



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO  
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

Ingeniería en Gestión Empresarial mención Finanzas y Auditoría

**TEMA:**

Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

**AUTORA:**

Ruth Alexandra Ramírez Galarza

Febrero, 2016

Guayaquil – Ecuador

## **Declaración de autoría de la investigación**

Es importante dejar sentado que este proyecto es original ya que no existe investigación del tema en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, ni en ninguna otra biblioteca de otra institución del Sistema de Educación Superior o en bibliotecas Multimedia.

Este proyecto, se ha elaborado con la finalidad de aplicarlo en la Compañía de Seguridad Vigilancia y Protección Comercial Viprocosa Compañía Limitada, de acuerdo a sus exigencias y necesidades, tomando en consideración específicamente en la problemática presentada en esta empresa, por tanto, es importante llevarlo a cabo para la búsqueda de soluciones a las diferentes falencias o problemas que se puedan presentar dentro de la misma.

**Autora**

**RAMÍREZ GALARZA RUTH ALEXANDRA**

## **Dedicatoria**

Este trabajo primeramente lo dedico a Dios ya que en los momentos más difíciles ha sido mi refugio y fortaleza para continuar en la lucha constante por conseguir esta meta.

A mi papi que siempre me ha ayudado incondicionalmente y a mi mami que a pesar de no contar con su presencia terrenal yo sé que siempre me está apoyando en cada paso que doy y se siente orgullosa con cada uno de mis logros.

Ramírez Galarza Ruth Alexandra

## **Agradecimiento**

A Dios por sus infinitas bendiciones, por haberme dado la gracia de tener unos padres maravillosos que han estado conmigo en cada momento de mi vida brindándome su apoyo y amor en cada instante de mi vida.

A mis amigas que siempre han estado conmigo en los momentos de flaqueza cuando hemos sentido no poder más y mutuamente nos hemos dado ánimo para seguir en esta lucha por alcanzar el objetivo trazado.

Ramírez Galarza Ruth Alexandra

## **Responsabilidad**

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente a la autora.

## **Autora**

RAMÍREZ GALARZA RUTH ALEXANDRA

## Resumen

Este proyecto tiene por objeto brindar una alternativa mediante un Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil la cual está presentando falencias administrativas y de rentabilidad, por lo cual este trabajo está justificado debido al beneficio que se proporcionará a esta empresa. A pesar de tener varios años en el mercado ha presentado graves problemas a nivel de su Talento Humano lo cual ha conllevado a que pierda la credibilidad frente a sus clientes e inclusive con su personal.

El presente plan busca mejorar o fortalecer su imagen, brindar un mejor servicio así como proporcionar estabilidad laboral al personal de esta empresa en vista que es un beneficio ganar-ganar se está cumpliendo con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en los siguientes puntos: Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, Objetivo 6: “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad” Objetivo 8: “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” y el Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.

Para conocer el entorno por el cual se puede ver afectado el negocio se realizaron los análisis FODA, PEST y PORTER, cada uno de ellos mediante su adecuada interpretación permitirán tomar medidas correctivas o preventivas con lo cual se podrá disminuir o contrarrestar las amenazas del entorno así como fortalecer las debilidades que poseen de esta forma se tendrá una prospectiva sobre los diferentes escenarios que se pueden presentar.

La credibilidad de las empresas de seguridad ha decrecido y esta institución no ha sido la única afectada, esto se debe porque en los actos delictivos son los mismos guardias de seguridad los involucrados y es esto lo que se desea cambiar mediante un adecuado sistema de reclutamiento, capacitación permanente dirigido para el personal de guardias e inclusive reuniones semanales con los mismos para

establecer un vínculo donde ellos puedan emitir sus sugerencias, comentarios así como despejar sus dudas tomando en consideración estos aspectos se podrá garantizar que los guardias de seguridad sean confiables cualidad que incrementará la credibilidad de este negocio cuya función es muy importante la de custodiar los bienes físicos y salvaguardar la vida de las personas su doctrina debe ser VIGILAR, CONTROL y ALERTAR.

**COMPAÑÍA**

**DEPARTAMENTO**

**TALENTO HUMANO**

**SERVICIO**

## **Abstract**

This project aims to provide an alternative means of a strategic plan for the security company in Guayaquil Viprocosa which is introducing administrative shortcomings and profitability, so this work is justified because of the benefits to be provided to the company. Despite having several years in the market it has presented serious problems in terms of human talent which has led to lost credibility with its customers and even its staff.

This plan seeks to improve and strengthen its image, provide better service and provide job security staff of the company in view is a win-win benefit is being met with the National Plan for Good Living 2013-2017 in the following points: Objective 4: "Strengthening the capacities and potentialities of citizenship" Objective 6 "Consolidate the transformation of justice and strengthen security" Objective 8: "Consolidate the social and economic system supportive of sustainable" and the Objective 9: "Ensuring decent work in all its forms".

For the environment for which they may be affected business SWOT, PEST and Porter analysis, each performed by a proper interpretation will enable corrective or preventive measures which may reduce or counter threats in the environment and strengthen the weaknesses which have thus prospective on different scenarios that may occur will have.

The credibility of security companies has decreased and this institution has not been the only one affected, this is because in the crime are the same security guards involved and this is what we want to change through an appropriate system of recruitment, directed ongoing training for staff including guards and weekly meetings with them to establish a link where they can cast their suggestions, comments and clear their doubts with regard to these aspects will ensure that the security guards are reliable quality that increase the credibility of this business whose function is very important to

guard the physical assets and safeguard the lives of the people his doctrine must be MONITORING, CONTROL and ALERT.

**Company**

**Department**

**Human talent**

**Service**

## PÁGINAS PRELIMINARES

|   | Pág. |
|---|------|
| Carátula.....                                   | i    |
| Declaración de autoría de la investigación..... | ii   |
| Dedicatoria.....                                | iii  |
| Agradecimiento.....                             | iv   |
| Responsabilidad.....                            | v    |
| Resumen.....                                    | vi   |
| Abstract.....                                   | viii |
| Índice General.....                             | x    |
| Índice de figuras.....                          | xii  |
| Índice de tablas.....                           | xiv  |

## ÍNDICE GENERAL

|  |   |
|--|---|
| Introducción.....  | 1 |
| Categorías epistemológicas que debe formular el trabajo de titulación..... | 2 |
| Problema científico.....   | 2 |
| Preguntas de investigación.....  | 3 |
| Objetivo General.....  | 3 |
| Objetivos Específicos.....   | 3 |
| Justificación.....   | 4 |
| Métodos empleados.....   | 4 |
| Síntesis de resultados.....  | 5 |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Síntesis de contenido..... | 5 |
|----------------------------|---|

## **CAPÍTULO I**

|  |    |
|--|----|
| Marco teórico conceptual.....  | 8  |
| Límites.....   | 16 |
| Políticas y legislación que sustenta la pertinencia de la investigación..... | 17 |
| Conclusiones parciales.....  | 19 |

## **CAPÍTULO II**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Metodología.....               | 20 |
| Población.....                 | 20 |
| Muestra.....                   | 21 |
| Resultados de la encuesta..... | 25 |

## **CAPÍTULO III**

|                    |    |
|--------------------|----|
| Propuesta.....     | 37 |
| Misión.....        | 38 |
| Visión.....        | 38 |
| Objetivos.....     | 38 |
| Valores.....       | 38 |
| Políticas.....     | 39 |
| Análisis FODA..... | 44 |
| Análisis PEST..... | 46 |

|  |    |
|--|----|
| Factor Político.....                               | 48 |
| Factor Económico.....                              | 48 |
| Factor Social.....                                 | 50 |
| Factor Tecnológico.....                            | 51 |
| Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....         | 51 |
| Resultado de sesiones.....                         | 53 |
| Plan de ejecución.....                             | 57 |
| Descripción de la propuesta.....                   | 58 |
| Perfil del persona.....                            | 64 |
| Manual de funciones.....                           | 69 |
| Políticas, normativas y protocolos.....            | 75 |
| Nuevos parámetros de selección y capacitación..... | 76 |

## **CAPÍTULO IV**

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Análisis financiero..... | 78 |
| Conclusiones             |    |
| Recomendaciones          |    |
| Bibliografía             |    |
| Lincografía              |    |
| Anexos                   |    |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Figura 1                      |   |
| Estructura marco teórico..... | 7 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 2   |    |
| Elementos principales de la estrategia.....                | 10 |
| Figura 3   |    |
| Fases del plan estratégico.....                            | 13 |
| Figura 4   |    |
| Esquema detallado de las fases de un plan estratégico..... | 14 |
| Figura 5   |    |
| Experiencia dentro de la empresa.....                      | 26 |
| Figura 6   |    |
| Satisfacción del cliente.....                              | 27 |
| Figura 7   |    |
| Comunicación/personal administrativo.....                  | 28 |
| Figura 8   |    |
| Recursos para el trabajo.....                              | 29 |
| Figura 9   |    |
| Nivel de rotación.....                                     | 30 |
| Figura 10  |    |
| Rotación constante.....                                    | 31 |
| Figura 11  |    |
| Reuniones con el personal.....                             | 32 |
| Figura 12  |    |
| Expetativa por la empresa.....                             | 33 |
| Figura 13  |    |
| Selección del personal.....                                | 34 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 14  |    |
| Capacitación.....  | 35 |
| Figura 15  |    |
| Recibir capacitación.....  | 36 |
| Figura 16  |    |
| Propuesta de organigrama para la empresa de seguridad Viprocosa..... | 43 |
| Figura 17  |    |
| Análisis del entorno general.....                                    | 47 |
| Figura 18  |    |
| Indicadores económicos.....  | 49 |
| Figura 19  |    |
| Canasta familiar básica.....   | 50 |
| Figura 20  |    |
| Simulador de crédito.....  | 82 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1  |    |
| Sesiones de trabajo.....                         | 22 |
| Tabla 2  |    |
| Desarrollo de preguntas encuesta-entrevista..... | 23 |
| Tabla 3  |    |
| Ficha técnica de estudio.....                    | 25 |
| Tabla 4  |    |
| Experiencia dentro de la empresa.....            | 26 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 5                                    |    |
| Satisfacción del cliente.....              | 27 |
| Tabla 6                                    |    |
| Comunicación/personal administrativo.....  | 28 |
| Tabla 7                                    |    |
| Recursos para el trabajo.....              | 29 |
| Tabla 8                                    |    |
| Nivel de rotación.....                     | 30 |
| Tabla 9                                    |    |
| Rotación constante.....                    | 31 |
| Tabla 10                                   |    |
| Reuniones con el personal.....             | 32 |
| Tabla 11                                   |    |
| Expetativa por la empresa.....             | 33 |
| Tabla 12                                   |    |
| Selección del personal.....                | 34 |
| Tabla 13                                   |    |
| Capacitación.....                          | 35 |
| Tabla 14                                   |    |
| Recibir capacitación.....                  | 36 |
| Figura 15                                  |    |
| Análisis FODA.....                         | 45 |
| Figura 16                                  |    |
| Costo contratación del nuevo personal..... | 58 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 17  |    |
| Muebles y enseres para el área de Capacitación y Talento Humano..... | 59 |
| Figura 18  |    |
| Suministros y equipo de oficina necesarios.....                      | 59 |
| Figura 19  |    |
| Capital de trabajo.....  | 60 |
| Figura 20  |    |
| Costo capacitación en INCASI.....                                    | 63 |
| Figura 21  |    |
| Perfil del psicólogo (a) industrial.....                             | 64 |
| Figura 22  |    |
| Perfil del instructor de seguridad.....                              | 65 |
| Figura 23  |    |
| Perfil del Jefe de operaciones.....                                  | 66 |
| Figura 24  |    |
| Perfil del supervisor de seguridad.....                              | 67 |
| Figura 25  |    |
| Perfil del guardia de seguridad.....                                 | 68 |
| Figura 26  |    |
| Costo contratación del nuevo personal.....                           | 79 |
| Figura 27  |    |
| Muebles y enseres para el área de Capacitación y Talento Humano..... | 79 |
| Figura 28  |    |
| Suministros y equipo de oficina necesarios.....                      | 80 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Figura 29                         |    |
| Capital de trabajo.....           | 80 |
| Figura 30                         |    |
| Costo capacitación en INCASI..... | 81 |

## Introducción

Debido a las constantes falencias que se han presentado en la empresa de seguridad VIPROCOSA, en aspectos tan elementales como es la selección y la poca o nula capacitación del personal de guardias de seguridad es imperioso realizar un análisis exhaustivo de la situación que se está presentando para de esta manera proporcionar una solución idónea y adecuada a este problema para ello se utilizarán análisis como son: FODA, PEST y PORTER además de las encuestas y entrevista. Con los resultados obtenidos de estos análisis se busca efectivizar las actividades que se realizan en esa empresa la cual ha perdido clientes debido a la situación actual. El Plan estratégico que se propone mediante su implementación se está siguiendo los lineamientos que propone el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en los siguientes puntos: Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, Objetivo 6: “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad” Objetivo 8: “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” y el Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. Cada uno de estos objetivos tiene mucha relación con lo que se desea alcanzar en la empresa de seguridad con una institución más sólida podrá fortalecerse en el mercado, ser más competitiva y sobre todo generar fuentes de empleo por ende se aportará también al crecimiento económico del país. Sino se toman las medidas necesarias y se continúa con la problemática existente esta situación será peor cada vez más para la empresa. El plan que se propone es mejorar la calidad del servicio y esto será posible mediante la integración del área de Talento Humano para que sea este departamento el encargado de seleccionar un personal que sea idóneo y de una conducta intachable considerando que el problema inicia desde este punto otro factor a considerar es la capacitación permanente esto crea un plus ante los clientes y el propio personal porque se sienten parte de la empresa al sentir que esta se está preocupando por su bienestar porque estarán desarrollando sus habilidades y destrezas, reuniones semanales con el personal de guardias ayudará a que estos despejen sus dudas.

## **CATEGORÍAS EPISTEMOLÓGICAS QUE DEBE FORMULAR EL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Problema científico**

El problema radica en las falencias existentes en cuanto al inadecuado sistema de selección de personal y la carencia de una capacitación permanente al personal de guardias de seguridad lo cual ocasiona graves problemas en cuanto a la confianza e imagen institucional que se proyecta.

Debido al incremento delincencial las personas se ven en la necesidad de adquirir los servicios de empresas dedicadas a la seguridad privada con el afán de sentir una tranquilidad para ellos y su familia. Lamentablemente, esto no se cumple a cabalidad debido a las falencias existentes en el personal que tiene la responsabilidad de “custodiar” se convierte muchas veces en el propio enemigo.

Los índices delictivos se han incrementado de una forma alarmante en nuestro país esto se debe a diversos factores como pueden ser: problemas socio económicos, el consumo de sustancias psicotrópicas, crecimiento demográfico, etcétera. Sin embargo, esta situación es una oportunidad para este tipo de empresas pero sino cuenta con las bases necesarias no podrá consolidarse en este mercado que es tan competitivo.

Con esta propuesta se definirán el proceso adecuado de selección de personal así como una programación permanente de capacitación logrando de esta manera un impacto interno y externo, porque se podrá garantizar que la persona que brinda el servicio de seguridad está calificado y será capaz de enfrentar cualquier eventualidad que se pueda suscitar además de fortalecer la imagen institucional.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál será el impacto de modificar el sistema de selección y capacitación de personal en la empresa de seguridad Viprocosa?
2. ¿Cuáles son las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades actuales?
3. ¿Qué importancia tiene desarrollar políticas que respalde el plan estratégico?
4. ¿Los indicadores de gestión permitirán evaluar el desempeño organizacional?
5. ¿Existen problemas en cuanto a la selección y capacitación de personal?

### **Objetivo General**

Proponer un plan estratégico que permita el mejor funcionamiento de la empresa de seguridad Viprocosa

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis FODA, PEST y PORTER con la finalidad de conocer el entorno de la empresa.
2. Desarrollar políticas que respalde el plan estratégico para solucionar el o los problemas identificados.
3. Identificar indicadores de gestión que permitan medir cada una de las actividades realizadas en la empresa.
4. Delimitar los nuevos parámetros de selección y capacitación de personal para garantizar la satisfacción de los clientes.

## **Justificación**

La situación de las empresas de seguridad privada es muy crítica no sólo, por la competencia en crecimiento sino también a las diferentes leyes o reformas que se están presentando a nivel gubernamental las cuales están regularizando a las mismas. Con la finalidad de que la compañía de seguridad Viprocosa ubicada en Guayaquil se ajuste a estos requerimientos y sea un negocio verdaderamente rentable es necesario un nuevo plan estratégico que permitirá un nivel competitivo.

Con esta investigación se busca evaluar la situación de esta empresa en todo lo que conlleva ello desde los lineamientos legales, reclutamiento, capacitación, etcétera ya que estos son factores que pueden influenciar en su crecimiento y credibilidad institucional. Para lograr este propósito es imperioso realizar un diagnóstico por medio de instrumentos de investigación sean éstos: entrevistas y encuestas sin pasar por alto aquellas referencias bibliográficas que permita sustentar el estudio. La finalidad de esta investigación es lograr una estabilidad empresarial a nivel financiero, legal y talento humano siendo un beneficio no sólo, para la institución sino para la ciudadanía guayaquileña.

## **Métodos empleados**

La investigación se realizará siguiendo los parámetros del método descriptivo siendo así su sustento las referencias de fuentes que sean plenamente confiables y verificables como lo son: libros, revistas, entre otros que permitirán definir de esta manera la seriedad del trabajo desarrollado.

Este trabajo también, se fundamentará en los conocimientos empíricos que se posean sobre este tema, así como los antecedentes que puedan existir sobre el mismo para establecer las semejanzas y soluciones que hayan sido propuestas.

Definir las herramientas de investigación es importante porque de ellas depende conocer más a fondo el problema desde la perspectiva de los involucrados y de esta forma determinar y analizar los resultados obtenidos e identificar las posibles soluciones.

## **Síntesis de resultados**

La empresa de seguridad Viprocosa está presentando graves problemas administrativos lo cual ha generado una situación que ha conllevado a perder clientes además de tener un inadecuado sistema de selección de personal.

Por ello, es que el resultado deseado de este trabajo es que la empresa Viprocosa alcance los parámetros necesarios no sólo que cumpla con los diferentes lineamientos que exigen cada uno de los entes reguladores sino también que se incorpore a un adecuado sistema de selección y capacitación del personal con lo cual permitirá tener un equipo de trabajo que brinde un servicio idóneo con esto la institución será más competitiva y podrá generar fuentes de empleo.

## **Síntesis de contenido**

### **Capítulo I.- Marco teórico-conceptual-legal-metodológico-empírico**

En este capítulo se requiere que se sustente el trabajo de investigación y se deberá de exponer las diferentes referencias o antecedentes consultadas y que han servido para el desarrollo de este trabajo.

### **Capítulo II.- Metodológico**

Es donde se definirá el método a emplear así como las herramientas de investigación que permitirá obtener una visión más clara sobre la problemática existente desde el criterio de las personas que se encuentran inmersas en este trabajo de investigación.

### **Capítulo III.- Análisis de resultados. Propuesta de creación**

Conclusión del trabajo de investigación donde se realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las herramientas utilizadas para recabar información una vez realizado esto se debe de exponer la propuesta que resolverá el problema existente.

### **Capítulo IV.- Análisis financiero**

Capítulo donde se expondrán cada uno de los costos que se deba de incurrir para la ejecución de la propuesta presentada, dejando expuestos los diferentes balances proyectados, tiempo de recuperación de la inversión, etcétera.

Figura 1 Estructura del marco teórico



Elaborado por: La autora

## CAPÍTULO I

### 1. Marco teórico conceptual

La investigación se encuentra direccionada hacia el desarrollo de un Plan estratégico para una empresa de seguridad privada, hay que tomar en consideración que la seguridad ciudadana no es una preocupación únicamente del Ecuador, esta situación es un punto vulnerable en los diferentes países del mundo, siendo por ello factible recabar una vasta información que permita el desarrollo de la misma.

El planeamiento estratégico en una empresa de seguridad y vigilancia privada es un instrumento valioso de gestión para su desarrollo, permite que la organización conozca y desarrolle a través de la formulación de sus planes, la visión, misión, políticas, objetivos, metas y las estrategias a ser aplicadas; considerándose como factor importante la ejecución de estos planes a través de la asignación y gestión eficaz y eficiente de los recursos. (Espinoza, 2013, p. 8)

Este criterio presentado como antecedente de otro trabajo realizado en un país latinoamericano define la importancia de implementar un plan estratégico que permite definir los lineamientos necesarios para sobrevivir en un mercado que sigue creciendo no sólo, por empresas legalmente constituidas sino por aquellas que laboran de forma ilegal.

La planificación estratégica es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que la organización es, lo que hace y por qué lo hace, con la mira puesta en el futuro. (Sánchez, 2013, p. 13)

Para cumplir con los objetivos trazados es necesario que se siga una planeación detallada es decir, que se debe de llevar un orden para no dejar nada al azar y

de esta manera procurar disminuir o evitar errores en el desarrollo del plan. Chiavenato (2011) “La planeación consiste en elegir misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas” (p. 23).

Un plan estratégico permite tomar decisiones adecuadas e inclusive anticiparse a los acontecimientos que puedan repercutir en el negocio generando pérdidas económicas sino existen medidas correctivas sobre ellos pero, esta visión no debe de ser únicamente al aspecto negativo sino también, a los positivos definiendo hacia donde se quiere llegar y conseguir con el negocio. Siendo así estrategia Martínez y Milla (2012) “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” (p. 6). Sino existen metas u objetivos establecidos existirán una infinidad de falencias que provoquen la inestabilidad y peor aún la desaparición de cualquier negocio por no contar con los lineamientos claros que permitan su permanencia en el mercado.

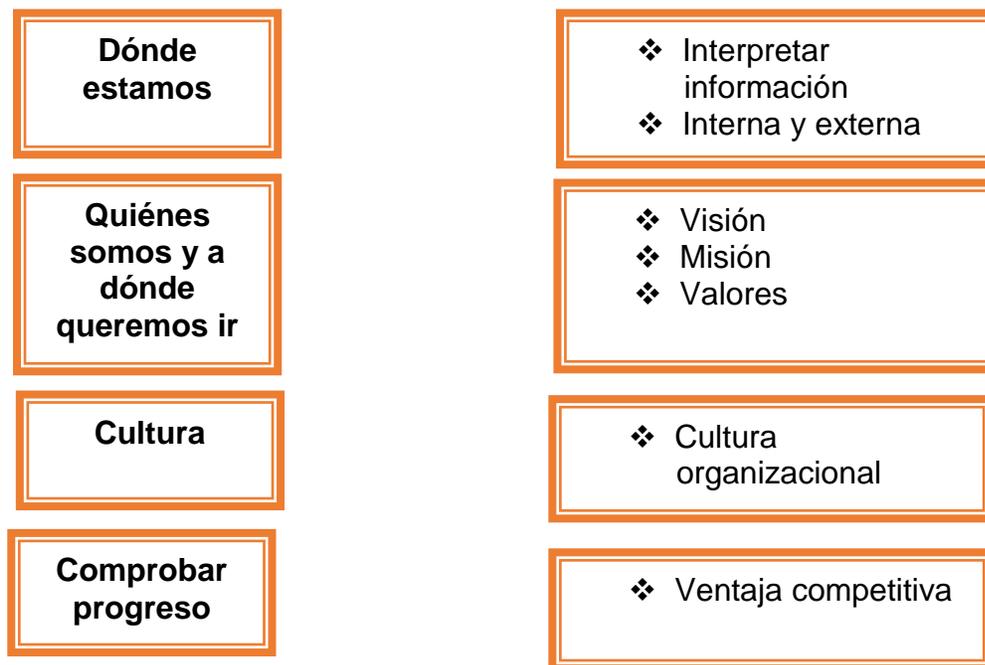
Después de tomar en consideración estos conceptos se debe tener una mejor interpretación de lo que es un plan estratégico. Siendo así que es considerado un instrumento que permitirá la formulación de dudas sobre la organización y de esta forma determinar las estrategias necesarias a seguir (Martínez y Milla, 2012). Cualquier negocio que carezca de este plan y no toma las medidas necesarias para implementarlo o modificarlo en el caso de poseerlo pero, pese a ello no está llegando a los parámetros trazados necesitará un análisis en el cual se identifiquen sus puntos vulnerables.

Al considerar la estrategia como un plan permitirá seguir una delimitación específica para enfocarse en una determinada situación donde se elaborará las acciones necesarias inclusive tener una visión anticipada sobre los posibles acontecimientos que puedan ocurrir positivos o negativos siempre hay que estar preparados y no dejar que las cosas fluyan libremente y sin control. Rojas y Medina (2012) “La estrategia es un plan

unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (p.34).

Con esta conceptualización se tiene en claro la relevancia de tener una estrategia definida para de esta manera poder cumplir con los objetivos que tenga trazados la empresa y que por razones involuntarias no las ha podido concretar por lo cual va a enfrentar falencias en sus actividades sino les da una solución viable.

**Figura 2 Elementos principales de la estrategia**



**Fuente: Planeación estratégica fundamentos y casos**  
**Elaborado por: La autora**

La estrategia debe de ser plenamente definida para enfocarse a la que sea necesaria para la toma de decisiones y se ajuste de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos, según las competencias necesarias para el negocio.

❖ **Estrategias corporativas**

Se dedica a cuestiones que ciernen a la cartera de negocios de la empresa.

❖ **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio**

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

❖ **Estrategias operativas**

Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. (Martínez y Milla, 2012, p. 14-15)

Para el caso de este trabajo la estrategia operativa es la que se adapta mejor a la situación actual de la empresa de seguridad Viprocosa, ya que esta encierra todos los factores que involucran a la problemática actual de la misma y que necesitan ser solucionadas para mejorar su estabilidad empresarial. Pero, realizar un plan estratégico también dependerá de la visión que se tenga sobre el mismo y además de tener una prospectiva de los posibles acontecimientos.

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. (Alles, 2010, p. 156)

Anticiparse a los hechos es importante, porque de esta forma se puede plantear diferentes posibles escenarios que ocasionarían una afectación directa o indirectamente al giro normal del negocio, estos factores pueden ser por ejemplo: nuevas leyes gubernamentales, competencia desleal, el medio que lo rodea, etcétera. Si de antemano se ha establecido estas hipótesis de podrá vislumbrar la solución más viable para enfrentar esta brecha en el caso que se dé. Para cumplir con esta finalidad es pertinente enfatizar aquellas fases y etapas que son necesarias para un plan estratégico.

Existen varios tipos de planes que pueden surgir de una idea para dar solución a un problema existente estos permitirán prever así como organizar por consiguiente los planes se los puede clasificar en:

### **1. Plan operativo**

Su implementación consiste en determinar anticipadamente las funciones propias que realizará cada persona en su lugar de trabajo.

### **2. Plan táctico**

Se fundamenta en la planeación estratégica para ser desarrollados en los departamentos de una organización así como garantizar la optimización de los recursos.

### **3. Plan estratégico**

Se enfoca hacia una determinada empresa su objetivo es determinar los parámetros y limitaciones de la misma es este tipo de plan el estudio es total no existe una división de áreas.

**Figura 3 Fases del plan estratégico**

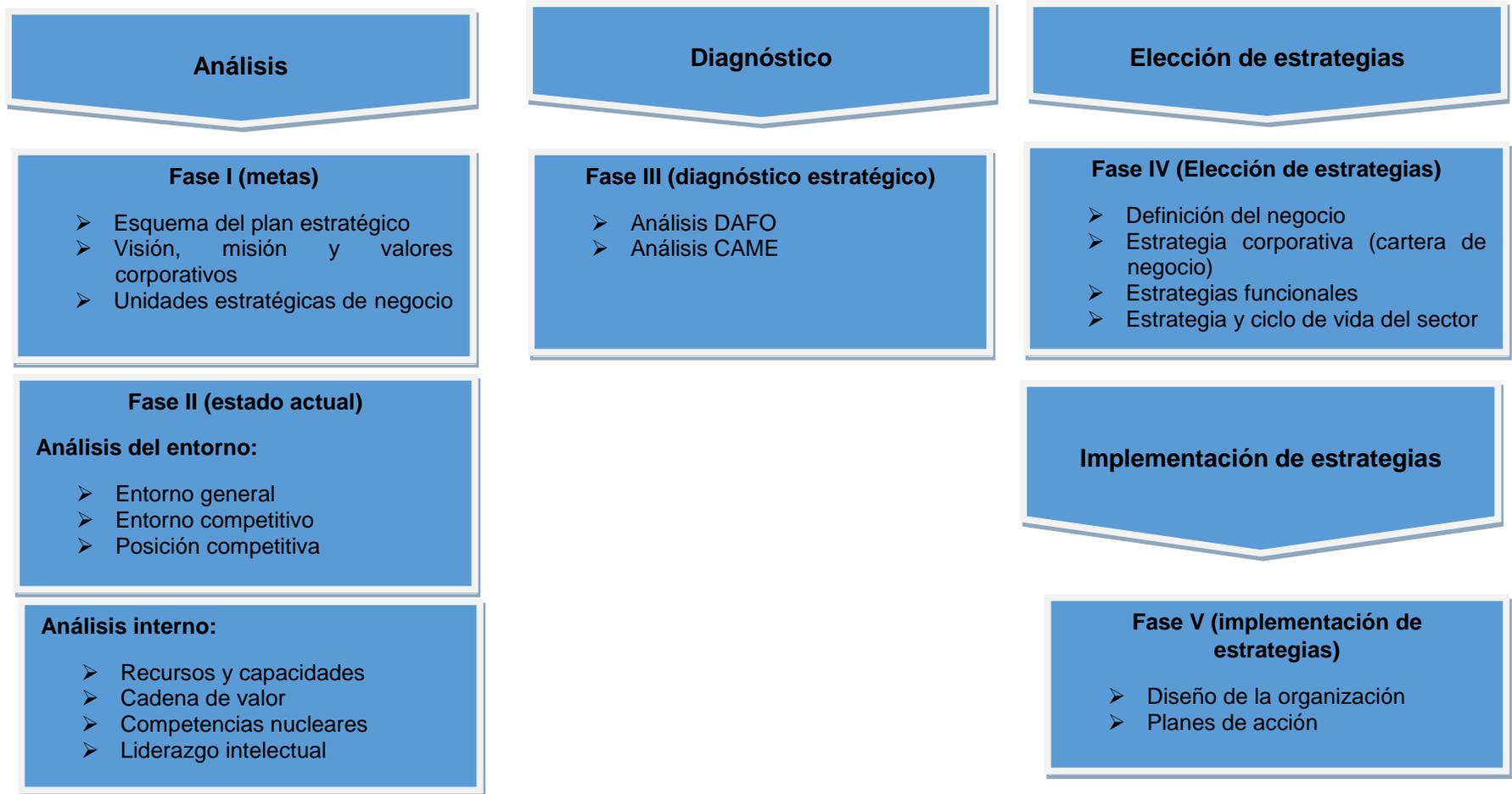


**Elaborado por: La autora**

**Fuente: La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral**

Cada una de estas fases permite la elaboración de un plan estratégico que cubra cada una de las necesidades requeridas. Martínez y Milla (2012) exponen que el análisis estratégico consiste en identificar los objetivos e inclusive los factores internos y externos del medio, mediante la formulación de la estrategia se definirán aquellos controles y diseños organizativos que posea. La implementación estratégica tiene por finalidad evidenciar que la empresa tiene correctamente definidos aquellos medios para coordinar e integrar sus actividades. Estos tres aspectos son los que encierran las fases del plan estratégico siendo, ahora necesario detallar las etapas que lo integran.

Figura 4 Esquema detallado de las fases de un plan estratégico



Fuente: La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral  
Elaborado por: La autora

Este esquema hace hincapié a los elementos que integran las fases de un plan estratégico dando así, una idea clara de los puntos que deben conformar el desarrollo del mismo y de esta manera pueda cumplir su objetivo que es facilitar la dirección de una organización.

Sin embargo, el plan estratégico no quiere decir, que se tenga la llave del éxito su implementación permitirá una efectividad pero, esto dependerá también de los directivos de la empresa. Martínez y Milla (2012) “La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado” (p. 10).

De la correcta administración del Talento Humano dependerá el éxito o fracaso de cualquier empresa por esta razón, se le debe dar la importancia del caso desde el momento de su selección y durante el tiempo que forme parte de la misma siendo un factor determinante para que estos estén motivados y desarrollen o fortalezcan las destrezas y habilidades propias en ellos es necesaria la capacitación permanente que les permita efectivizar su trabajo. Chiavenato (2011) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322).

Otro elemento fundamental para cualquier organización es el establecimiento de políticas que estén direccionadas hacia los objetivos de la empresa estas buscan fortificar la colaboración de todo el personal que forma parte de la misma y que mediante el trabajo en conjunto será posible alcanzar cada uno de los lineamientos de la empresa. La política empresarial permite definir los objetivos de una organización y mediante la cual se podrán cumplir cada uno de los lineamientos establecidos por la misma (Prieto, 2012). La política delimita las pautas a seguir así como las limitaciones de la organización sin embargo, estas pueden ser modificadas para adaptarse a su entorno competitivo.

Toda organización debe de establecer sistemas de control para cada una de sus actividades no puede ni debe tomar medidas correctivas cuando una situación sui géneris se hace presente la estrategia es estar preparado antes que suceda y para ello los indicadores de gestión es la mejor opción porque estos permiten medir una determinada situación. A través de los indicadores es posible medir una situación en particular o proceso la ventaja de ellos es que en el caso de que no existan pueden ser creados según la necesidad a través de su adecuada utilización permitirá conocer mejor una determinada situación (Sánchez, 2013). Los indicadores son la mejor herramienta de gestión si se desea establecer un control permanente de las actividades realizadas en una organización a través de ellos se podrán tomar medidas correctivas en el momento oportuno en el caso de ser necesario.

### **1.1 Límites**

La situación que está pasando la empresa de seguridad Viprocosa se ha convertido en un tema preocupante para quienes forman parte de esa institución porque al estar incumpliendo con varios lineamientos necesarios para su normal operación ha perdido su nivel competitivo lo cual se ve reflejado en sus ingresos además, de crear un ambiente de zozobra constante en el personal.

Esto es lo que se busca resolver con este trabajo, brindar una solución que le permita alcanzar una estabilidad empresarial así como retornar nuevamente al mercado logrando ser competitiva ya que al estar debidamente regularizada, dando un giro a la selección de personal e implementar la capacitación de personal esto será posible de alcanzar en esta empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil.

## 1.2 Políticas y legislación que sustenta la pertinencia de la investigación

Para la elaboración de este trabajo además de definir métodos y herramientas de investigación se debe de sustentar o fundamentar a las diferentes leyes o reglamentos que establezcan los entes reguladores sobre todo para las compañías de seguridad que actualmente están bajo un mayor control. Entre las principales se destacan los siguientes:

- ❖ Constitución del Ecuador 2008
- ❖ Ley y Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada 17-07-08
- ❖ Ministerio del Interior
- ❖ Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

La Constitución del Ecuador es la ley que está por encima de las otras leyes en este cuerpo legal se pueden resaltar varios artículos que resultan importantes y hacen énfasis a la seguridad ciudadana entre ellos.

- ❖ **Artículo 3 numeral 8.-** Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción.
- ❖ **Artículo 83 numeral 4 expresa.-** Colaborar en el mantenimiento de la paz y seguridad.
- ❖ **Artículo 393.-** El Estado garantizará la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir las formas de violencia y discriminación y la comisión de infracciones y delitos. La planificación y aplicación de estas

políticas se encargará a órganos especializados en los diferentes niveles de gobierno. (Constitución del Ecuador, 2008)

Respecto al reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada se establece las características de lo que es este tipo de empresa así se puede resaltar:

**Art. 1.-** Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada.- Son compañías de vigilancia y seguridad privada aquellas sociedades, que tengan como objeto social proporcionar servicios de seguridad y vigilancia en las modalidades de vigilancia fija, móvil e investigación privada; y, que estén legalmente constituidas y reconocidas de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada. En consecuencia, las compañías de vigilancia y seguridad privada, no podrán ejercer otra actividad ajena a los servicios detallados en el presente artículo. (Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2008)

Desde 1985 existe la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI) pero, la función de esta es agrupar a estas empresas sin embargo frente a las constantes irregularidades o falencias existentes en las empresas de seguridad privada el estado tomó la decisión de que sean regularizadas y controladas por medio del Ministerio del Interior quien será el ente que las supervise, otorgue permisos y certifique la acreditación de las mismas.

La seguridad es un punto de suma importancia y es lo que se intenta mantener y se busca los medios para que esta persista así se puede destacar también los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 que sustentan lo siguiente:

- ❖ **Objetivo 4:** Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- ❖ **Objetivo 6:** Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad
- ❖ **Objetivo 8:** Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

- ❖ **Objetivo 9:** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017)

Al brindar un servicio de calidad se puede colaborar con la seguridad y desarrollo económico del país. La empresa al ser más rentable una vez que mejore sus falencias podrá retomar su espacio en el mercado así como captar nuevos clientes lo cual permitirá generar nuevas fuentes de empleos y se estará cumpliendo con el Plan Nacional del Buen Vivir.

### **1.3 Conclusiones parciales**

Una vez que se ha recabado la información que sirva de soporte para fundamentar el desarrollo del trabajo a realizar se puede tener en claro que el establecimiento de un plan estratégico podrá servir para mejorar el estado actual de la empresa. Porque así, se puede determinar el paso a paso de los procesos adecuados para cumplir con los objetivos trazados por ella.

Mediante la implementación del plan estratégico se podrá tener una visión prospectiva sobre lo que se desea hacer y hacia donde se quiere llegar con lo cual se podrá efectivizar las actividades de la misma y lograr un desarrollo institucional que le permita segmentarse en el mercado y sea una fuente generadora de empleo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Metodología**

La elaboración de este trabajo se realizará mediante el método descriptivo porque se va a describir los hechos que inciden en el lugar objetivo de carácter no exploratorio porque no se influye de ninguna manera para provocar una reacción sobre los hechos éstos ya están presentes. Malhotra (como citó Mas, 2012) “La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (p. 191).

Es de carácter cuantitativo primeramente porque es uno de los métodos más utilizados y permite una mejor comprensión de sus resultados que se reflejan numéricamente la magnitud del objeto de estudio. Rivera y López (2012) “La información cuantitativa es la expresión numérica de las respuesta del mercado” (p. 196).

Por último será cualitativa porque se van a realizar entrevistas con la finalidad de tener una mejor percepción sobre los hechos mediante la opinión de los involucrados en el problema a tratar Nieto y Rodríguez (2010) “Investigación cualitativa estudia y analiza las significaciones de la acción humana y de la vida social” (p. 104).

### **Población y muestra**

#### **2.1 Población**

La población será el personal que labora en la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil. Es importante definir las fuentes primarias y secundarias que permitieron el desarrollo de este trabajo, las primeras ya quedaron sobreentendidas además de cualquier información adicional que pueda proporcionar los representantes de la

empresa y las secundarias toda la información externa que haya permitido continuar con este trabajo de una forma confiable como es la utilización bibliográfica, revistas, etcétera.

### **2.1.1 Muestra**

Al ser un número reducido de personal conformado por treinta (30) guardias, tres (3) supervisores, un (1) jefe de operaciones y una (1) secretaria en total treinta y cinco (35) no es necesario establecer la muestra óptima para realizar las encuestas se ejecutará un censo el cual puede ser realizado a todo el personal de esta institución.

Para cumplir todo lo propuesto se lleva a efecto sesiones de trabajo que están conformados en las siguientes etapas:

**Tabla 1. Sesiones de trabajo**

| <b>Descripción</b> |   | <b>Miembros que intervinieron</b>   |
|--------------------|---|---|
| <b>Sesión #1</b>   | Análisis FODA/entorno                             | Señor Walter Arreaga (Presidente)   |
| <b>Sesión #2</b>   | Definición de objetivos estratégicos              | Señores<br>Walter Arreaga (Presidente)<br>Martín Torres (Gerente)   |
| <b>Sesión #3</b>   | Definición de estrategias                         | Señores<br>Walter Arreaga (Presidente)<br>Martín Torres (Gerente)   |
| <b>Sesión #4</b>   | Definición de actividades estratégicas            | Señores<br>Walter Arreaga (Presidente)<br>Martín Torres (Gerente)   |
| <b>Sesión #5</b>   | Definición de indicadores                         | Señores<br>Walter Arreaga (Presidente)<br>Martín Torres (Gerente)   |
| <b>Sesión #6</b>   | Definición de parámetros de selección de personal | Señores<br>Walter Arreaga (Presidente)<br>Martín Torres (Gerente)<br>Carlos Torres Loor (Jefe de Operaciones) |
| <b>Sesión #7</b>   | Definición de necesidades de capacitación         | Señores<br>Walter Arreaga (Presidente)<br>Martín Torres (Gerente)<br>Carlos Torres Loor (Jefe de Operaciones) |

Elaborado por: La autora

Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

**Tabla 2. Desarrollo de preguntas encuesta-entrevista**

| <b>Problemas</b>  | <b>Objetivos</b>  | <b>Variable o indicador</b> | <b>Pregunta</b>   | <b>Técnica</b> |
|---|---|-----------------------------|---|----------------|
| ¿Cuál será el impacto del nuevo plan estratégico en el funcionamiento de la empresa de seguridad Viprocosa? | Proponer un nuevo plan estratégico que permita el mejor funcionamiento de la empresa de seguridad Viprocosa | Eficiencia                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Su experiencia dentro de la empresa, cómo la califica?</li> <li>2. ¿Desde su percepción considera que los clientes están conforme con el servicio ofrecido por la empresa?</li> <li>3. ¿Cómo califica la comunicación entre el personal administrativo y operaciones?</li> <li>4. ¿Qué calificación le da a los recursos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo?</li> <li>5. ¿Cuál es el nivel de rotación?</li> <li>6. ¿Considera que la rotación constante de puesto afecta su desarrollo laboral?</li> <li>7. ¿Existen reuniones internas para conocer novedades o inquietudes del personal?</li> <li>8. ¿Qué espera usted de la empresa?</li> <li>9. ¿Cómo califica el sistema de selección de personal?</li> <li>10. ¿Existe capacitación para el personal?</li> <li>11. ¿Le gustaría recibir capacitación para mejorar su trabajo?</li> </ol> | Encuestas      |
| 6. ¿Cuáles son las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades actuales?                              | Realizar un análisis FODA   | Calidad/eficacia            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Viprocosa?</li> </ol>   | Entrevista     |
| 7. ¿Qué importancia tiene desarrollar políticas que respalde el plan estratégico?                           | Desarrollar políticas que respalde el plan estratégico.   | Gestión                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las estrategias que debería aplicar Viprocosa?</li> </ol>   | Entrevista     |
| 8. ¿Los indicadores de  | Identificar indicadores   | Análisis                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para esas estrategias ¿cuáles son los</li> </ol>  | Entrevista     |

Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

|   |  |         |   |            |
|---|--|---------|---|------------|
| gestión permitirán evaluar el desempeño organizacional?                           | de gestión.  |         | indicadores?  |            |
| <b>9.</b> ¿Existen problemas en cuanto a la selección y capacitación de personal? | Delimitar los nuevos parámetros de selección y capacitación de personal. | Gestión | <b>1.</b> Actualmente ¿cómo se selecciona y capacita al personal?<br><b>2.</b> ¿Qué mejoras propondría para la selección y capacitación del personal? | Entrevista |

Elaborado por: La autora

## 2.2 Resultados de las encuestas

Tabla 3. Ficha técnica de estudio

| <b>Variables</b>          | <b>Estudio</b>   |
|---------------------------|--|
| <b>Tipo de estudio</b>    | Cuantitativo   |
| <b>Número de encuesta</b> | 35   |
| <b>Muestreo</b>           | Guardias: 30<br>Secretaria: 1<br>Supervisores: 3<br>Jefe de operaciones: 1 |
| <b>Medida</b>             | Opción múltiple-cerradas   |
| <b>Técnica</b>            | Encuesta   |

Elaborado por: La autora

**PREGUNTA 1**

¿Su experiencia dentro de la empresa, cómo la califica?

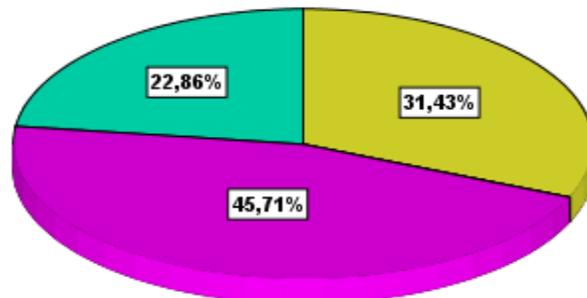
**Tabla 4. Experiencia dentro de la empresa**

|         |         | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---------|---------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | Bueno   | 11                | 31,4              | 31,4                     | 31,4                        |
|         | Regular | 16                | 45,7              | 45,7                     | 77,1                        |
|         | Malo    | 8                 | 22,9              | 22,9                     | 100,0                       |
|         | Total   | 35                | 100,0             | 100,0                    |                             |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 5 Experiencia dentro de la empresa**

■ Bueno  
■ Regular  
■ Malo



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La experiencia laboral en Viprocosa refleja un descontento generalizado entre el personal siendo así que el 45,70% del personal califica como regular sin embargo, el 31,40% lo cataloga como bueno lo que deja abierta una posibilidad de que si se toman medidas correctivas se puede dar un giro a la percepción de ellos para que sientan un mejor ambiente laboral.

**PREGUNTA 2**

¿Desde su percepción considera que los clientes están conforme con el servicio ofrecido por la empresa?

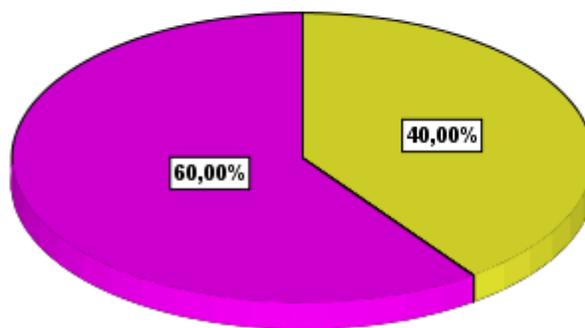
**Tabla 5. Satisfacción del cliente**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 14         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| No         | 21         | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
| Total      | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 6 Satisfacción del cliente**

Si  
No



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El personal está consciente de que existe una inconformidad por parte de los clientes por el servicio que reciben lo cual se ha visto reflejado en la pérdida de puestos de trabajo por ello, el **NO** obtuvo un 60%. Si bien es cierto, que esto se ha dado por razones que pudieron resolverse a tiempo todavía existe la posibilidad de mejorar, recuperar o captar nuevos clientes.

**PREGUNTA 3**

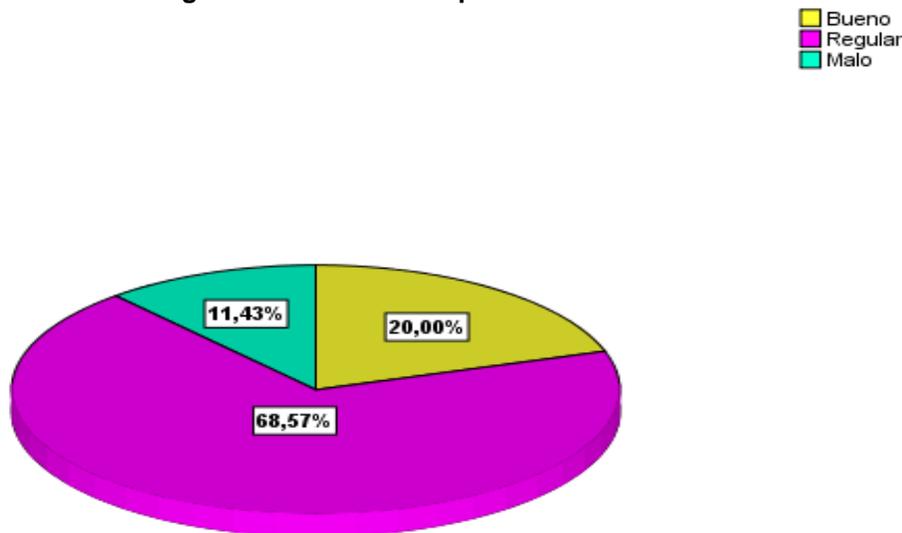
¿Cómo califica la comunicación entre el personal administrativo y operaciones?

**Tabla 6. Comunicación/personal administrativo**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bueno      | 7          | 20,0              | 20,0                 |
|         | Regular    | 24         | 68,6              | 88,6                 |
|         | Malo       | 4          | 11,4              | 100,0                |
|         | Total      | 35         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 7 Comunicación/personal administrativo**



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La comunicación debe de ser fundamental para el desarrollo correcto de las actividades pero el personal percibe que ésta no se da totalmente por ello el 68,60% afirma que es regular. Se debe de fomentar la comunicación para que así se puedan compartir las ideas o criterios frente a una situación debe de existir confianza para expresar las dudas que se presenten.

**PREGUNTA 4**

¿Qué calificación le da a los recursos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo?

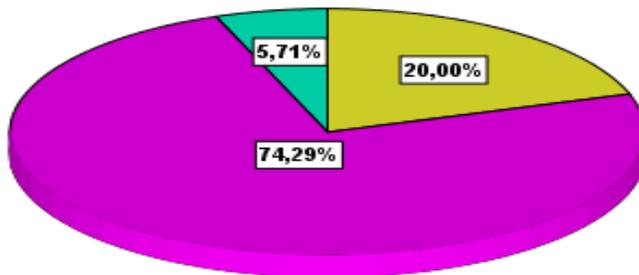
**Tabla 7 Recursos para el trabajo**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bueno      | 7          | 20,0              | 20,0                 |
|         | Regular    | 26         | 74,3              | 94,3                 |
|         | Malo       | 2          | 5,7               | 100,0                |
|         | Total      | 35         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 8 Recursos para el trabajo**

Bueno  
Regular  
Malo



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Los recursos que proporciona la empresa para cumplir con el trabajo diario del personal administrativo y de guardias es catalogado como regular en un 74,30% lo cual genera un malestar e incertidumbre general porque impide el cumplimiento normal de las actividades. Esta situación requiere una rectificación inmediata por ejemplo cambiar chalecos, radios, etcétera.

**PREGUNTA 5**

¿Cuál es el nivel de rotación?

**Tabla 8. Nivel de rotación**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Alto       | 21         | 60,0              | 60,0                 |
|         | Medio      | 12         | 34,3              | 94,3                 |
|         | Bajo       | 2          | 5,7               | 100,0                |
|         | Total      | 35         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 9 Nivel de rotación**

Alto  
Medio  
Bajo



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La rotación de personal es **alta** 60% esto se da porque el personal renuncia o simplemente se van, esta situación está ocasionando molestias en los clientes y personal. Mediante una adecuada selección y sobre todo que exista un correcta administración se podrá corregir esta problemática que está mermando la imagen institucional.

**PREGUNTA 6**

¿Considera que la rotación constante de puesto afecta su desarrollo laboral?

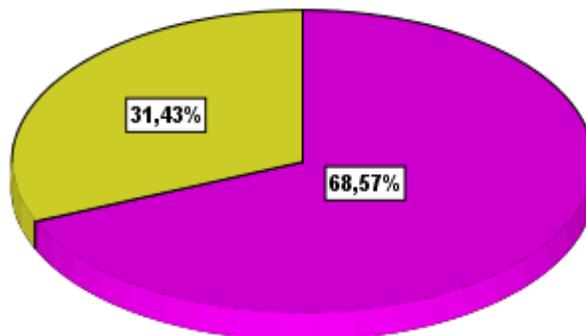
**Tabla 9. Rotación constante**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 24         | 68,6       | 68,6              | 68,6                 |
| No         | 11         | 31,4       | 31,4              | 100,0                |
| Total      | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 10 Rotación constante**

Si  
No



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La falta de personal hace que se rote mucho a los guardias mientras se realiza nuevas contrataciones por ello, el **SÍ** en un 68,60% tiene acogida el problema aquí es que es mal visto por parte de los clientes éstos cambios constantes lo cual genera incertidumbre entre ellos al igual que en los guardias porque deben de aprender nuevas consignas (directrices) de acuerdo al lugar que está bajo su custodia.

**PREGUNTA 7**

¿Existen reuniones internas para conocer novedades o inquietudes del personal?

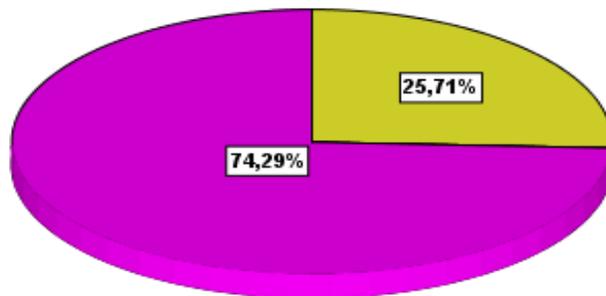
**Tabla 10 Reuniones con el personal**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| No               | 9          | 25,7       | 25,7              | 25,7                 |
| Válidos Rara vez | 26         | 74,3       | 74,3              | 100,0                |
| Total            | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 11 Reuniones con el personal**

■ No  
■ Rara vez



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La carencia de reuniones genera un malestar en el personal porque siente que ellos no son importante para los directivos de la empresa y esto se ve reflejado en la opción **rara vez** con un 74,30%. Es necesario, que se tome como hábito realizar reuniones con el personal para que así puedan informar novedades o inquietudes que necesiten ser aclaradas así sentirán que existe empatía hacia ellos.

**PREGUNTA 8**

¿Qué espera usted de la empresa?

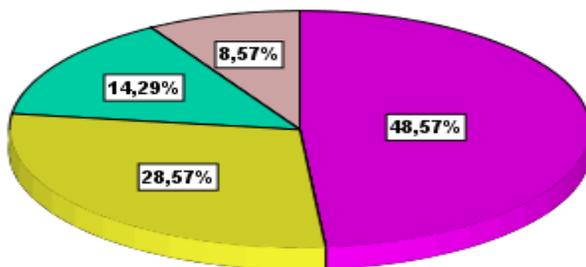
**Tabla 11. Expectativa por la empresa**

|  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos                                  |            |            |                   |                      |
| Que capaciten a los guardias             | 17         | 48,6       | 48,6              | 48,6                 |
| Que los sueldos sean cancelados a tiempo | 10         | 28,6       | 28,6              | 77,1                 |
| Que exista mejor comunicación interna    | 5          | 14,3       | 14,3              | 91,4                 |
| Que mejore internamente                  | 3          | 8,6        | 8,6               | 100,0                |
| Total                                    | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 12 Expectativa por la empresa**

- Que capaciten a los guardias
- Que los sueldos sean cancelados a tiempo
- Que exista mejor comunicación interna
- Que mejore internamente



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El común denominador entre el personal es la capacitación siendo esta la más acogida con un 48,60% y esto se da porque sienten que mediante esta podrán rendir mejor y tener un adecuado desempeño laboral. Sin embargo, las otras opciones han tenido buena aceptación por lo cual se debe de buscar alternativas de solución.

**PREGUNTA 9**

¿Cómo califica el sistema de selección de personal?

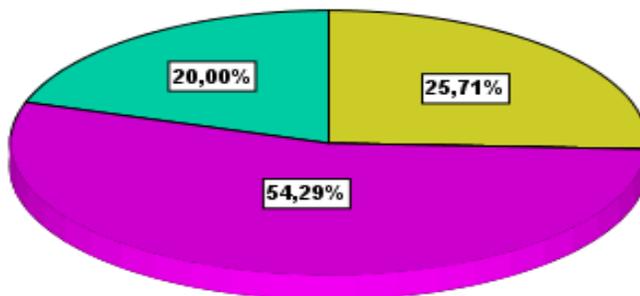
**Tabla 12. Selección de personal**

|         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bueno      | 9          | 25,7              | 25,7                 |
|         | Regular    | 19         | 54,3              | 80,0                 |
|         | Malo       | 7          | 20,0              | 100,0                |
|         | Total      | 35         | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 13 Selección del personal**

■ Bueno  
■ Regular  
■ Malo



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La inadecuada selección de personal es un problema común que muchas veces no se considera importante y se omiten muchos pasos para elegir a la persona idónea que va a cumplir una función tan importante como es brindar seguridad y el 54,30% cataloga este proceso como regular esta situación necesita ser cambiada de forma inmediata.

**PREGUNTA 10**

¿Existe capacitación para el personal?

**Tabla 13. Capacitación**

|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| No               | 14         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| Válidos Rara vez | 21         | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
| Total            | 35         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 14 Capacitación**

■ No  
■ Rara vez



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La capacitación de personal es vista como un gasto más aún en este tipo de negocios porque los guardias renuncian **rara vez** obtuvo un 60% y esto se da cuando tienen un nuevo contrato. Mantener la capacitación constante debe de ser una prioridad de esta empresa de esta manera se podrá brindar un mejor servicio y el personal está capacitado para desarrollar su trabajo a cabalidad.

**PREGUNTA 11**

¿Le gustaría recibir capacitación para mejorar su trabajo?

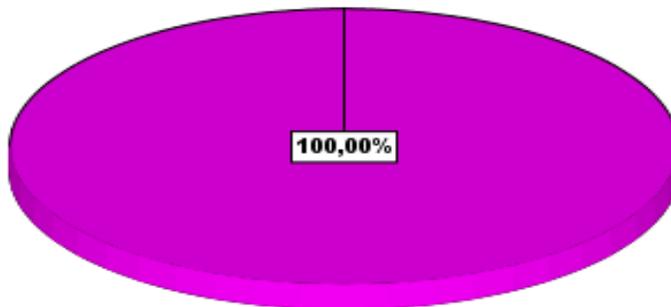
**Tabla 14. Recibir capacitación**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 35         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 15 Recibir capacitación**

■ Si



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La opción **SÍ** obtuvo un rotundo 100% por parte del personal y esto es por la necesidad que siente de estar capacitados ya que como se pudo resaltar en el resultado anterior estas son poco frecuentes por no decir nulas y esto debe de cambiar. La capacitación no es un gasto es una inversión que va a regresar y se obtendrán grandes beneficios porque se podrá contar con un equipo de trabajo que tenga el criterio para detectar problemas e identificar soluciones porque contarán con las herramientas necesarias para ello.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

La propuesta tiene como finalidad exponer una idea para resolver una situación en particular, esta nace después de reunir toda la información necesaria tomada de fuentes fidedignas para analizarlas e identificar la mejor alternativa que resulte viable para solucionar la problemática existente. Cisneros (2012) “La propuesta presenta a consideración de las autoridades académicas la idea inicial de un trabajo de investigación. Es corta y concreta (p. 52).

La empresa de seguridad Viprocosa tiene como actividad principal la de vigilancia y protección de las personas o propiedades sin embargo, pese a los años de estar en el mercado actualmente está presentando graves falencias administrativas lo cual ha conllevado a que esta se encuentre perdiendo credibilidad por ende esto se ve reflejado en su cartera de clientes y reducción de ingresos.

Mediante este trabajo de investigación se planea resolver este problema a través de un plan estratégico que le permita tomar un nuevo direccionamiento a la empresa y de esta manera pueda retomar el mercado y sea capaz de ser rentable económicamente además de crear fuentes de trabajos para la ciudadanía.

Las compañías de seguridad han perdido credibilidad entre la ciudadanía esto ha sido ocasionado por varios actos delictivos donde están involucrados los guardias que se suponen deben de velar por su seguridad. Con este trabajo se busca fortalecer la imagen de la empresa además de brindar un servicio de calidad y sobre todo que sea garantizado.

### **3.1 Misión**

Proporcionar un servicio de seguridad privada de calidad que nos caracterice y sea la base del negocio.

### **3.2 Visión**

Ser para el 2020 una organización sólida capaz de satisfacer los requerimientos de los clientes.

## **Objetivos**

### **3.3 Objetivo General**

Garantizar la calidad del servicio de seguridad y vigilancia a través de la mejora continua.

### **3.4 Objetivos Específicos**

- ❖ Brindar un servicio que sea de calidad.
- ❖ Fomentar la capacitación y formación de los guardias de seguridad.
- ❖ Realizar un servicio de post venta para identificar falencias del servicio y tomar medidas correctivas.

### **3.4 Valores**

- ❖ **Lealtad:** Que este valor sea la imagen de la institución.
- ❖ **Responsabilidad:** Garantizar que el servicio se desarrollará con efectividad.

- ❖ **Honestidad:** Cada una de las actividades deben de ser realizadas transparentemente.

### **3.5 Políticas**

Adicional a la misión, visión, objetivos, etcétera es necesario definir las políticas internas que permitirán los lineamientos a seguir según el caso y estas son las siguientes:

#### **Políticas de compra**

1. Analizar diferentes cotizaciones para elegir al mejor proveedor que cumpla los requerimientos de calidad, precio, garantía y tiempo de entrega.
2. Después de seleccionar al proveedor se emitirá la respectiva orden de compra esta deberá ser aprobada por el contador sin embargo, si esta es mayor a \$300,00 requerirá la aprobación del Gerente.
3. Si las compras son menores a \$200,00 el pago será en efectivo o cheque.

#### **Políticas de venta**

1. Los clientes podrán contactarse personalmente, telefónicamente o correo electrónico para contratar el servicio o solicitar una cotización. Si existe alguna duda sobre el servicio ofrecido se realizará una visita para despejar todas sus inquietudes
2. Al momento de llegar a un acuerdo se realizará un contrato donde se estipule los derechos y obligaciones de las partes y donde se dejará en claro las sanciones por incumplimiento del mismo este será del 15% como penalidad.
3. Una vez que esté por finalizar el contrato y el cliente ya no requiera el servicio este deberá de hacer conocer su deseo mediante una comunicación escrita

dirigida al Gerente la cual debe de ser presentada con treinta (30) días de la fecha de término caso contrario se considerará como renovado.

4. La renovación de contrato será en base al índice inflacionario lo cual deberá ser comunicado al cliente con quince (15) días de anticipación.
5. Se concederá descuentos del 3% para aquellos clientes que contrate el servicio de puesto completo esto es que cubra 2 turnos de 12 horas (día y noche o noche y noche).
6. La emisión de las facturas serán en el mes que se efectúe el servicio o el mes consecutivo se entregue y cancele la misma dentro del mismo mes.
7. Las facturas serán entregadas hasta el 20 de cada mes esto si no existe una fecha determinada por el cliente.
8. Una vez entregada la factura al cliente tendrá 72 horas (3 días), para realizar un reclamo o duda caso contrario se entenderá la conformidad de la misma.
9. El incremento de las ventas debe ser como mínimo del 5%.

### **Política de cobro**

1. Será el contador (a) quien tenga la responsabilidad de realizar los cobros de las facturas.
2. Las facturas podrán ser canceladas en cheques, depósitos y/o transferencia bancaria las mismas que se consideraran recibidas mediante notificación de correo electrónico.
3. Al mes siguiente de la entrega de la factura se procederá al cobro de la misma solo si el cliente solicita lo contrario será dentro del mismo mes.
4. La cancelación de las facturas no podrán exceder más de dos meses después de su entrega, a inicio del tercer mes si continúa dicha situación el servicio será suspendido.
5. Los pagos parciales no será permitidos excepto que sea un pago anticipado.

6. Cuando exista un inconveniente con el cheque del cliente por falta de fondos el siguiente pago se realizará en depósito y/o transferencia bancaria y efectivo lo cual será en este caso que resulta “especial”.
7. El incumplimiento recurrente en los plazos acordados entre las partes la empresa reunirá la documentación pertinente para el proceso legal.
8. En el caso de mora ocasionada por el cliente será este quien deba de correr con el pago de honorarios profesionales e intereses por mora según lo dispone la ley.

### **Política de Talento Humano**

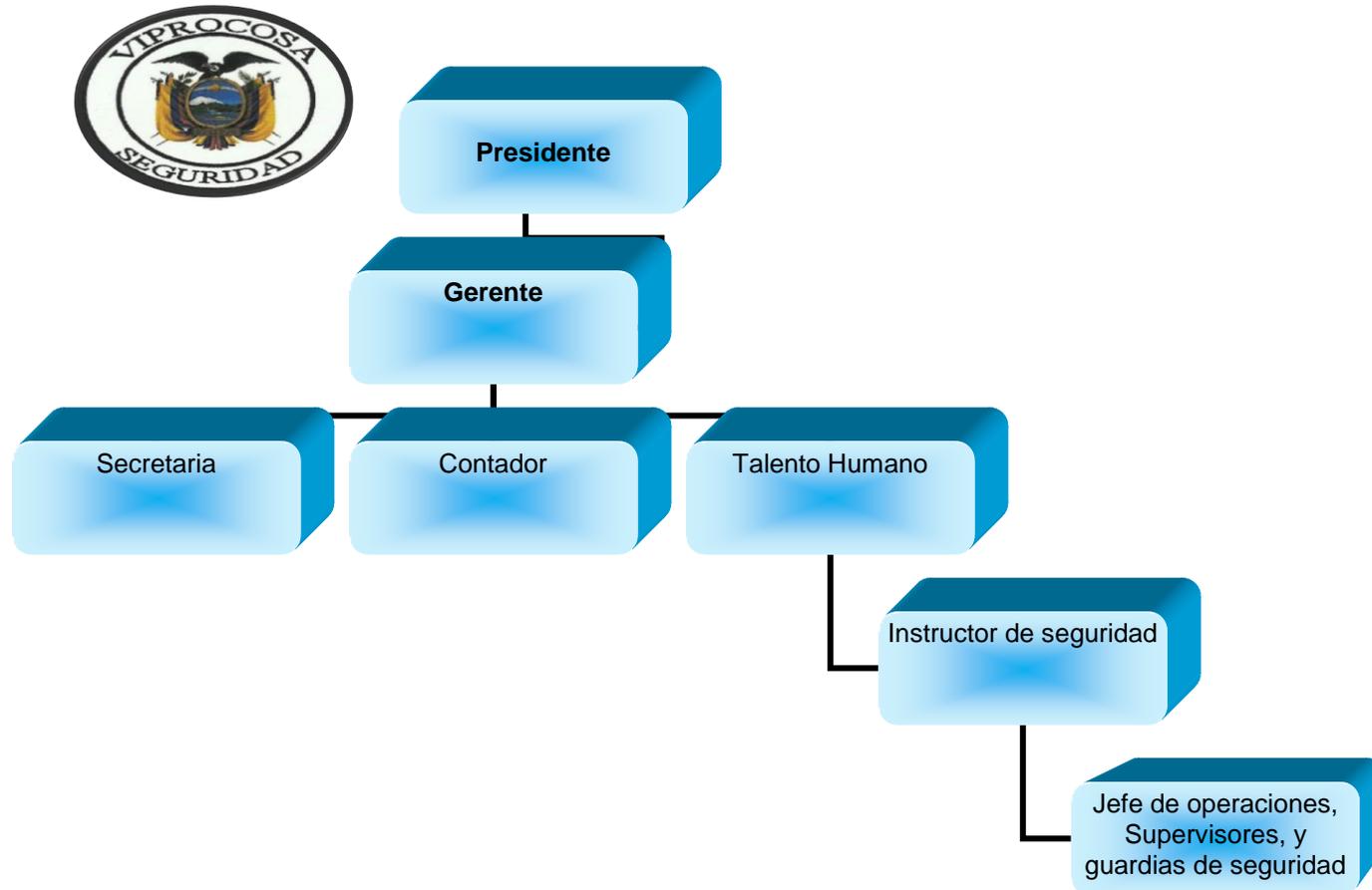
1. Garantizar la adecuada selección del personal y promover la capacitación.
2. Procurar que el personal desarrolle un sentido de pertenencia hacia la institución y con los clientes.
3. Promover los incentivos (reconocimientos) para motivar a los empleados.
4. Los diez (10) de cada mes se llevará a efecto el pago de las remuneraciones mediante acreditación bancaria.
5. Fomentar entre el personal la importancia de proporcionar un servicio de calidad a los clientes.
6. Las quejas o solicitudes de los clientes deben ser tratadas con responsabilidad y prontitud.
7. Evitar cualquier tipo de favoritismo entre el personal esto crea un ambiente tenso entre ellos.
8. Todos deberán sujetarse al Reglamento Interno de Trabajo vigente y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **Políticas generales**

1. Los permisos o autorizaciones de la empresa serán tramitados con tres y seis meses de anticipación con la finalidad de evitar que estos caduquen.

2. Toda la documentación deberá ser archivada correctamente en los diferentes departamentos donde pertenezcan.
3. Mensualmente se realizarán el abastecimiento de suministros de oficina según las necesidades de los departamentos.
4. Las compras de suministros de oficina serán planificadas evitando que se llegue a carecer de los mismos.

Figura 16 Propuesta de organigrama para la empresa de seguridad Viprocosa



Elaborado por: La autora

### 3.6 Análisis Foda

La aplicación de este análisis permitirá detectar las fortalezas y debilidades que posee la empresa así como aquellas amenazas y oportunidades a su alrededor con este diagnóstico clarificado se podrá determinar la mejor estrategia a seguir y hacer frente a las falencias existentes. Ferrell y Hartline (2012) “Más que listar las características de los entornos interno y externo de la empresa, el analista también debe explorar sus recursos y competidores, que son las causas reales de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa” (p. 123).

Una vez desarrollado el análisis FODA se podrán definir e identificar las diferentes estrategias basadas en el mismo y estas son:

❖ **Las estrategias FO**

Detectar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

❖ **Las estrategias DO**

Se busca contrarrestar las debilidades por medio de las oportunidades.

❖ **Las estrategias FA**

Busca disminuir las amenazas a través de las fortalezas detectadas.

❖ **Las estrategias DA**

Tomar medidas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas de su entorno.

Tabla 15. Análisis Foda

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal con experiencia.</li> <li>2. Precios competitivos</li> <li>3. Servicio personalizado</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación.</li> <li>2. Limitación del servicio.</li> <li>3. Inadecuada selección de personal.</li> <li>4. Falta de departamento de Talento Humano.</li> </ol> |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la inseguridad.</li> <li>2. Captar nuevos clientes.</li> </ol>                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leyes gubernamentales</li> <li>2. Crecimiento de empresas que brindan el mismo servicio.</li> <li>3. Desconfianza de la ciudadanía hacia estas empresas.</li> </ol>       |

Elaborado por: La autora

❖ **Estrategia FO**

Aprovechando la experiencia del personal se podrá establecer un mejor posicionamiento del Talento Humano en el lugar apropiado.

❖ **Estrategia DO**

La creación del departamento de Talento Humano permitirá corregir las falencias de selección de personal así como la casi nula capacitación de los guardias de seguridad.

❖ **Estrategia FA**

Considerar a la capacitación como una inversión y no como un gasto contar con un personal capacitado se podrá mejorar el servicio del personal y enfrentar a la competencia.

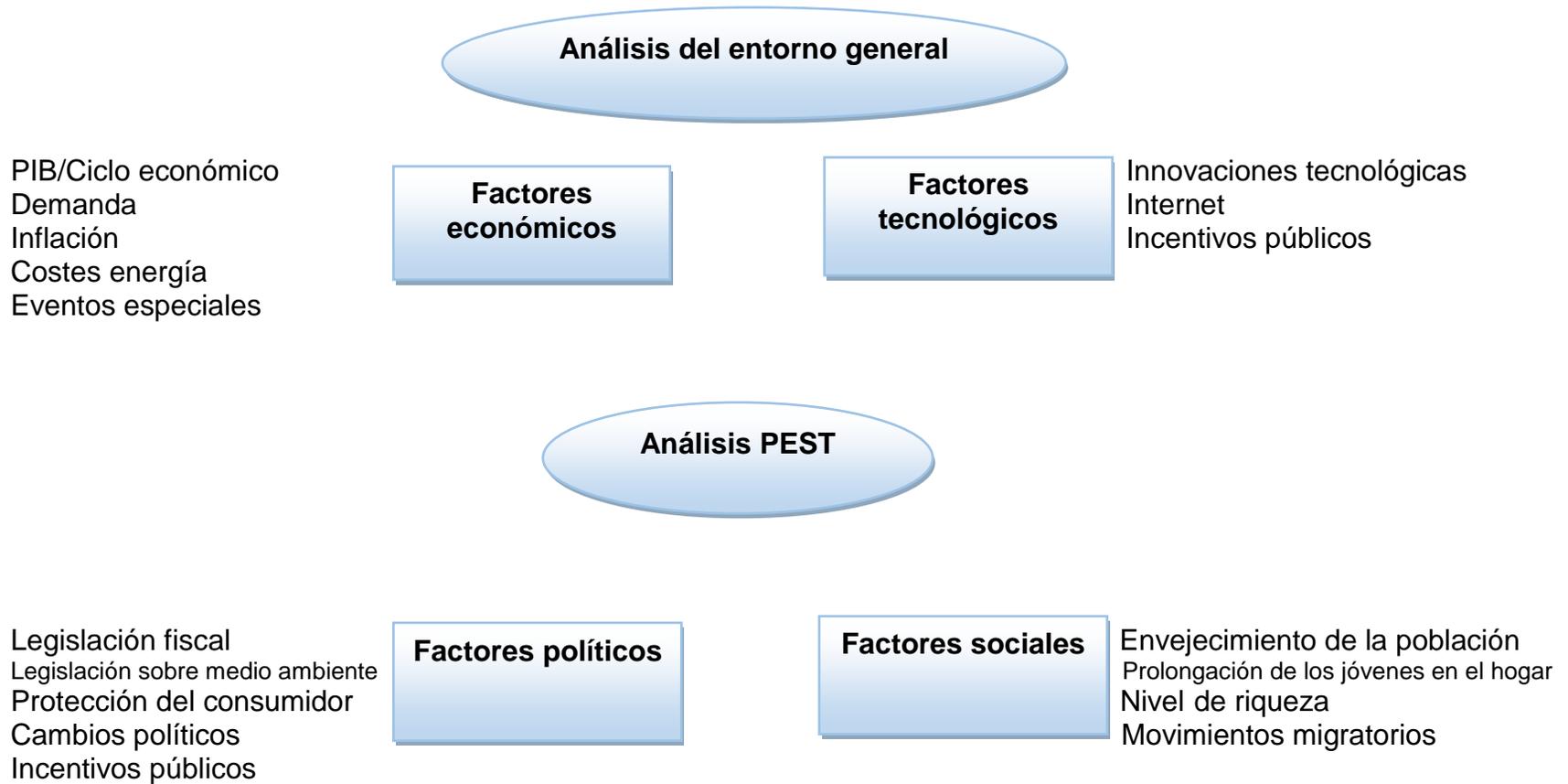
❖ **Estrategia DA**

Desarrollar otros servicios para de esta manera estar a la par de los competidores y cambiar la imagen que los clientes tienen de este tipo de empresa.

### **3.7 Análisis Pest**

La aplicación del análisis PEST, ayudará a identificar aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean el entorno del negocio los mismos que se deben de aprovechar o disminuir en el caso de ser necesario mediante la implementación e identificación de estrategias adecuadas y oportunas. Martínez y Milla (2012) “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (p. 34).

Figura 16 Análisis del entorno general



Fuente: La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral  
Elaborado por: La autora

## **FACTOR POLÍTICO**

El gobierno nacional en los últimos años ha aprobado o modificado leyes con relación a las empresas de seguridad privada una de ellas es la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y su reglamento que tienen como función la regulación y control de las mismas otro factor determinante es la eliminación de la tercerización en el 2008 para cumplir con esto se determinó la Autorización de Servicios Complementarios emitido por el actual Ministerio de Relaciones Laborales lo cual era obligatorio para empresas cuya actividad es prestar servicios de: seguridad, mensajería, limpieza y alimentación pero, mediante Registro Oficial No. 475 del 08 de abril del 2015 esta resolución fue derogada.

Las reformas al Código del Trabajo donde se elimina el contrato fijo y estableciendo el contrato indefinido lo cual ha generado un malestar entre los empresarios del país porque se sienten imposibilitados de disponer del personal que ya no necesiten. Son un sinnúmero de reformas o leyes en las cuales el sector productivo no se siente conforme con el actual gobierno porque consideran que estas medidas no son analizadas de la mejor forma posible para que se beneficien las partes.

Por esta razón es necesario que se cumplan con todas las regulaciones y disposiciones gubernamentales para que la empresa pueda operar sin problema alguno además que esto crea una seguridad en los clientes porque tendrán la certeza que es una empresa responsable y legalmente constituida.

## **FACTOR ECONÓMICO**

Los problemas que ha vivido y vive el país generan cierto conflicto económico para propios y extraños por lo cual muchos se detienen cuando se trata de invertir en el Ecuador. Este factor es determinante tiene relación con el criterio que pueden tener los

consumidores frente a la economía así también a su capacidad y habilidad de gastar esta situación puede influir positiva o negativamente dentro de cualquier negocio.

Observar el Producto Interno Bruto (PIB), permite medir la producción de bienes y servicios de uso final de un país por lo cual este es uno de los principales indicadores para conocer la situación del país.

**Figura 18 Indicadores económicos**



|   |                 |
|---|-----------------|
| <u>Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2014):</u> | <u>17.40%</u>   |
| <u>Inflación Anual Septiembre-2015/Septiembre-2014):</u>      | <u>3.78%</u>    |
| <u>Inflación Mensual (Septiembre-2015):</u>                   | <u>0.26%</u>    |
| <u>Tasa de Desempleo Urbano a Septiembre-30-2015:</u>         | <u>5.48%</u>    |
| <u>Tasa de interés activa (octubre-15):</u>                   | <u>9.11%</u>    |
| <u>Tasa de interés pasiva (octubre-15):</u>                   | <u>4.98%</u>    |
| <u>Baril Petróleo (WTI 29-Oct-15):</u>                        | <u>46.06USD</u> |
| <u>Indice Dow Jones (29-Oct-2015):</u>                        | <u>17755.80</u> |
| <u>Riesgo País (29-Oct-2015):</u>                             | <u>1235.00</u>  |

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

El PIB cuando este sea mayor es mejor porque esto significa que el país se está preocupando por producir más que los que debe de importar para su consumo y esto se está dando con la nuevas políticas de consumir lo nuestro para reducir las importaciones. El riesgo país influye enormemente en la confianza de inversión, siendo así que a finales del mes de octubre del presente año este refleja 1235 puntos básicos

(basis points) o lo que es lo mismo 12,35% esto refleja la inestabilidad política que existe en el país.

El gobierno se ha preocupado por buscar una equidad en los sueldos año a año estos tienen un incremento siendo así que para este (2015) pasó de \$340 a \$354 incrementando tan sólo \$14 (4,11%) sin embargo, este no cubre el valor se la canasta familiar básica del país.

Figura 19 Canasta familiar básica



| <b>CANASTA FAMILIAR BÁSICA</b> |            |      |                                |                                    |  |                          |
|--------------------------------|------------|------|--------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------|
| BASE: Noviembre de 1982 = 100  |            |      |                                |                                    |  |                          |
| GOBIERNOS                      | MESES      | AÑOS | COSTO CANASTA BÁSICA (dólares) | INGRESO FAMILIAR MENSUAL (dólares) | RESTRICCIÓN EN CONSUMO (costo-ingreso) (dólares) | RESTRICCIÓN (porcentual) |
|                                | Diciembre  | 2014 | 646,30                         | 634,67                             | 11,63  | 1,80%                    |
|                                | Enero**    | 2015 | 653,21                         | 660,80                             | -7,59  | -1,16%                   |
|                                | Febrero    | 2015 | 654,48                         | 660,80                             | -6,32  | -0,97%                   |
|                                | Marzo      | 2015 | 657,68                         | 660,80                             | -3,12  | -0,47%                   |
|                                | Abril      | 2015 | 660,85                         | 660,80                             | 0,05   | 0,01%                    |
|                                | Mayo       | 2015 | 665,09                         | 660,80                             | 4,29   | 0,65%                    |
|                                | Junio      | 2015 | 666,92                         | 660,80                             | 6,12   | 0,92%                    |
|                                | Julio      | 2015 | 668,57                         | 660,80                             | 7,77   | 1,16%                    |
|                                | Agosto     | 2015 | 668,95                         | 660,80                             | 8,15   | 1,22%                    |
|                                | Septiembre | 2015 | 670,53                         | 660,80                             | 9,73   | 1,45%                    |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

## FACTOR SOCIAL

La crisis económica que enfrentó el país ante la crisis bancaria de 1999 originó una oleada de salida de personas hacia Estados Unidos y España conllevando con esto la ruptura de familias e incluso comunidades prácticamente desiertas por ejemplo Cañar

pero, su objetivo era buscar el mejor bienestar propio y de su familia superando toda las adversidades. Pero en el 2008 hasta el año actual se ha presentado una crisis económica mundial que ha sido denominada como la Gran recesión siendo su origen los Estados Unidos de Norteamérica debido a esta situación el gobierno ecuatoriano en el 2008 inicia el Plan retorno incentivando a los migrantes a retornar al país.

El desempleo sigue en crecimiento según publicación del INEC del 16 de octubre del presente año refleja que en el mes de septiembre se ubicó en el 4,28% mientras que el año pasado (2014) en el mismo mes fue de 3,90% incrementó un 0,38% lo cual para los expertos no resulta significativo pero a pesar de estos resultados el desempleo y subempleo sigue creciendo se han creado programas como el de socio empleo aquí se puede ingresar la hoja de vida para conseguir una oportunidad laboral además de brindar capacitaciones.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

El factor tecnológico desempeña un papel importante en cualquier empresa más aún en una que ejerce la actividad de seguridad. Esta empresa cuenta con los equipos tecnológicos idóneos que les permite dar un adecuado servicio de seguridad, esto es un factor relevante en ellos la seguridad física (guardias) no es el único elemento, la seguridad electrónica sean estas: alarmas, cercas eléctricas, etcétera son parte integral de este tipo de negocio.

### **3.8 Modelo de las cinco fuerza de Porter**

Mediante este análisis será posible identificar el grado competitivo de la empresa además de desarrollar y elegir estrategias que permitan dar un giro al negocio frente a lo que se pueda detectar con esta herramienta. Martínez y Milla (2012) “El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter, ha sido la herramienta analítica

más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo” (p. 40). Los aspectos a considerar son los siguientes:

❖ **Poder de negociación de los compradores o clientes**

Este se da cuando los clientes son pocos tienen el poder para establecer su precio sobre un producto o servicio pero esto se complica cuando existe mayor competencia porque así tendrán donde elegir e iniciar una puja por los precios. La compañía de seguridad **VIPROCOSA CÍA. LTDA.**, ha contado con una buena cartera de clientes pero debido a la situación actual los ha perdido sin embargo, mediante una nueva negociación y demostrando que las falencias han sido superadas se los puede recuperar.

❖ **Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Aquí se identifica la influencia que existe entre la empresa y los clientes desde el momento que se da la transacción comercial. **VIPROCOSA CÍA. LTDA.**, ofrece el servicio de seguridad privada es decir, el guardia pero para poder estar a la par y competir con las otras empresas similares deberá diversificarse ofreciendo seguridad electrónica, transportación de valores, etcétera.

❖ **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este mercado es muy competitivo cada día se establecen nuevas empresas dedicadas a ofrecer el servicio de seguridad siendo estas legales o ilegales por ello aquí se podrá analizar la existencia de barreras de entrada y salida de nuevos competidores lo cual es perjudicial para el negocio porque así los clientes tendrán donde más elegir y comparar. A continuación se destacan unos de los principales competidores que son:

- ❖ Cuport Cía. Ltda.
- ❖ Fortius Cía. Ltda.
- ❖ Guaypro Cía. Ltda.

- ❖ Mac Security Cía. Ltda.
- ❖ Tevcol Cía. Ltda.

❖ **Amenaza de productos sustitutos**

Es importante analizar la vulnerabilidad que ocasionan los productos o servicios sustitutos lo cual puede mermar la rentabilidad del negocio sino se posee un plan B para enfrentarlas y solucionar esta situación. El mercado de la seguridad privada sigue creciendo sea legal o ilegalmente pero esto se podrá sobre llevar con una adecuada capacitación del personal, implementos idóneos, seguir las regulaciones gubernamentales, etcétera cada uno de estos factores permitirá potenciar la imagen de la empresa.

❖ **Rivalidad entre los competidores**

La existencia de competidores sigue en aumento y mientras mayor sea este número existirán una mayor pugna por captar clientes y mantener los que ya se posee. La empresa **VIPROCOSA** para sobre llevar esta situación deberá de ser dinámica e ir a la par o más allá de sus competidores un servicio de calidad reflejará el interés por mantener satisfecho al cliente además del contacto post venta para así detectar posibles problemas y darle solución inmediata antes de que este transcienda y ocasione la pérdida de un cliente.

### **3.9 Resultado de sesiones**

Con la finalidad de tener un mejor resultado y siguiendo lo establecido en el Capítulo II se realizaron sesiones de trabajo con el Presidente, Gerente y Jefe de operaciones de la empresa de la cuales las cuatro (4) primeras se encuentran desarrolladas en los objetivos, análisis FODA, etcétera los puntos faltantes son tratados a continuación:

### Sesión #5 Definición de indicadores

Se pudo concluir que es necesario el establecimiento de indicadores para poder confirmar que se estén alcanzando los resultados esperados por ello, se acordaron los siguientes:

**1. Gestión.** Para determinar el éxito del proyecto están ligados a los resultados cuantificables. Que está dividido en:

**a. Índice de capacitación.** Para conocer el personal que ha realizado una capacitación vs personal que debería ser capacitado

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{No. de personal a capacitar}}$$

**b. Índice de satisfacción del cliente.** Establecerá el número de quejas del cliente en relación con lo que se ha solucionado

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Quejas solucionadas}}{\text{No. de quejas recibidas}}$$

**c. Índice de control.** Mide los controles realizados en un período así como la eficacia con la que se desarrollan los mismos.

$$\text{Control} = \frac{\text{No. de controles realizados}}{\text{No. de controles programados}}$$

**d. Índice de empoderamiento.** Mide la efectividad de la delegación del poder en una determinada función.

$$\text{Empoderamiento} = \frac{\text{Personal que cumple sus funciones}}{\text{Personal que deben cumplir funciones}}$$

**2. Financieros.** Para medir la rentabilidad, crecimiento, estabilidad y creación de valor para los propietarios del negocio y están divididos en:

**a. Índice de liquidez.** Mide la capacidad de cumplir las obligaciones

$$\text{Indicador de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**b. Capital de trabajo.** Mide el exceso de activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

**c. Índice de liquidez.** Indicará el tiempo que tardan las cuentas en hacerse en efectivo.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

**d. Índice cuentas por pagar.** Periodo promedio de las cuentas por pagar para determinar el pago a los proveedores.

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Comprar a crédito}}$$

- e. **Índice de endeudamiento.** Relaciona el porcentaje de endeudamiento del negocio.

$$\text{Indicador de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- f. **Margen de utilidad bruta.** Calcula el porcentaje del ingreso para cubrir los gastos y costos de ventas.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta (ventas - costo de ventas)}}{\text{Ventas}}$$

- g. **Margen de utilidad operativa.** Refleja la utilidad antes de la utilidad e impuestos.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad antes trabajadores e impuestos}}{\text{Ventas}}$$

- h. **Índice de rentabilidad neta de ventas.** Mide las ganancias obtenidas después de la participación de utilidades e impuestos vs las ventas realizadas.

$$\text{Índice de rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- i. **Utilidad en participación.** Sirve para conocer las utilidades netas

$$\text{Utilidad por participación} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de participaciones comunes}}$$

### **Sesión #6 Definición de parámetros de selección**

La falta de un departamento de Talento Humano ha conllevado a la inapropiada selección del personal porque son el Jefe de Operaciones o Gerente quienes han realizado este trabajo y que por la celeridad muchas veces no han confirmado

referencias, dirección domiciliaria, etcétera factores elementales para una contratación por esta razón para solucionar esto se concluyó lo siguiente:

1. Crear el área de Talento Humano
2. Cada uno de los aspirantes deben de tener experiencia comprobable como guardia de seguridad.
3. Como mínimo bachillerato completo
4. Record policial limpio

### **Sesión # 7 Definición de necesidades de capacitación**

Las capacitaciones son pocas o casi nula y han tomado consciencia que esta es necesaria para el personal muchas veces éstos por querer congratularse con los propietarios de las empresas donde prestan sus servicios realizan otra actividad que no tiene ninguna relación con sus funciones específicas y esto es lo que se desea evitar o corregir y otro factor que les interesa incluir es realizar reuniones semanales con el personal con la finalidad de que estos emitan sus inquietudes para de esta manera tomar medidas correctivas.

### **3.10 Plan de ejecución**

La falta de capacitación y de un departamento de Talento Humano son unos de los principales requerimientos de la compañía de seguridad **VIPROCOSA**, por ello es necesario tomar las medidas necesarias y alcanzar los objetivos trazados, lo cual será posible mediante una planeación es decir, el paso a paso de lo que se debe de realizar.

La ejecución encierra varios elementos que se debe de tener en claro para su implementación y desarrollo como son: recursos humanos, tecnológicos, físico, etcétera. Los aspectos a considerar son:

1. Habilitar el área de capacitación y Talento Humano
2. Adquirir los insumos necesarios para las nuevas áreas
3. Contratar nuevo personal conformado por el psicólogo (a) industrial e instructor

Los puntos anteriormente descritos requieren de un presupuesto para su adecuada implementación o equipamiento de los nuevos departamentos o áreas el desglose del gasto a incurrir para esta área administrativa es el siguiente:

**Tabla 16. Costo contratación del nuevo personal**

| <b>CARGO</b>             | <b>CANTIDAD</b> | <b>TOTAL MENSUAL</b> | <b>MESES</b> | <b>TOTAL ANUAL</b> |
|--------------------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------------|
| Instructor de seguridad  | 1               | \$365.15             | 12           | \$4,381.80         |
| Personal de guardias     | 6               | \$358.43             | 12           | \$25,806.96        |
| Psicólogo (a) industrial | 1               | \$370.14             | 12           | \$4.441.68         |
| Supervisor               | 1               | \$369.29             | \$12         | \$4,431.48         |
| <b>TOTAL</b>             |                 |                      |              | <b>\$39,061.92</b> |

Elaborado por: La autora

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (Tabla sectorial 19)

### **3.11 Descripción de la propuesta**

A continuación se expondrá de una forma detallada el plan de ejecución a desarrollar y está conformado por los siguientes puntos:

1. Habilitar un espacio para la capacitación la cual debe de estar debidamente equipada con pizarra acrílica, marcadores, sillas, escritorio y estar ventilado para proporcionar un ambiente cómodo a los participantes. Para cumplir con este requerimiento se necesita detallar cada uno de los materiales para su adecuación y estos son:

**Tabla 17. Muebles y enseres para el área de capacitación y talento humano**

| Descripción                      | Cantidad | Precio unitario | Valor total       |
|----------------------------------|----------|-----------------|-------------------|
| Archivador aéreo                 | 2        | \$85.00         | \$170.00          |
| Archivador metálico de 4 gavetas | 2        | \$18.00         | \$36.00           |
| Cesto de basura                  | 2        | \$8.85          | \$17.70           |
| Escritorio                       | 2        | \$140.00        | \$280.00          |
| Papelera metálica de 2 servicios | 2        | \$18.00         | \$36.00           |
| Sillas giratoria                 | 2        | \$40.00         | \$80.00           |
| Sillas plásticas                 | 35       | \$4.10          | \$143.50          |
| <b>SUBTOTAL</b>                  |          |                 | <b>\$1.063.20</b> |
| <b>IVA</b>                       |          |                 | <b>\$127.58</b>   |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>             |          |                 | <b>\$1,190.78</b> |

Fuente: Pycca  
Elaborado por: La autora

2. Adquirir los insumos necesarios para las nuevas áreas

**Tabla 18. Suministros y equipos de oficina necesarios**

| Descripción                          | Cantidad | Precio unitario | Valor total       |
|--------------------------------------|----------|-----------------|-------------------|
| Borrador                             | 1        | \$2.00          | \$2.00            |
| Carpetas manila                      | 4        | \$2.00          | \$8.00            |
| Computadora e impresora multifunción | 2        | \$975.00        | \$1,950.00        |
| Cuaderno universitario               | 4        | \$2.00          | \$8.00            |
| *Liquid paper                        | 1        | \$13.50         | \$13.50           |
| *Marcadores de tiza líquida          | 3        | \$2.00          | \$6.00            |
| Pizarra acrílica 120cm x 80cm        | 1        | \$35.00         | \$35.00           |
| *Plumas                              | 3        | \$2.50          | \$7.50            |
| *Resma de hojas                      | 1        | \$35.00         | \$35.00           |
| *Solicitudes de trabajo              | 1000     | \$0.20          | \$200.00          |
| Split Panasonic de 9000 BTU          | 1        | \$892.62        | 892.62            |
| <b>SUBTOTAL</b>                      |          |                 | <b>\$3.157,62</b> |
| <b>IVA</b>                           |          |                 | <b>\$378,91</b>   |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>                 |          |                 | <b>\$3.536,53</b> |

Fuente: CompuMundo, Importadora Ginatta, Créditos Económicos  
Elaborado por: La autora

3. Contratar nuevo personal conformado por el psicólogo (a) industrial e instructor

Tabla 19. Capital de trabajo

| SUELDO BASE MENSUAL      |          |          |                   |
|--------------------------|----------|----------|-------------------|
| CARGO                    | CANTIDAD | BASE     | TOTAL MENSUAL     |
| Instructor de seguridad  | 1        | \$365.15 | \$365.15          |
| Personal de guardias     | 6        | \$358.43 | \$2,150.58        |
| Psicólogo (a) industrial | 1        | \$370.14 | \$370.14          |
| Supervisor               | 1        | \$369.29 | \$369.29          |
| <b>TOTAL</b>             |          |          | <b>\$3,255.16</b> |

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (Tabla sectorial vigente actividad 19)  
Elaborado por: La autora

Adicional a esto brindarles a los clientes una seguridad total de que el personal además de contar con una capacitación interna recibe adoctrinamiento por el Instituto de Capacitación en Seguridad Integral (INCASI), es una empresa de gran reconocimiento con sedes en varios países latinoamericanos como son: El Salvador, Venezuela, Perú, Ecuador entre otros los cursos a realizar son los siguientes:

### 3.12 Curso para guardias de seguridad privada

#### Información del curso

- ❖ **Duración:** 3 meses (1 sesión de clases por semana)
- ❖ **Sesiones:** 12 sesiones de clase de 10 horas académicas cada una
- ❖ **Carga horaria:** 120 horas académicas

#### Metodología

- ❖ Este curso está diseñado en un 70 % de teoría y un 30 % práctico.
- ❖ Las clases serán ampliamente participativas, basadas a nuestras realidades e impartidas por profesionales de experiencia.

## Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

- ❖ La andragogía (capacitación de adulto), será la técnica de enseñanza fundamental
- ❖ Se contará con videos de apoyo en cada materia para reforzar los procesos de enseñanza aprendizaje.
- ❖ En las materias que competan, se desarrollarán talleres y trabajo de campo.

### **Inversión**

U.S. 325 dólares por estudiante más I.V.A.

### **El programa incluye**

- ❖ Programa básico completo autorizado por el Ministerio del Interior
- ❖ Manual de estudios
- ❖ Material didáctico de apoyo
- ❖ Manejo de extintores
- ❖ Entrenamiento con armas didácticas (de instrucción)
- ❖ Instrucción con armas NO LETALES (gas, tolete, bastón retráctil)
- ❖ Muñecos y equipos de primeros auxilios
- ❖ Radios portátiles para entrenamiento
- ❖ Laboratorio de Computación
- ❖ Biblioteca para consultas
- ❖ Certificado oficial de aprobación de curso para registro en Ministerio del Interior

### **Formas de pago**

Hasta en 3 pagos a 3 meses de acuerdo al siguiente detalle:

- ❖ Primer pago.- Previo al inicio del curso
- ❖ Segundo pago.- A 30 días
- ❖ Tercer pago.- A 60 días

### **Contenido general del curso**

El curso cumple con la NUEVA malla curricular (120 horas) regulada por el Ministerio del Interior.

### **3.12.1 Cursos para jefes de operaciones de seguridad**

#### **Contenido**

**Primer módulo.-** Las Relaciones Humanas en Seguridad

**Segundo módulo.-** La Ética Profesional en Seguridad

**Tercer módulo.-** El Liderazgo y Mando en Seguridad

**Cuarto módulo.-** El Jefe de Operaciones

**Quinto módulo.-** La Gestión de Operaciones

**Sexto módulo.-** Planeación de Operaciones de Seguridad

**Séptimo módulo.-** Principios Básicos de Administración

**Octavo módulo.-** La Administración de Servicios de Seguridad

**Noveno módulo.-** Seguridad Física de Instalaciones

**Décimo módulo.-** Legislación Aplicada a la Seguridad Privada

#### **Información general**

#### **Carga Horaria:**

- ❖ 120 horas (40 Presenciales y 80 a Distancia)

#### **Inversión:**

- ❖ U.S. 400 dólares americanos más I.V.A.

### **3.12.2 Cursos para supervisores profesionales de seguridad**

#### **Información general**

#### **Carga Horaria:**

- ❖ 120 horas

#### **Inversión:**

- ❖ U.S. 290 dólares americanos más I.V.A.

**Tabla 20. Costo de capacitación Incasi**

| <b>Descripción</b>                                 | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|--|-----------------|------------------------|--------------------|
| Capacitación para guardias de seguridad privada    | 36              | \$325.00               | \$11,700.00        |
| Curso para jefe de operaciones                     | 1               | \$400.00               | \$400.00           |
| Curso para supervisores profesionales de seguridad | 4               | \$290.00               | \$1,160.00         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                    |                 |                        | \$13,260.00        |
| <b>IVA</b>   |                 |                        | \$1,591.20         |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>                               |                 |                        | <b>\$14,851.20</b> |

Fuente: Instituto de Capacitación en Seguridad Integral (INCASI)

Elaborado por: La autora

### 3.13 Perfiles del personal

Tabla 21. Perfil del Psicólogo (a) industrial

|   |  |
|---|--|
|  |  |
| <b>Jefe inmediato</b>   |  |
| Gerente   |  |
| <b>Responsabilidades y funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable del reclutamiento y selección de personal</li> <li>2. Programar la capacitación del personal</li> <li>3. Administrar pruebas psicológicas</li> <li>4. Efectuar entrevistas</li> <li>5. Efectuar análisis, descripción y evaluación de puestos.</li> <li>6. Efectuar el diseño y análisis de encuestas.</li> <li>7. Resolver conflictos</li> <li>8. Aplicar técnicas de dinámicas de grupo</li> </ol> |
| <b>Perfil del analista</b>  |  |
| <b>Requisitos del cargo</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de Recursos Humanos</li> <li>2. Manejo de office</li> <li>3. Seguridad y salud laboral</li> <li>4. Técnicas de valoración de puestos</li> <li>5. Trabajar bajo presión</li> <li>6. Normas de ética</li> </ol>  |
| <b>Género/edad</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indistinto</li> <li>2. De 30 – 45 años</li> </ol>  |
| <b>Formación académica</b>  | 1. Título de tercer nivel en Psicología industrial/organizacional  |
| <b>Experiencia</b>  | 2 años mínimo  |
| <b>Habilidades</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades comunicativas para ejercer influencia</li> <li>2. Analizar, comprender, controlar e influenciar en el clima organizacional</li> <li>3. Habilidad de escucha</li> <li>4. Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo</li> <li>5. Habilidades sociales.</li> </ol>   |

Elaborado por: La autora

**Tabla 22. Perfil del Instructor de seguridad**

|   |   |
|---|---|
|  |   |
| <b>Jefe inmediato</b>   |   |
| Psicólogo (a) industrial  |   |
| <b>Responsabilidades y funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educar y reorientar al personal de guardias</li> <li>2. Preparar el contenido a impartir</li> <li>3. Presentar informes mensualmente sobre los avances de la capacitación</li> <li>4. Coordinar la programación con el psicólogo (a) industrial</li> <li>5. Seleccionar estrategias de enseñanza</li> <li>6. Orientar el proceso de aprendizaje</li> <li>7. Evaluar el aprendizaje del personal</li> <li>8. Cumplir con el horario establecido</li> </ol> |
| <b>Perfil del analista</b>  |   |
| <b>Requisitos del cargo</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento sobre seguridad</li> <li>2. Espíritu de investigación</li> <li>3. Dominio teórico y práctico sobre el ámbito de seguridad</li> <li>4. Líder</li> <li>5. Manejo de armas</li> <li>6. Defensa personal</li> </ol>  |
| <b>Género/edad</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Indistinto</li> <li>4. De 30 – 45 años</li> </ol>   |
| <b>Formación académica</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título de tercer nivel o ex miembro de las Fuerzas Armadas</li> </ol>   |
| <b>Experiencia</b>  | 5 años mínimo   |
| <b>Habilidades</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidad de comunicación verbal y escrito</li> <li>2. Seguridad</li> <li>3. Empatía</li> <li>4. Responsabilidad</li> <li>5. Habilidad social</li> <li>6. Observador</li> <li>7. Creativo</li> <li>8. Respetuoso</li> <li>9. Habilidad para solucionar problemas</li> <li>10. Habilidad para negociar</li> <li>11. Manejo de grupo</li> </ol>   |

Elaborado por: La autora

**Tabla 23. Perfil del Jefe de operaciones**

|   |  |
|---|--|
|  |  |
| <b>Jefe inmediato</b>   |  |
| Psicólogo (a) industrial  |  |
| <b>Responsabilidades y funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y distribuir al personal de guardias a los diferentes puestos.</li> <li>2. Trabaja en conjunto con el instructor de seguridad.</li> <li>3. Programar los días libres del personal.</li> <li>4. Analizar los riesgos</li> <li>5. Desarrollar prácticas de medidas de seguridad y mandos.</li> <li>6. Proporcionar y estimular la mejora continua.</li> <li>7. Identificar estándares de exigencia de los clientes.</li> <li>8. Atención y gestión con los clientes</li> </ol> |
| <b>Perfil del analista</b>  |  |
| <b>Requisitos del cargo</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Manejo de programas de office</li> <li>3. Atención al cliente</li> <li>4. Record policial intachable</li> <li>5. Solución de conflictos</li> <li>6. Trabajo bajo presión</li> </ol>  |
| <b>Género/edad</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hombre</li> <li>2. De 30 – 45 años</li> </ol>  |
| <b>Formación académica</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título de tercer nivel o Bachillerato concluido</li> </ol>   |
| <b>Experiencia</b>  | 5 años mínimo  |
| <b>Habilidades</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proactivo</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Excelente comunicación</li> <li>4. Relaciones interpersonales</li> <li>5. Manejo de programas de office</li> </ol>   |

Elaborado por: La autora

**Tabla 24. Perfil del Supervisor de seguridad**

|   |  |
|---|--|
|  |  |
| <b>Jefe inmediato</b>   |  |
| Jefe de operaciones   |  |
| <b>Responsabilidades y funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer un control sobre el personal bajo su dirección.</li> <li>2. Verificar las condiciones de los puestos de guardia.</li> <li>3. Presentar informes semanales sobre los resultados de sus rondas.</li> <li>4. Verificar la asistencia y puntualidad de los guardias de seguridad.</li> <li>5. Inspeccionar el cumplimiento cabal de las funciones de los guardias de seguridad.</li> <li>6. Hacer cumplir las disposiciones generales</li> <li>7. Instruir y motivar al personal bajo su dirección.</li> <li>8. Preparar notas de instrucción y organizar murales informativos.</li> </ol> |
| <b>Perfil del analista</b>  |  |
| <b>Requisitos del cargo</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licencia de conducir</li> <li>2. Disponibilidad para viajar</li> <li>3. Manejo de programas de office</li> <li>4. Record policial intachable</li> <li>5. Trabajar bajo presión</li> <li>6. Liderazgo</li> </ol>  |
| <b>Género/edad</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hombre</li> <li>2. De 30 – 45 años</li> </ol>  |
| <b>Formación académica</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título de tercer nivel o Bachillerato concluido</li> </ol>   |
| <b>Experiencia</b>  | 5 años mínimo  |
| <b>Habilidades</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proactivo</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Excelente comunicación</li> <li>4. Relaciones interpersonales</li> <li>5. Capacidad de resolución de conflictos</li> </ol>   |

**Elaborado por: La autora**

**Tabla 25. Perfil del Guardia de seguridad**

|   |   |
|---|---|
|  |   |
| <b>Jefe inmediato</b>   |   |
| Supervisor de seguridad   |   |
| <b>Responsabilidades y funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanecer en su puesto de trabajo asignado</li> <li>2. Efectuar rondas permanentes en su puesto de guardia.</li> <li>3. No ejercer funciones o actividades propias de su actividad.</li> <li>4. Presentar informes diarios sobre eventualidades presentadas durante su turno de trabajo.</li> <li>5. Estar siempre alerta a cualquier situación.</li> <li>6. Actuar para contrarrestar un ataque.</li> <li>7. Cumplir con lo dispuesto por la empresa de seguridad.</li> </ol> |
| <b>Perfil del analista</b>  |   |
| <b>Requisitos del cargo</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estatura mínima 1,65 cm</li> <li>2. Disponibilidad para viajar</li> <li>3. Licencia de manejo</li> <li>4. Record policial intachable</li> <li>5. Excelente condición física</li> <li>6. Autocontrol</li> <li>7. Servicio militar</li> </ol>   |
| <b>Género/edad</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hombre</li> <li>2. De 25 – 45 años</li> </ol>   |
| <b>Formación académica</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bachillerato concluido como mínimo</li> </ol>   |
| <b>Experiencia</b>  | 5 años mínimo   |
| <b>Habilidades</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proactivo</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Trabajar bajo presión</li> <li>4. Responsabilidad</li> <li>5. Observación</li> <li>6. Confianza</li> <li>7. Lealtad</li> </ol>  |

Elaborado por: La autora

### 3.14 Manual de funciones



**Nombre del cargo** : Supervisores de seguridad

**Departamento al cual pertenece** : Operativo

**Fecha** : Octubre, 2015

---

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Liderar los procesos del área, para asegurarse que no se interrumpa el proceso operacional.

---

**Colaboradores directos:** Talento Humano

**Cargos con los que interactúa:** Supervisores de seguridad

---

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**

1. Ejercer un control sobre el personal bajo su dirección.
2. Verificar las condiciones de los puestos de guardia.
3. Presentar informes semanales sobre los resultados de sus rondas.
4. Verificar la asistencia y puntualidad de los guardias de seguridad.
5. Inspeccionar el cumplimiento cabal de las funciones de los guardias de seguridad.
6. Hacer cumplir las disposiciones generales
7. Instruir y motivar al personal bajo su dirección.
8. Preparar notas de instrucción y organizar murales informativos.

**ESPACIO DE TRABAJO Y RECURSOS DISPONIBLES**

1. Dispondrá de una oficina acondicionada para que desempeñe su trabajo diario.

## Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

2. Consola de radio.
3. Suministros de oficina
4. Servicio telefónico e internet
5. Equipos de cómputo



Nombre del cargo : **Supervisor de seguridad**  
Departamento al cual pertenece : **Operativo**  
Fecha : **Octubre, 2015**

---

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Coordinar y controlar al personal de guardias de seguridad garantizando el cumplimiento cabal de cada una de sus tareas asignadas.

---

**Colaboradores directos:** Jefe de Operaciones  
**Cargos con los que interactúa:** Guardias de seguridad

---

#### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**

1. Ejercer un control sobre el personal bajo su dirección.
2. Verificar las condiciones de los puestos de guardia.
3. Presentar informes semanales sobre los resultados de sus rondas.
4. Verificar la asistencia y puntualidad de los guardias de seguridad.
5. Inspeccionar el cumplimiento cabal de las funciones de los guardias de seguridad.
6. Hacer cumplir las disposiciones generales
7. Instruir y motivar al personal bajo su dirección.
8. Preparar notas de instrucción y organizar murales informativos.

#### **ESPACIO DE TRABAJO Y RECURSOS DISPONIBLES**

1. Dispondrá de un espacio dentro del área de operaciones.

## Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

2. Radio de comunicaciones.
3. Tolete
4. Gas pimienta
5. Chaleco antibalas
6. Arma de fuego
7. Permiso para portar armas
8. Suministros de oficina
9. Servicio telefónico e internet
10. Equipos de cómputo



Nombre del cargo : **Guardia de seguridad**  
Departamento al cual pertenece : **Operativo**  
Fecha : **Octubre, 2015**

---

#### **OBJETIVO DEL CARGO:**

Garantizar la seguridad física de las personas e instalaciones donde presta su servicio de seguridad.

---

**Colaboradores directos:** Supervisor de seguridad  
**Cargos con los que interactúa:** Ninguno

---

#### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**

1. Permanecer en su puesto de trabajo asignado
2. Efectuar rondas permanentes en su puesto de guardia.
3. No ejercer funciones o actividades propias de su actividad.
4. Presentar informes diarios sobre eventualidades presentadas durante su turno de trabajo.
5. Estar siempre alerta a cualquier situación.
6. Actuar para contrarrestar un ataque.
7. Cumplir con lo dispuesto por la empresa de seguridad.

#### **ESPACIO DE TRABAJO Y RECURSOS DISPONIBLES**

1. Área de capacitación.
2. Radio de comunicaciones.
3. Tolete
4. Gas pimienta

5. chaleco antibalas
6. Arma de fuego
7. Permiso para portar armas

## **Políticas, normativas y protocolos**

### **3.15 Políticas**

1. Será el psicólogo industrial el encargado (a), de seleccionar adecuadamente al nuevo personal.
2. Verificar la información proporcionada por el aspirante.
3. Realizar pruebas psicométricas.
4. Realizar inducción para el nuevo personal.
5. La capacitación debe de ser permanente.
6. El instructor de seguridad colaborará con el departamento de Talento Humano.

### **3.16 Normativa**

Las empresas de seguridad privada se rigen bajo la Ley de seguridad y vigilancia privada y Reglamento siendo así uno de sus principales artículos los siguientes:

- ❖ **Art. 2.-** Donde se establece los diferentes tipos de servicios de vigilancia y seguridad privada reconocidos.
- ❖ **Art. 3.-** Establece las restricciones sobre quienes pueden ser socios de una empresa de seguridad privada.

### **3.17 Protocolos**

1. Garantizar un servicio de calidad a los diferentes clientes.
2. Controlar cada una de las actividades del personal de seguridad.
3. Brindar una adecuada protección a las personas e infraestructura.

4. La mejora continua debe de ser permanente.
5. Validación de la información del nuevo personal seleccionado.
6. Aplicación de pruebas psicológicas al personal de aspirantes.
7. Visita domiciliaria para corroborar la información proporcionada por el aspirante.
8. Nunca podrá realizar otras actividades fuera de las establecidas por la empresa de seguridad.
9. Portar la documentación proporcionada por la empresa de seguridad de forma visible.
10. El turno de guardia nunca podrá ser entregado si el reemplazante no se encuentra en condiciones idóneas (enfermedad o presunción de sustancias psicotrópicas. Deberá de comunicarse inmediatamente con el jefe de operaciones

## **Nuevos parámetros de selección y capacitación**

### **3.18 Parámetros de selección**

1. Recepción de la hoja de vida y solicitud de trabajo proporcionada por la empresa de seguridad.
2. Confirmar referencias personales y laborales.
3. Realizar una preselección de las personas que cumplan con el perfil requerido.
4. Citar al personal preseleccionado para que se presente a la empresa y proceder a la entrevista personal.
5. Realizar las pruebas psicométricas.
6. Elegir al personal que cumple con todos los requisitos.
7. Confirmar dirección domiciliaria.
8. Informar al postulante que fue aceptado y citarlo nuevamente a la empresa.
9. Inducción de una semana para que el nuevo personal se familiarice con los procesos internos.
10. Designarle su puesto de trabajo y consignas propias del mismo.

### **3.19 Capacitación**

1. El capacitador debe de trabajar en conjunto con el jefe de operaciones y supervisores.
2. La capacitación interna será permanente enfocada a las necesidades o novedades presentadas en los puestos de trabajo.
3. La capacitación interna se realizará los días viernes de cada semana siendo el personal franco (libre), lo que participen para no afectar el desarrollo normal de las actividades de la empresa.
4. Cada semestre el personal deberá de capacitarse en el Instituto de Capacitación Integral de Seguridad Integral (INCASI), con la finalidad de que la capacitación interna sea capacitada además de ser un plus ante los clientes.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Análisis financiero**

En el Capítulo III se establecieron algunos de los valores que la empresa deberá incurrir para la puesta en marcha de la propuesta planteada esta encierra desde compra de suministros y equipos de oficina, contratación de personal e inclusive capacitación porque lo que se identificó es en los dos últimos enunciados donde se origina el problema en la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil.

Para complementar el trabajo de los supervisores de seguridad se requiere adquirir de tres motos valoradas en \$1,850.55 más IVA marca Tundra Eagle, siendo así que el valor para la implementación de la propuesta incluido el capital de trabajo es de \$264,304.66 se cuenta con un capital propio de \$80,000.00 del cual se puede disponer siendo necesario solicitar un préstamo por la diferencia pero, este será por \$207,336.13 el mismo que será solicitado en el Banco de Guayaquil por motivo de ser cliente y haber realizado préstamos anteriormente se lo diferirá a 5 años a una tasa nominal del 9,76%.

A continuación se muestra un resumen de los costos en que la empresa incurrirá para ejecutar la propuesta planteada siendo estos los siguientes:

**Tabla 26. Costo contratación del nuevo personal**

| <b>CARGO</b>             | <b>CANTIDAD</b> | <b>TOTAL MENSUAL</b> | <b>MESES</b> | <b>TOTAL ANUAL</b> |
|--------------------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------------|
| Instructor de seguridad  | 1               | \$365.15             | 12           | \$4,381.80         |
| Personal de guardias     | 6               | \$358.43             | 12           | \$25,806.96        |
| Psicólogo (a) industrial | 1               | \$370.14             | 12           | \$4.441.68         |
| Supervisor               | 1               | \$369.29             | \$12         | \$4,431.48         |
| <b>TOTAL</b>             |                 |                      |              | <b>\$39,061.92</b> |

Elaborado por: La autora

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (Tabla sectorial 19)

**Tabla 27. Muebles y enseres para el área de capacitación y talento humano**

| <b>Descripción</b>             | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|--------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| Archivador aéreo               | 2               | \$85.00                | \$170.00           |
| Archivador metálico de gavetas | 4               | \$18.00                | \$336.00           |
| Cesto de basura                | 2               | \$8.85                 | \$17.70            |
| Escritorio                     | 2               | \$140.00               | \$280.00           |
| Papelera metálica de servicios | 2               | \$18.00                | \$36.00            |
| Sillas giratoria               | 2               | \$40.00                | \$80.00            |
| Sillas plásticas               | 35              | \$4.10                 | \$143.50           |
| <b>SUBTOTAL</b>                |                 |                        | <b>\$1.063.20</b>  |
| <b>IVA</b>                     |                 |                        | <b>\$127.58</b>    |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>           |                 |                        | <b>\$1,190.78</b>  |

Fuente: Pycca

Elaborado por: La autora

**Tabla 28. Suministros y equipos de oficina necesarios**

| Descripción                          | Cantidad | Precio unitario | Valor total       |
|--------------------------------------|----------|-----------------|-------------------|
| Borrador                             | 1        | \$2.00          | \$2.00            |
| Carpetas manila                      | 4        | \$2.00          | \$8.00            |
| Computadora e impresora multifunción | 2        | \$975.00        | \$1,950.00        |
| Cuaderno universitario               | 4        | \$2.00          | \$8.00            |
| *Liquid paper                        | 1        | \$13.50         | \$13.50           |
| *Marcadores de tiza líquida          | 3        | \$2.00          | \$6.00            |
| Pizarra acrílica 120cm x 80cm        | 1        | \$35.00         | \$35.00           |
| *Plumas                              | 3        | \$2.50          | \$7.50            |
| *Resma de hojas                      | 1        | \$35.00         | \$35.00           |
| *Solicitudes de trabajo              | 1000     | \$0.20          | \$200.00          |
| Split Panasonic de 9000 BTU          | 1        | \$892.62        | 892.62            |
| <b>SUBTOTAL</b>                      |          |                 | <b>\$3.157,62</b> |
| <b>IVA</b>                           |          |                 | <b>\$378,91</b>   |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>                 |          |                 | <b>\$3.536,53</b> |

Fuente: CompuMundo, Importadora Ginatta, Créditos Económicos  
Elaborado por: La autora

**Tabla 29. Capital de trabajo**

| <b>SUELDO BASE MENSUAL</b> |                 |             |                      |
|----------------------------|-----------------|-------------|----------------------|
| <b>CARGO</b>               | <b>CANTIDAD</b> | <b>BASE</b> | <b>TOTAL MENSUAL</b> |
| Instructor de seguridad    | 1               | \$365.15    | \$365.15             |
| Personal de guardias       | 6               | \$358.43    | \$2,150.58           |
| Psicólogo industrial (a)   | 1               | \$370.14    | \$370.14             |
| Supervisor                 | 1               | \$369.29    | \$369.29             |
| <b>TOTAL</b>               |                 |             | <b>\$3,255.16</b>    |

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (Tabla sectorial vigente actividad 19)  
Elaborado por: La autora

**Tabla 30. Costo de capacitación Incasi**

| <b>Descripción</b>                                 | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|--|-----------------|------------------------|--------------------|
| Capacitación para guardias de seguridad privada    | 36              | \$325.00               | \$11,700.00        |
| Curso para jefe de operaciones                     | 1               | \$400.00               | \$400.00           |
| Curso para supervisores profesionales de seguridad | 4               | \$290.00               | \$1,160.00         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                    |                 |                        | \$13,260.00        |
| <b>IVA</b>   |                 |                        | \$1,591.20         |
| <b>TOTAL A PAGAR</b>                               |                 |                        | <b>\$14,851.20</b> |

Fuente: Instituto de Capacitación en Seguridad Integral (INCASI)

Elaborado por: La autora

Cada una de las tablas anteriormente expuestas muestra un resumen de los costos que se incurrirá para implementar la propuesta presentada para solucionar las falencias identificadas dentro de la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil, sin embargo, estos son muy escuetos para tener una mejor apreciación detallada de los mismos en los anexos se encuentran ubicados los diferentes balances completos con sus respectivas amortizaciones, depreciaciones así como los indicadores para determinar la factibilidad del mismo y periodo de recuperación de la inversión inicial.

**Figura 20 Simulador de crédito**

| Clasificación Segmento Productivo   |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| Clasificación Segmento Microcrédito |                     |
| Tipo de Crédito(?):                 | ACTIVIDAD COMERCIAL |
| Segmento(?):                        | PROD. EMPRESARIAL   |
| Tipo de Tabla:                      | FRANCÉS             |
| Capital a Financiar * (?):          | 207336.13           |
| Precio del Bien (?):                |                     |
| Plazo de Años (?):                  | 1                   |
| Periodicidad (?):                   | MENSUAL             |
| Tasa Efectiva (?):                  | 10.21%              |
| Tasa Nominal (?):                   | 9.76%               |
| Monto Financiado (?):               | \$207,336.13        |
| Monto Líquido (?):                  | \$206,299.45        |
| Dividendo (?):                      | \$18,205.00         |
| Valor Total (?):                    | \$218,495.73        |
| Relación (?):                       | 1.05                |
| Tasa Anual Costo Crédito (?):       | 10.24%              |
| Seguro Bien (?):                    | \$0.00              |
| Seguro Vida (?):                    | \$0.00              |
| Seg. Desgrav. (?):                  | \$0.00              |
| Seg. Cesantía (?):                  | \$0.00              |
| Seg. Micro (?):                     | \$0.00              |
| Solca (?):                          | \$1,036.68          |
| Gto Notarial ** (?):                | \$35.67             |
| Gto Legal ** (?):                   | \$0.00              |
| Gto Avalúo ** (?):                  | \$0.00              |

(\*) Los Montos solicitados para el crédito dependen del tipo de crédito y segmento del cliente.

(\*\*) Los Gastos Notariales, Legales, y Avalúos se consideran con pago de contado.

(\*\*\*) Los resultados del simulador son de carácter informativo y no constituye una pre-aprobación de crédito.

**Fuente: Banco de Guayaquil**

## Conclusiones

1. La compañía de seguridad Viprocosa en sus dieciséis años en el mercado no ha implementado un plan estratégico que le permita seguir un direccionamiento adecuado en su gestión y ha originado la falta de credibilidad frente a sus clientes.
2. Los análisis FODA, PEST y PORTER permitieron conocer mejor el entorno en que se desenvuelve esta empresa de seguridad. Siendo el análisis PEST el que permitió conocer a mayor profundidad los diferentes factores, como es el político debido a la creación o reformas legales que influyen de una manera u otra en el negocio.
3. No se evidenció ningún tipo de método que permita medir la gestión que se realiza en la empresa Viprocosa. El establecimiento de indicadores permitirá controlar las diferentes actividades que se realizan en esta institución detectando los problemas oportunamente.
4. La selección inadecuada del personal de guardias sin la debida confirmación de la información proporcionada por ellos y la nula capacitación han incidido a una inestabilidad institucional.

## Recomendaciones

1. Aplicar el plan estratégico para establecer los parámetros y limitaciones de la empresa de seguridad.
2. Se sugiera que para conocer el entorno que envuelve al negocio la aplicación del análisis PEST, es la mejor alternativa porque mediante su aplicación permitirá conocer los factores que afectan o benefician al negocio de esta forma será posible elegir la mejor estrategia que dé respuesta al mismo.
3. Es recomendable realizar un control mensual de las actividades desarrolladas en la organización así de identificarán los problemas antes de que estos perjudiquen al negocio, siendo necesario el establecimiento de indicadores de gestión para tomar medidas preventivas.
4. Se sugiere que la selección de personal siga un proceso adecuado, evitando así errores en el mismo y el establecimiento de programas de capacitación continua para el personal para garantizar que estos realicen su trabajo de la mejor manera posible y tengan capacidad de reacción cuando el caso así lo requiera.
5. Crear el área de Talento Humano será la responsable de la adecuada selección del personal.
6. Se requiere de un instructor de seguridad para la capacitación del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alles, M. (2010). Nuevo enfoque diccionario de preguntas la trilogía las preguntas más utilizadas sobre evaluación. (Tomo III). Argentina. Granica. Pág. 156
- ❖ Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 23, 322
- ❖ Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52
- ❖ Constitución del Ecuador 2008
- ❖ Espinoza, M. (2013). Planteamiento estratégico como instrumento de la gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- ❖ Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. (5ta. ED.), México. Cengage Learning Editores. p. 123
- ❖ Ley de seguridad y vigilancia privada 2003
- ❖ Martínez, D., y Milla, A. (2012). La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Altair. Pág. 6, 9, 10, 13, 14 15, 34, 40

- ❖ Mas, F. (2012). Temas de investigación comercial. (6ta. ED.), España. Editorial Club Universitario. p. 191
- ❖ Nieto, S. y Rodríguez, M. (2012). Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento. (1era. ED.), España. Ediciones Universidad de Salamanca. p. 104
- ❖ Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017
- ❖ Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. (4ta. ED.), Madrid. Ecoe Ediciones. p. 87
- ❖ Registro Oficial No. 475 del 08 de abril del 2015
- ❖ Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada 17-07-08
- ❖ Rivera, J. y López, M (2012). Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones. (3era. ED.), Madrid. Esic Editorial. p. 196
- ❖ Rojas y Medina (2012). Planeación estratégica. Fundamentos y casos. Colombia. Editora Litotécnica. p. 34, 36
- ❖ Sánchez, J. (2013). Indicadores de gestión empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral. México. Palibrio. p. 70
- ❖ Sánchez, J. (2013). Indicadores de gestión empresarial. Estados Unidos. p. 13

## LINCOGRAFÍA

- ❖ Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral  
<http://anesi-ec.com/index.html> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Banco Central del Ecuador  
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Banco de Guayaquil  
<http://www.bancoguayaquil.com/responsive/index.asp> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Cámara de la seguridad privada del Ecuador  
<http://casepec.ec/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Instituto de capacitación de seguridad integral  
<http://www.incasi.com/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Instituto Nacional de Estadísticas y Censo  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Instituto Nacional de Estadísticas y Censo  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015
  
- ❖ Ministerio de Relaciones Laborales  
<http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015

## Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil

- ❖ Ministerio del Interior

<http://www.ministeriointerior.gob.ec/permiso-de-operacion-anual-para-las-companias-de-seguridad-privada/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015

- ❖ Portal educativo

<http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planos/> CONSULTADO EL 30 DE OCTUBRE DEL 2015