿Cómo es la comunicación entre el gerente y su personal?

.....
.....

ANEXO No. 2

Descripción de funciones por puesto

Cuadro No. 4 Denominación por puestos

PUESTO		Supervisor										
DEPARTAMENTO		Operaciones										
SÍNTESIS DEL PUESTO (MISIÓN)		Coordinar las actividades del personal de vigilancia, supervisando y verificando las funciones que realizan el personal de guardias para así garantizar la protección de la institución asignada.										
AÑOS DE EXPERIENCIA		LABORAL	2	EN EL PUESTO	2	SIN EXPERIENCIA						
NIVEL EDUCATIVO		SECUNDARIA	x	DIPLOMADO/ ESPECIALIZACION								
		TÉCNICO	x	ESTUDIO POSTGRADO								
		PROFESIONAL										
FUNCIONES		FUNCIONES									Frec.	Tip o
		Controlar el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias de las personas que están a su cargo									d	c
		Controlar las actividades del personal bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación									D	C
		Asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos en salud y seguridad, y trabajar de acuerdo a las normas de procedimiento									A, d	c
		Registrar novedades en el tiempo cumplido, e informar de anomalías al jefe de operaciones									d	C,ap
		Recibir las novedades existentes dentro del área de trabajo que supervisa y emitir un informe.									d	C,ap
TIP O	<i>Ej c (e)</i>	<i>Análisi s (a)</i>	<i>Direcci ón(d)</i>	<i>Contr ol(c)</i>	<i>Apoy o (ap)</i>	PERIODIC IDAD	Ocasió n (o)	Diari a (d)	Sema nal (s)	Mensual (m)	Annual(a)	
COMPETENCIAS		GENERICAS			GRADO		ESPECIFICAS (TECNICAS)				GRAD O	
		Capacidad de Planificación			A		Organizar el trabajo para el logro, atendiendo la demanda en el menor tiempo posible.				A	
		Trabajo en equipo			A		Fomentar la cooperación entre los trabajadores para el desarrollo eficiente de las operaciones.				A	
		Toma de decisiones			A		Mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva				A	

	Calidad de trabajo	A	Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida para mejorar la calidad de los procesos de producción satisfaciendo al cliente.					A	
	Comunicación	A	Capacidad de dirigirse de manera verbal y/o escrita con los demás trabajadores					A	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES DESTREZAS ESPECIFICAS							NIVEL MINIMO REQUERIDO		
							BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
	Curso básico de seguridad y vigilancia Curso de supervisor						x	x	
Competencias									
TAREAS DE APOYO A OTROS PUESTOS		INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	ASESORAR	ASISTENCIA TECNICA	EVALUAR	CAPACITAR	
	SUPERIORES	X	X						
	COLEGAS		X	X	X				
	COLABORADORES		X	X	X		x		
	CLIENTES	X							
	PROVEEDORES		x						
AUTONOMIA	ALTO			DIFICULTAD DE TRABAJO	ALTO				
ESFUERZO FISICO	ALTO			TRABAJO BAJA PRESIÓN	ALTO				
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE	ADECUADO			RELACION CON OTROS PUESTOS	Jefe de operaciones				

PUESTO		Jefe de Operaciones									
DEPARTAMENTO		Operaciones									
SÍNTESIS DEL PUESTO (MISIÓN)		Coordinar, administrar y supervisar los recursos materiales, humanos y financieros del área de operaciones seguridad y mantenimiento.									
AÑOS DE EXPERIENCIA		LABORAL	2	EN EL PUESTO		2	SIN EXPERIENCIA				
NIVEL EDUCATIVO		SECUNDARIA					DIPLOMADO/ ESPECIALIZACION				
		TÉCNICO					ESTUDIO POSTGRADO				
		PROFESIONAL		<input checked="" type="checkbox"/>							
FUNCIONES		FUNCIONES								Frec.	Tip o
		Evaluar los resultados de la ejecución de los planes; presentar informes periódicos sobre resultados obtenidos en materia de seguridad, entre otras.								s	c
		Realizar otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Direccion Administrativa.								D	C
		Monitorear el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción.								A, d	c
		Recibir las novedades existentes dentro del área de trabajo que supervisa y emitir un informe.								d	C,ap
		Recibir las novedades existentes dentro del área de trabajo que supervisa y emitir un informe.								d	C,ap
TIP O	<i>Eje c (e)</i>	<i>Análisis (a)</i>	<i>Dirección (d)</i>	<i>Control (c)</i>	<i>Apoyo (ap)</i>	PERIODICIDAD	Ocasión (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)	Anual(a)
COMPETENCIAS		GENERICAS			GRADO		ESPECIFICAS (TECNICAS)				GRADO
		Capacidad de Planificación			A		Organizar el trabajo para el logro, atendiendo la demanda en el menor tiempo posible.				A
		Trabajo en equipo			A		Fomentar la cooperación entre los trabajadores para el desarrollo eficiente de las operaciones.				A
		Toma de decisiones			A		Mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva				A

	Calidad de trabajo	A	Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida para mejorar la calidad de los procesos de producción satisfaciendo al cliente.				A	
	Comunicación	A	Capacidad de dirigirse de manera verbal y/o escrita con los demás trabajadores				A	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES DESTREZAS ESPECIFICAS						NIVEL MINIMO REQUERIDO		
						BASICO	INTERM EDIO	AVANZ ADO
	Curso básico de seguridad y vigilancia Curso de supervisor					x	x	
Competencias								
TAREAS DE APOYO A OTROS PUESTOS		INFO RMAR	COLAB ORAR	CONTR OLAR	ASES ORAR	ASISTE NCIA TECNI CA	EVAL UAR	CAPACI TAR
	SUPERIOR ES	X	X					
	COLEGAS		X	X	X			
	COLABOR ADORES		X	X	X		x	
	CLIENTES	X						
PROVEED ORES			x					
AUTONOMIA	ALTO			DIFICULT AD DE TRABAJO	ALTO			
ESFUERZO FISICO	ALTO			TRABAJO BAJA PRESIÓN	ALTO			
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE	ADECUADO			RELACION CON OTROS PUESTOS	Jefe de operaciones			

PUESTO		Guardia										
DEPARTAMENTO		Operaciones										
SÍNTESIS DEL PUESTO (MISIÓN)		Lograr que las personas se sientan seguras en su lugar de trabajo y la única es desempeñando cabalmente las funciones del cargo con un trato amable, servicial y honorable haciendo cumplir las normas de seguridad con carácter firme.										
AÑOS DE EXPERIENCIA		LABORAL	2	EN EL PUESTO	2	SIN EXPERIENCIA						
NIVEL EDUCATIVO		SECUNDARIA	x	DIPLOMADO/ESPECIALIZACION								
		TÉCNICO	x	ESTUDIO POSTGRADO								
		PROFESIONAL										
FUNCIONES		FUNCIONES									Frec.	Tip o
		Controlar el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en el lugar asignado dentro de la institución. ^[1]									d	c
		Efectuar rondas en el lugar asignado cubriendo así las áreas asignadas, para prevenir y detectar robos, incendios mal uso de equipos o instalaciones en general									D	C
		Velar por el mantenimiento y el orden para evitar acontecimientos que entorpezca el normal desarrollo de las actividades.									A, d	c
		Registrar novedades en el tiempo cumplido, e informar de anomalías.									d	C,ap
		Brindar atención al público, prestando información sobre aspectos generales de la institución designada.									d	C,ap
TIP O	<i>Ejec (e)</i>	<i>Análisis (a)</i>	<i>Dirección (d)</i>	<i>Control (c)</i>	<i>Apoyo (ap)</i>	PERIODICIDAD	Ocasión (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)	Anual(a)	
COMPETENCIAS		GENERICAS			GRADO		ESPECIFICAS (TECNICAS)				GRADO	
		Capacidad de Planificación			c		Organizar el trabajo para el logro, atendiendo la demanda en el menor tiempo posible.				A	
		Trabajo en equipo			A		Fomentar la cooperación entre los trabajadores para el desarrollo eficiente de las operaciones.				A	
		Orientación al cliente			A		Acentuar la importancia de las necesidades de los clientes en cada etapa.				A	

	Calidad de trabajo	A	Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida para mejorar la calidad de los procesos de producción satisfaciendo al cliente.					A	
	Comunicación	A	Capacidad de dirigirse de manera verbal y/o escrita con los demás trabajadores					A	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES DESTREZAS ESPECIFICAS	Curso básico de seguridad y vigilancia						NIVEL MINIMO REQUERIDO		
							BASICO	INTERM EDIO	AVANZ ADO
							x	x	
Competencias									
TAREAS DE APOYO A OTROS PUESTOS		INFO RMAR	COLAB ORAR	CONTR OLAR	ASES ORAR	ASISTE NCIA TECNI CA	EVAL UAR	CAPACI TAR	
	SUPERIOR ES	X	X						
	COLEGAS		X	X	X				
	COLABOR ADORES		X	X	X				
	CLIENTES	X			X	X			
	PROVEED ORES			x					
AUTONOMIA	ALTO			DIFICULT AD DE TRABAJO	ALTO				
ESFUERZO FISICO	ALTO			TRABAJO BAJA PRESIÓN	ALTO				
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE	ADECUADO			RELACION CON OTROS PUESTOS	Jefe de operaciones, supervisor				

PUESTO		FINANZAS										
DEPARTAMENTO		CONTABILIDAD										
SÍNTESIS DEL PUESTO (MISIÓN)		Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.										
AÑOS DE EXPERIENCIA		LABORAL	2	EN EL PUESTO	2	SIN EXPERIENCIA						
NIVEL EDUCATIVO		SECUNDARIA			DIPLOMADO/ ESPECIALIZACION							
		TÉCNICO			ESTUDIO POSTGRADO							
		PROFESIONAL			<input checked="" type="checkbox"/>							
FUNCIONES		FUNCIONES									Fr	Tip
		Recibir y clasificar todos los documentos (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).									d	c
		Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.									D	C
		Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.										
		Revisar y conformar cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.										
		Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.										
		Realizar y revisar roles de pago										
		Preparar el resumen para la declaración										
		Registro de los gastos de nómina mensuales										
		Confeccionar las declaraciones de Impuestos sobre Ventas, Impuestos sobre la Renta										
		Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten su jefe									d	C,ap
		Brindar atención al público, prestando información necesaria y cualquier requerimiento relacionado con el área .									d	C,ap
TIP O	Ejec (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)	Apoyo (ap)	PERIODICIDAD	Ocasión (o)	Diaria (d)	Semanal (s)	Mensual (m)	Anual (a)	
COMPETENCIAS		GENERICAS			GRADO	ESPECIFICAS (TECNICAS)					GRADO	
		Capacidad de Planificación			c	Organizar el trabajo para el logro, atendiendo la demanda en el menor tiempo posible.					A	
		Trabajo en equipo			A	Fomentar la cooperación entre los trabajadores para el desarrollo eficiente de las operaciones.					A	

	Orientación al cliente	A	Acentuar la importancia de las necesidades de los clientes en cada etapa.					A
	Calidad de trabajo	A	Aplicar los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida para mejorar la calidad de los procesos de producción satisfaciendo al cliente.					A
	Comunicación	A	Capacidad de dirigirse de manera verbal y/o escrita con los demás trabajadores					A
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES DESTREZAS ESPECIFICAS	NIVEL MINIMO REQUERIDO							
			BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO			
	Curso básico de seguridad y vigilancia						x	x
Competencias								
TAREAS DE APOYO A OTROS PUESTOS		INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	ASESORAR	ASISTENCIA TECNICA	EVALUAR	CAPACITAR
	SUPERIORES	X	X					
	COLEGAS		X	X	X			
	COLABORADORES		X	X	X			
	CLIENTES	X			X	X		
PROVEEDORES			x					
AUTONOMIA	ALTO			DIFICULTAD DE TRABAJO	ALTO			
ESFUERZO FISICO	ALTO			TRABAJO BAJA PRESIÓN	ALTO			
CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE	ADECUADO			RELACION CON OTROS PUESTOS	Jefe de operaciones, supervisor			

4.1.7 Portafolio de clientes

Cuadro No. 5 Portafolio de clientes

	CLIENTES	CIUDADES
INSTITUCIONES DE SALUD PUBLICAS Y PRIVADAS	CLÍNICA DE LOS RIÑONES MENYDIAL TULCÁN.	TULCÁN
	CLÍNICA DE LOS RIÑONES MENYDIAL IBARRA.	IBARRA
	CLÍNICA DE LOS RIÑONES MENYDIAL RIOBAMBA.	RIOBAMBA
	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A LA LIBERTAD (Santa Elena)	LA LIBERTAD-SALINAS
	HOSPITAL GENERAL QUEVEDO	QUEVEDO
	HOSPITAL QUITO No 1 DE LA POLICIA NACIONAL.	QUITO
	HOSPITAL DEL NIÑO FRANCISCO ICAZA	GUAYAQUIL
	CENTRO DE SALUD B- QUEVEDO.	QUEVEDO
	HOSPITAL MOVIL No 02 (IESS).	QUITO
	HOSPITAL BÁSICO LATACUNGA (IESS).	LATACUNGA
	DIRECCION DISTRITAL 05D04 PUJILI-SAQUISILI -SALUD HOSPITAL GARCES PUJILI (MSP)	PUJILÍ
	HOSPITAL MIGUEL ALCIVAR BAHIA DE CARAQUEZ (MSP)	BAHÍA DE CARAQUEZ
	DIRECCIÓN DISTRITAL 13D06 JUNIN-BOLIVAR - SALUD (HOSPITAL CALCETA)	CALCETA
HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL LATACUNGA (MSP).	LATACUNGA	
INSTITUCIONES PUBLICAS Y MUNICIPIOS	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVIDLIDAD Y OBRAS PÚBLICAS	MUNICIPIO QUITO
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LAGO AGRIO	MUNICIPIO LAGO AGRIO
	EMPRESA PÚBLICA DE MERCADOS MUNICIPALIES DE QUEVEDO	QUEVEDO
	CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR CES	QUITO
	SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SENPLADES	QUITO

	MISION SOCIAL RUMIÑAHUI (Sangolqui)	MUNICIPIO RUMIÑAHUI
	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (Quito-Guayaquil-Salinas-Cuenca-Jaramijo-Portoviejo- Duran)	NIVEL NACIONAL
	CONSEJO DE EVALUACION ACREDITACION Y ASEGURAMIENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR CEAACES (Quito)	QUITO
	IESS SEGURO SOCIAL SANTA ELENA.	LIBERTAD-SALINAS
	IESS SEGURO SOCIAL CHIMBORAZO.	RIOBAMBA-CHIMBORAZO
EDUCACION	UNIDADES DEL MILENIUM CANTON PAJAN (MANABI)	PAJAN-MANABÍ
	DIRECCION DISTRITAL 04D02 MONTUFAR-BOLIVAR EDUCACION	BOLIVAR-CARCHI
	DIRECCIÓN DISTRITAL 04D03 ESPEJO MIRA – EDUCACIÓN	EL ANGEL-CARCHI
	DIRECCION DISTRITAL 12D03 –MOCACHE QUEVEDO MIES	QUEVEDO
CONJUNTOS	CHATEL. (Tumbaco)	TUMBACO
	BARRIO COBINE ANALUIZA (Motilones-Quito)	QUITO
	CONJUNTO HABITACIONAL SUNSHINE (La Armenia)	QUITO
	CONJUNTO HABITACIONAL LA QUINTA (Conocoto)	CONOCOTO

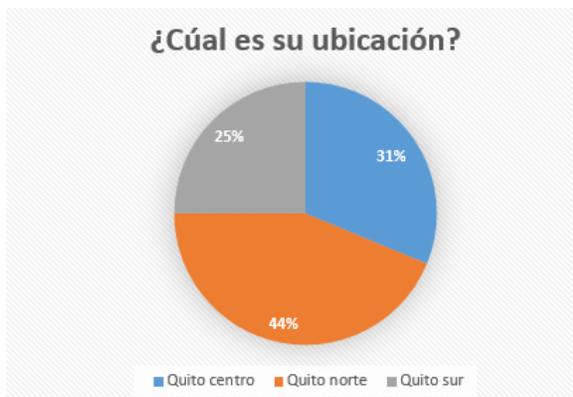
Fuente: Empresa investigada

ANEXO No. 3

Análisis e interpretación de la encuesta

1) Ubicación

Figura No. 12 Análisis Pregunta No. 1



Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 44% de los encuestados están ubicados en el sector Norte de Quito, mientras que un 31% se encuentran en el Centro de la ciudad, es decir que la unidad de muestra y análisis de la investigación se distribuyó en los tres sectores de la ciudad a fin de recolectar información valiosa que permita enriquecer las variables de investigación y establecer las estrategias de gestión estratégica.

2) ¿Encuentra necesario que la organización a la que pertenece cuente con el servicio de vigilancia y seguridad privada?

Figura No. 13 Análisis Pregunta No.2



Fuente: Investigador

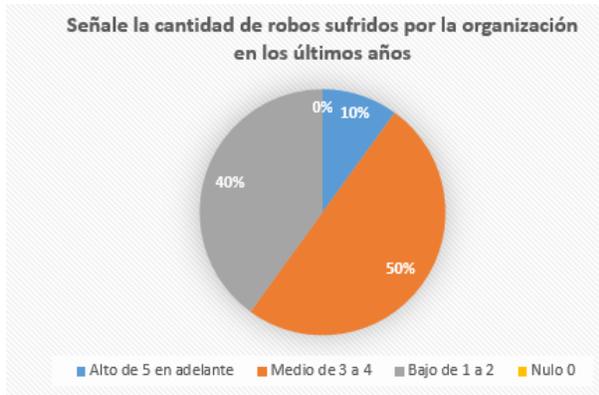
Análisis e Interpretación:

El 79 % del total de los encuestados considera que es muy necesario que la organización cuente con un servicio de vigilancia y seguridad privada, mientras que tan solo un 21% de los

encuestados considera que es solo necesario y no necesario. Estas cifras nos demuestran la gran necesidad y la importancia que las organizaciones muestran al tema de seguridad corporativa, identificando un gran nicho de mercado con clientes potenciales para brindar el servicio.

3) Señale la cantidad de robos sufridos por la organización en los últimos años

Figura No. 14 Análisis Pregunta No.3



Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 50% de los encuestados menciona que la cantidad de robos percibidos ha oscilado entre 3 y 4 al año, mientras que un importante 40% aprecia entre 1 a 2, estos datos nos detonan que al momento la mayor concentración se encuentra en un nivel medio alto la inseguridad, tomando en cuenta que los encuestados son en su mayoría del sector norte y centro, esto nos permite comprender el incremento de inseguridad que aqueja a las organizaciones actualmente.

4) ¿Para contratar el servicio de seguridad, la compañía proveedora de este servicio debe estar?

Figura No. 15 Análisis pregunta No.4



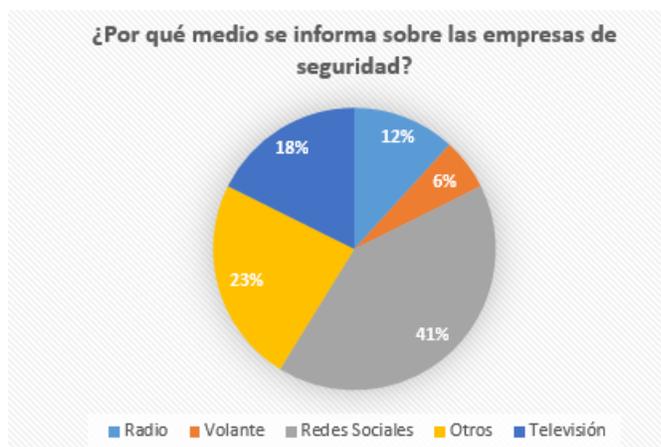
Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

Los encuestados consideran que el 53% es importante que la empresa que les brinde el servicio de seguridad sea legalmente constituida, no obstante, un importante 47% no lo consideran importante, esto nos denota la falta de importancia que las organizaciones le dan a la constitución legal de una empresa privada de seguridad, dejando abierta la posibilidad del incremento de empresas no legales.

5) ¿Por qué medio se informa sobre las empresas de seguridad?

Figura No. 16 Análisis de pregunta No.5



Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 41% del total de los encuestados se informan a través de redes sociales sobre las empresas de seguridad privada, además, un 36% de los encuestados aún se informa a través de medios de

comunicación convencionales, mientras que, un 23% se informa a través de referencias de otros usuarios. Identificar el canal de comunicación es importante la que la empresa puede saber cómo llegar a los clientes potenciales y por ende, se debe aplicar una comunicación mixta en plataformas digitales y medios convencionales como radio y tv.

6) ¿En orden de prioridad, señale los 2 principales servicios que su organización requiere?

Figura No. 17 Análisis de pregunta No.6



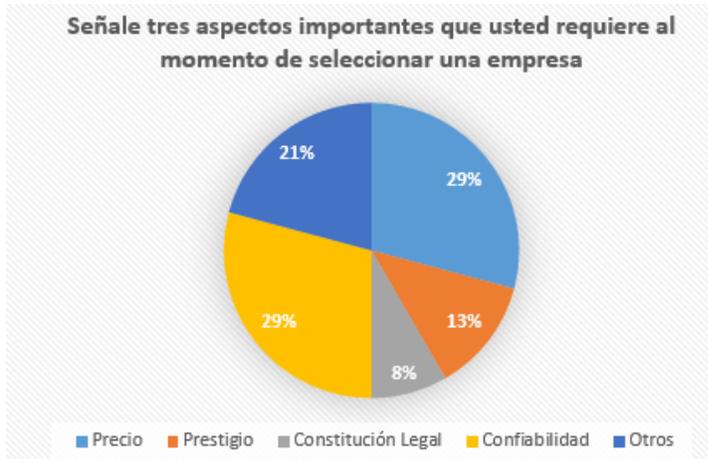
Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 70% del total de los encuestados considera que los dos aspectos principales que la organización requiere son la vigilancia constante y el monitoreo, esto les brinda seguridad al momento de trabajar y ejecutar sus actividades diarias, no obstante, un 18% considera que el transporte es también importante para la organización. El servicio de vigilancia prima entre las prioridades de los clientes potenciales por lo que se ha identificado un servicio muy requerido con una alta adquisición de mercado.

7) Señale tres aspectos importantes que usted requiere al momento de seleccionar una empresa.

Figura No. 18 Análisis de pregunta No.7



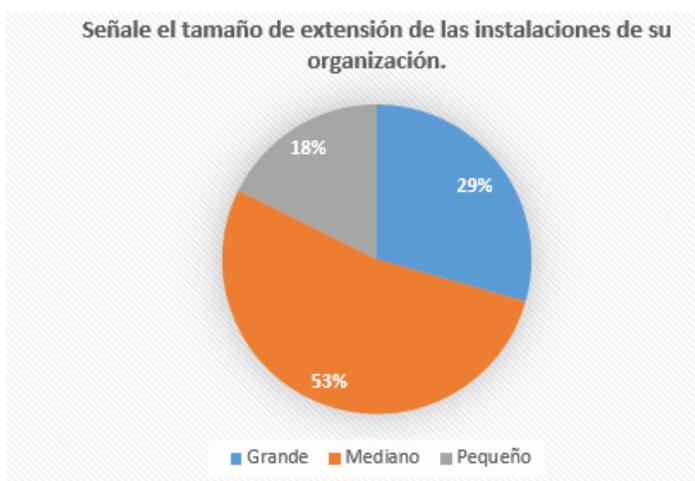
Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 79% de los encuestados considera que lo más importante a la hora de elegir una empresa de servicio de seguridad privada es la confiabilidad, precio y otros. Esto nos permite establecer las estrategias que la empresa debe implementar para atraer a más clientes potenciales, la confiabilidad es parte fundamental de la calidad del servicio y el precio que debe competir con el mercado actual en base a la relación de mejora de las empresas competencia.

8) Señale el tamaño de extensión de las instalaciones de su organización.

Figura No. 19 Análisis de la pregunta No. 8



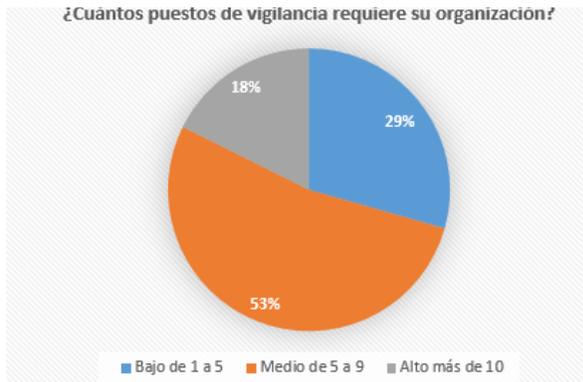
Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 53% de los encuestados consideran que la organización es de extensión mediana en relación a sus clientes y un 29% es grande y tan solo un 18% es pequeña. Esto nos permite conocer la extensión de los clientes potenciales a fin de establecer las estrategias de mejora y ganancia de clientes potenciales.

9) ¿Cuántos puestos de vigilancia requiere su organización?

Figura No. 20 Análisis de la pregunta No. 9



Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 59% de los encuestados considera que requieren un promedio de puestos de vigilancia entre 5 a 9, mientras que el 29% considera que es bajo la adquisición del 29%, asimismo un 18% menciona que se requiere más de 10 estaciones de vigilancia. Esto nos denota que en base a la extensión se solicita la cantidad de puestos de vigilancia, permitiendo conocer el alcance del servicio y la necesidad de vigilancia de las organizaciones.

10) ¿Señale el presupuesto anual que destina para seguridad su organización?

Figura No. 21 Análisis de la pregunta No. 10



Fuente: Investigador

Análisis e Interpretación:

El 53% de los encuestados menciona que el presupuesto anual destinado a seguridad y vigilancia de las organizaciones oscila entre un 18 a 25 mil dólares, mientras que un 29% considera que dispone menos de 18 mil dólares, además, un 18% destina más de 25 mil dólares para este servicio. Esto nos permite comprender los valores asignados para la adquisición del servicio, por lo que se considera relativamente bueno considerando la extensión de las organizaciones.

ANEXO No. 4

Análisis e interpretación de la entrevista

Tabla No. 13 Análisis e interpretación de la entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
¿La empresa posee una dirección estratégica?	Si cuenta con una dirección valiosa.	El gerente general considera que la dirección estratégica es valiosa y se apega al direccionamiento estratégico de la empresa, además que cuenta con el respaldo y apoyo del personal
¿La descripción y las especificaciones de los trabajos son claras?	Dispone de un manual de procedimientos para cada sector que preste la seguridad.	El gerente menciona que los procesos internos de descripción de actividades se basa en la normativa legal

		vigente más no en una planeación estratégica empresarial interna que esté sujeta a las necesidades reales de la empresa.
¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?	Mantiene un alto índice de rotación por tiempo de duración de los contratos y el ausentismo es casi nulo.	El alto índice de rotación del personal en base a la duración de los contratos, supone un desequilibrio en la administración y una debilidad ya que no se puede mantener un plan de trabajo por áreas a largo plazo.
¿La empresa aplica mecanismos de recompensa y control de actividades?	Si se recompensa al personal por trabajos extras o meritorios.	La aplicación de mecanismos de recompensas al personal aporta a la mejora, competitividad y fortalecimiento del trabajo, al poseer estos mecanismos nos denota la buena comunicación interna y estrategias de apoyo laboral que mantiene la empresa.
¿La empresa posee un plan estratégico prospectivo?	La empresa no cuenta con plan estratégico prospectivo	El gerente menciona que la empresa no posee un plan estratégico, esto se considera como una fuerte debilidad empresarial ya que no le permite poseer un direccionamiento relacionado con los objetivos institucionales.
¿Se brinda capacitaciones constantes al personal?	Existe un plan de capacitación según disposición del ministerio del Interior, ministerio de Trabajo.	El gerente menciona que cuentan con un plan dispuesto por el ministerio del Interior, ministerio de Trabajo, sin embargo, este puede estar alejado de la realidad de la empresa, por lo que se debe establecer un plan de capacitaciones en

		base a las carencias identificadas en el personal.
¿Cuál es la principal competencia de la empresa?	Que existen compañías de seguridad que ofertan sus servicios a bajos costos explotando al trabajador para tener ganancias mínimas.	No se tiene una correcta identificación del mercado competitivo, por ende, no se ha podido establecer estrategias de mejora institucional en base al aporte competitivo.
¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa?	<p>Debilidades: El área comercial es la menos desarrollada dentro de la organización.</p> <p>Alta rotación de personal de agentes de seguridad.</p> <p>Enfocarse en mantener a los clientes antiguos y no buscar en nuevos clientes.</p> <p>La extensión territorial limita mantener una supervisión directa.</p> <p>Fortalezas: Contar con el personal capacitado y entrenado</p> <p>Apertura al cambio de tecnologías por parte del personal.</p> <p>Tener buena percepción de la calidad del servicio recibido.</p> <p>Mantener los permisos operacionales vigentes</p>	El gerente identifica adecuadamente las debilidades y fortalezas que la empresa posee en relación con los procesos internos y administrativos. El gerente identifica y comprende la falta de los procesos financieros estratégicos en base al control de gastos e inversiones que mejoren las inversiones institucionales.
¿La empresa posee un registro de medición de objetivos y políticas institucionales?	No cuenta con registros	La gerencia no posee mecanismos de medición de cumplimiento de objetivos y metas institucionales para sus colaboradores. Esto representa una importante

		debilidad pues esta evaluación de desempeño es fundamental para establecer actividades de mejora institucional
¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	Mantiene capital para solventar tres meses.	El capital que la empresa posee se rige por meses de gestión por ende, no se puede hablar de una capital establece ya que únicamente cuenta con un capital de tres meses. Por lo que es importante contar con medidores de inversiones y gastos presupuestarios.
¿Cómo es la comunicación entre el gerente y su personal?	El gerente trata a su gente como un equipo de trabajo que hay que salir adelante manteniendo la disciplina, lealtad y profesionalismo.	La comunicación interna es vital para la buena gestión interna de la empresa, por esto, el contar con valores de lealtad y profesionalismo refleja el buen ambiente laboral de la empresa como una fortaleza importante.

Fuente: Investigador