

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO QUE DETERMINE SUS
FALENCIAS ORGANIZATIVAS

EGRESADAS:

SARAGURO CARDENAS RUTH MARIA

LORENTI BUSTAMANTE OFELIA ISABEL

DIRECTOR:

ECO. CARLOTA VERA MS.

LECTOR:

ING. JOSÉ NIVELA MS.

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron en el camino del conocimiento y nos fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis y el logro de nuestra meta.

SARAGURO CARDENAS RUTH MARIA

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que con su amor me oriento en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito mi carrera.

A mis padres y a mi hermano que desde el cielo han sido siempre la luz que llena mi corazón de fortaleza y regocijo cada día de mi vida de los cuales me siento muy orgullosa.

A mi hijos que son el gran amor de mi vida, mi fortaleza y luz, a mi esposo y compañero a mis hermanos a todos los que conforman mi querida familia que con sus sabios consejos me ayudaron alcanzar mi meta. Para todos estos seres que AMO con mi corazón les deseo muchas bendiciones en sus vidas y felicidad.

SARAGURO CARDENAS RUTH MARIA

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

LORENTI BUSTAMANTE OFELIA ISABEL

DEDICATORIA

A Dios mi creador, la luz de mi vida, al que le debo todos mis conocimientos y toda mi gratitud.

A mis padres por su incomparable e incondicional amor, que son la fuerza y la paciencia que me permitieron ver metas conquistadas.

Y a cada uno de mis familiares que de una u otra manera me apoyaron para alcanzar esta meta, y creyeron en mí, Gracias.

LORENTI BUSTAMANTE OFELIA ISABEL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Las autoras de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa de seguridad SENAPRO que determine sus falencias organizativas**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

SARAGURO RUTH MARIA

LORENTI BUSTAMANTE OFELIA

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	15
1.2.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	16-17
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	17
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	17
1.3.2 PROBLEMA CENTRAL.....	18
1.3.2.1 PROBLEMAS DERIVADOS.....	18
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
1.5 JUSTIFICACION.....	19-20
CAPITULO II	
2 MARCO TEORICO.....	21
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	21
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	21-51
2.3 GLOSARIO DE TERMINOS.....	52-54
2.4.- HIPOTESIS.....	55
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	55
2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	55
2.5 VARIABLES DE ESTUDIOS.....	55
2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	55
2.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	55

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	56
3.1 TIPOS DE ESTUDIO.....	56
3.2 METODOS.....	56
3.2.1 DEDUCTIVO.....	56
3.3 TECNICAS.....	56
3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	57
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	57
3.6 UNIVERSO Y MUESTRA.....	57-58
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS.....	59-74
3.8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	75-77

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE TESIS.....	78
4.1 INTRODUCCION.....	78
4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	79
4.2.1 JUSTIFICACION.....	79
4.3. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	80
4.3.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	81-82
4.4 IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.....	82-97
4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
4.5.1 CONCLUSIONES.....	98-99
4.5.2 RECOMENDACIONES.....	100-101
4.6 BIBLIOGRAFIA.....	102
ANEXOS.....	103 -109

RESUMEN

GENERALIDADES:

LA EMPRESA

Seguridad Nacional y Profesional Cia Ltda., es una empresa de seguridad que se dedica en la actualidad a brindar servicios de vigilancia con guardias para las operadoras multinacionales e instituciones tanto públicas como privadas, misma que se encuentra en el mercado desde el año 2002.

Elaborar el plan estratégico para la empresa SENAPRO Cia Ltda. mediante un análisis situacional y el FODA instrumentos que permitirán mejorar el área administrativa, ofrecer un servicio eficaz y eficiente logrando así ser más competitivos en el mercado, y brindar satisfacción al cliente interno, externo y a la sociedad en general.

El Factor Económico, tiene una connotación gerencial de oportunidades con la inflación y el PIB, por otro lado a amenaza con el alto rango de riesgo país que asusta a los inversionistas extranjeros, tomando en cuenta que SENAPRO, da servicios a empresas extranjeras.

El gobierno no se abastece para dar tranquilidad a su población en lo referente a la seguridad, con lo cual se genera más necesidad de seguridad para las empresas privadas, sin embargo la corrupción y el cambio de leyes continuas hacen que se detengan el desarrollo de las empresas privadas.

El Factor Legal, influye directamente en las empresa y esta opinamos debe ser de mayor control para que se regulen las empresas que no están completamente legales o que finalmente son fantasmas ya que estas dañan el mercado representando una amenaza como connotación gerencial.

El Factor Social, se convierte en una oportunidad para las empresas de seguridad en general ya que el índice de desempleo, analfabetismo, delincuencia y otros en el país son altos y para poder de alguna manera tener disminución del riesgo se acude a las empresas de seguridad para protegerse principalmente de la delincuencia en general.

SUMMARY

To explain to it in a clear and immediate way we will appeal to a comparison: an elegant and neat man, when he/she gets dressed in the morning, he/she tries to choose their clothes so that the colors, fabrics and styles combine to each other. But it is not limited this; in fact it combines with their clothes a certain type of shoes, one determines tie, socks in syntony with the shirt and the same thing happens with the coat, the scarf and the hat. In definitive, each detail of their gear this elect in narrow relationship with the general image that that man wants to give of yes.

The same philosophy regulates the behavior of the companies; these included one, to maintain a certain style, they should try to regulate all the expressions in those that he/she mixes their image (paper of letters, external rótulos, means of transports, etc) for this reason, it is fundamental to appeal a graphic designer so that he/she studies the program of image of the company.

Their work consists on carrying out an authentic behavior code, denominated (manual of the standards) or simply manual. In the they are all the operative norms to those that he/she should abide the company that is governed by certain visual examples. Above all one exists it details presentation of the logo whose size variations and of color according to the circumstances were explained meetly. Then it is explained how to carry out an impression and in general all him with respect to the material of stationery of the society including personal cards, paper size letter and envelopes.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de tesis con que se va a actualizar los modelos de seguridad de las compañías que se dedican a este servicio se ha desarrollado bajo el siguiente esquema:

En el análisis de la Situación Actual se presenta un organigrama actual de las compañías de Seguridad Privada en la ciudad de Babahoyo de cómo se han venido desarrollando este tipo de labores lo que en poco o en nada han contribuido al mejoramiento del sector.

Si nuestro tema habla sobre una empresa de seguridad considero necesario que se conozca cual es el concepto de seguridad, en donde la empresa se desarrolla en sus servicios.

La Seguridad en el Ecuador cada día está tomando el lugar que le pertenece dentro de la sociedad, sean las organizaciones de carácter privado como la de carácter público han visto la necesidad de formar sus departamentos propios de seguridad y necesariamente de utilizar los servicios de seguridad no solamente impulsados en tomar medidas contra la inseguridad que el gobierno no ha podido controlar sino también con el carácter de llevar un control intenso en cuanto a pérdidas y tener análisis prospectivos de las situaciones que nos rodea en el entorno en el que se desenvuelve cada una de las empresas.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las mas aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas. El análisis e interpretación de los resultados nos ayudaran a sacar las conclusiones y recomendaciones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis

CAPITULO IV

En este ultimo capítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cual fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

Como principal problema, se puede detectar la carencia de una planificación estratégica que dirija las actividades de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que le permita a la empresa anticiparse y prever el futuro.

Dentro de la falta de un direccionamiento Estratégico podemos anotar: que exista un desconocimiento en sus empleados de la misión y visión de la empresa; que no existe un organigrama estructural adecuado para la correlación con la actividad que cumple, observándose en algunos casos la duplicidad de funciones, generando esto que no exista una responsabilidad de algunas responsabilidades por no estar claramente definidas.

Todas estas razones que se han expuesto son suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de un proyecto que permita mejorar la calidad de servicios que prestan las Empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Babahoyo y de esta manera mejorar su organización interna a través de una planificación estratégica.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el intrínseco ámbito de la seguridad se busca donde aplicar la capacitación estableciendo cuatro segmentos; comenzando por la inducción, es decir; como introducir los métodos de capacitación desde el capacitador hasta el último alumno que se está capacitando; otro aspecto es el entrenamiento buscando modelos básicos para una formación física óptima y que esta formación no dé orígenes a futuras dolencias o interrupciones en la salud del alumno o del guardia que se está capacitando.

Normalmente la seguridad pública interior se confía a distintos colectivos, todos ellos englobables bajo la definición de cuerpos y fuerza de seguridad dentro de un estado, a todo esto se va a sumar un estudio pormenorizado del talento humano que se da en el nuevo enfoque empresarial, demostrando que un estudio general de los Recursos Humanos, la labor y desarrollo de la empresa va a prestar los mejores beneficios a nuestra urbe y por ende a todo el sector que vaya a participar de este modelo de seguridad.

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Debido al alto índice de criminalidad e inseguridad en la ciudad de Babahoyo que ha sido imposible que la controle el Estado, la empresa privada debe implementar a la brevedad posible, métodos objetivos de seguridad ya que los que se han implementado hasta la fecha es insuficiente y sin preparación para el cargo.

En estos días hemos visto como el Estado ha fallado con relación a la seguridad física de las personas, aumentan los secuestros Express, los robos en los domicilios son más violentos y el nivel de inseguridad diaria es más fuerte que en años anteriores.

Todas estas razones que se han expuesto son suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de un proyecto que permita mejorar la calidad de servicios que prestan las Empresas de Seguridad Privada en la ciudad de Babahoyo y de esta manera mejorar su Talento Humano a través de la capacitación

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué en la ciudad de Babahoyo a pesar de que contratan a empresas que poseen sistemas de seguridad avanzados, no pueden parar la ola de asaltos que frecuentemente están ocurriendo y que ponen en zozobra y causan grandes pérdidas?

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación es importante formularse las siguientes preguntas:

¿Qué clase de organismos de Seguridad se impone como modelo?

¿A qué costo se lo pondría en marcha?

¿Cómo desarrollar destrezas y habilidades en el reclutamiento y capacitación que sean fácilmente adaptadas al personal de seguridad?

¿Qué nivel de profesionalidad se adoptarían?

1.3.2. Problema Central

La creciente inseguridad en las empresas y negocios por los constantes robos y asaltos que a medida que aumentan poco es el control que se está desarrollando para frenar este caos social.

1.3.2.1 Problemas Derivados

- Gastos no compensados en la contratación de personal de seguridad para resguardar las instalaciones de las empresas en la ciudad de Babahoyo.
- Poca eficacia de las empresas de seguridad que laboran en la ciudad para detener la creciente delincuencia que crece día a día y que no permite un desarrollo micro empresarial sostenido.
- Acción propia de los propietarios de los establecimientos comerciales para frenar estos actos delictivos exponiendo sus propias vidas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan estratégico que permitan mejorar la gestión organizacional de la empresa de seguridad SENAPRO Cia. Ltda.,

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar los componentes de un plan estratégico, gestión organizacional de las empresas.
- Identificar las falencias que tiene la empresa de seguridad SENAPRO Cia.Ltda.,
- Proponer un plan estratégico que permita tener una gestión organizacional eficiente en la toma de decisiones.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las empresas para estar actualizada necesitan tener un plan estratégico acorde a su estructura funcional, es por esto la necesidad de la investigación de implementar de un plan estratégico en la empresa de seguridad *SENAPRO Cia. Ltda.* El modelo de transformación para el sector de la seguridad privada debe estar provisto de la suficiente capacitación, formación y cambio de mentalidad para lograr ser más objetivos y generar un crecimiento económico en el sector de la seguridad.

La creación de este Plan Estratégico será una herramienta que permitirá que a mediano y largo plazo traiga una mejora continua en el sector puesto que la falta de acciones del gobierno en proporcionar protección a la sociedad y en el mejor de los casos al sector productivo es imprescindible un accionar con preparación

física y cultural y dotación de armamento sofisticado para que la sociedad se sienta protegida.

Con los programas de control y prevención de la seguridad por parte de las empresas de seguridad privada y la inclusión de políticas, procedimientos y asistencia técnica se lograría contrarrestar la inseguridad en general.

La puesta en marcha de este plan estratégico permitirá mejorar el nivel de vida de los Guardias de Seguridad Privada.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la creación de un plan estratégico para la empresa *senapro Cia. Ltda* de seguridad privada en la ciudad de Babahoyo

La creación de un plan estratégico para la empresa de seguridad *senapro*, surge de la necesidad de que en Babahoyo las pequeñas y medianas empresas puedan contar con empresas de seguridad que les ofrezcan seguridad a sus activos.

Los estudios relacionados para establecer la factibilidad o no de crear un plan estratégico de negocios dependerá de la eficiencia con que responda ante las exigencias del mercado.

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, así como la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función

de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

“La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos a largo plazo orientados al crecimiento hacia el exterior, así como sus aspectos tácticos y operativos a corto plazo”.¹

2.2.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El posicionamiento responde a la pregunta: ¿En qué negocio queremos estar? Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en qué negocio estamos. Los negocios que hagamos son el producto de un conjunto de decisiones tomadas o no tomadas en el pasado y de la evolución propia de la industria y de los mercados.

En la práctica hay una asociación entre las expectativas del cliente y las de la empresa, la cual depende del posicionamiento que asuma la empresa; para lo cual Michael Porter nos presenta 6 principios que nos hablan del posicionamiento estratégico:

Tener la meta correcta:

¹ Superintendencia de Compañías; Planeación estratégica, Pg.39

Lo primero es fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, y generará un valor que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio que excede el costo de producirlo, a esto se denomina valor económico real.

1. La estrategia debe transmitir una propuesta de valor:

Se necesita establecer beneficios, que sean diferentes a los que ofrece la competencia. Es una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes. Entonces se debe entender que la estrategia, no es buscar la mejor manera de competir y tampoco es entregar completamente el esfuerzo para ser todo en el cliente. El ser original muestra siempre ser mejor que todos.

2. La estrategia tiene que reflejarse una cadena de valor distintiva:

Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la compañía debe actualizar la manera en que lleva sus procesos como pueden ser los de manufactura, logística, entrega, marketing; tienen que ser de manera distinta a la de sus rivales y que sea flexible al referirse a costos.

3. Las estrategias sólidas implican sacrificios:

Se indica que la empresa debe eliminar algunos productos, servicios o actividades, todo esto con el fin de ser diferente a la competencia. Pero cuando hay un mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no es necesario sacrificios, y normalmente se convierten en las mejores y nuevas prácticas que muchos desearían imitar. Estos cambios ayudan a que la empresa sea más distinguida.

4. La estrategia define la relación entre los elementos de una empresa:

Una estrategia se basa en tomar decisiones a través de la cadena de valor, esto involucra a todas las actividades de la empresa realiza y se busca un refuerzo mutuo. Por ejemplo, al implementar un servicio se debe reforzar con el proceso de atención al cliente, y ambos deben influir en el servicio de post-venta. Esta relación no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar.

5. La estrategia implica continuidad en la dirección:

Si no hay continuidad, para las empresas es difícil desarrollar habilidades únicas o formar una reputación sólida entre los clientes. Para esto la empresa debe definir específicamente su propuesta de valor, aunque sea necesario dejar algunas oportunidades. La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen; todos estos son elementos claves para poder posicionarse en un mundo lleno de mensajes, productos y marcas. Cambios frecuentes de administrador, son usualmente una señal de que hay una pobre planeación estratégica y está en la ruta a la mediocridad.

2.2.3 NIVELES ESTRATÉGICOS

Durante mucho tiempo se ha mantenido la idea de que el proceso de planeación estratégico pertenece solo a la alta gerencia, sin embargo través del tiempo se ha demostrado en la práctica que es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en la cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa; es una herramienta clave que implica un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo

hacia arriba en la organización. Si bien la estrategia es una por su objeto y por su método, la práctica se subdivide necesariamente en estrategias especializadas, únicamente válidas en un ámbito particular de la empresa.

*“La estrategia ha de tener en cuenta los factores estratégicos y las características de esos factores, propios de cada ámbito que además producen un sistema de consecuencias diferentes para cada uno de esos ámbitos: la estrategia de marketing por ejemplo, es diferente a la estrategia financiera o a la de la organización”.*⁵

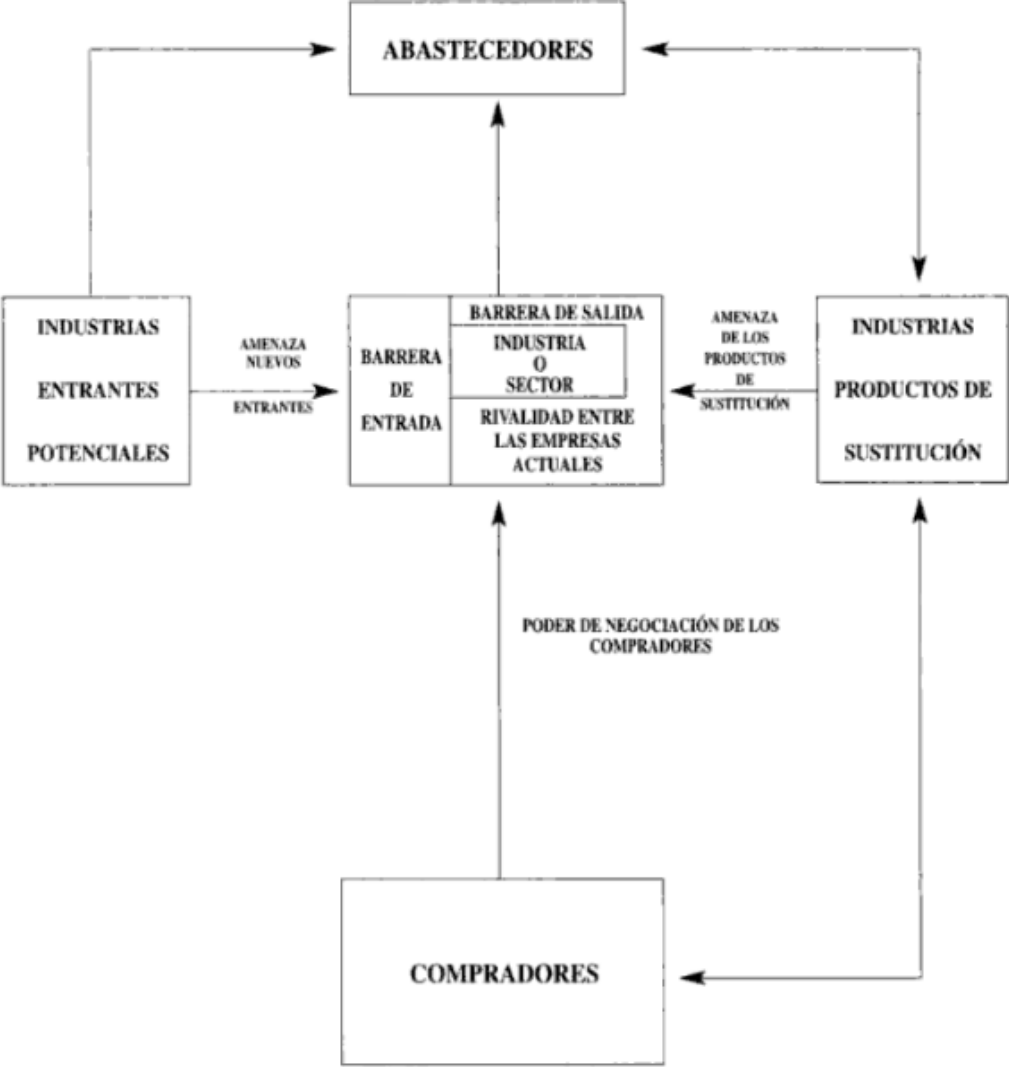
En realidad, nos encontramos en la presencia de una verdadera pirámide de estrategias distintas e interdependientes, que es indispensable definir correctamente para poderlas combinar lo mejor posible en un conjunto de acciones que buscan el mismo objetivo.

Dentro de una empresa hay que distinguir niveles para una correcta estrategia, como por ejemplo en un negocio:

- El nivel correspondiente a todo el negocio
- El nivel correspondiente a las grandes funciones
- El nivel correspondiente a las principales funciones o unidades del programa.

⁵ ABASCAL, Francisco; Como se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico, pág. 44

Grafico Nº 2.- Estrategias en la planificación estratégica



En caso del marketing de un negocio, por ejemplo se podría construir una pirámide a partir de la estrategia general comercial, para luego complementarlas con las ideas centrales las cuales ayudarían para las acciones comerciales de reparto de objetivos y división de esfuerzos. El (grafico N° 2) indica las estrategias de marketing dentro de la planificación estratégica.

2.2.4 ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA

Durante muchos años los militares han usado la estrategia de la suposición, es decir los planes que realizaban se hacían conforme a que haría el adversario o dejaría de hacer. Aunque esta clase de estrategia usualmente tiene su alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que muestra conceptos globales del funcionamiento de la empresa.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una posición superior a la de sus rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchos principios de ventajas competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que la de los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de **Michael Porter**, la estrategia competitiva consiste en lo que la empresa hace para tratar de desarmar las empresas rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del

mercado. **Potter** identifico tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, estas fueron:

a) El liderazgo en costos totales bajos

Esta estrategia se basa prácticamente en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, el rígido control de costos variables, para lograr esto se necesita investigación constante.

En la década de los setenta esta estrategia fue muy utilizada, las empresas tenían una posición de bajos costos, se esperaba que esto conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y obtener protección de las cinco fuerzas competitivas. A medida que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades disminuían hasta quedar próximos al competidor más eficiente en donde eran eliminados. Es decir, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Para lograr una posición de costo total bajo, se necesita una participación referente a su competidor más importante u otra ventaja, como el acceso a las materias primas. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs&Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

b) La diferenciación

Esta estrategia se basa en un producto o servicio que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la

competencia debido a la lealtad de marca. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Las empresas que adaptaron esta estrategia en su momento fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

c) El enfoque

Esta consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en una parte de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado meta específico, o reduciendo costos al servir a ese mercado, o ambas cosas. The Martin Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida, en la actualidad sólo le distribuye a McDonald's.

2.2.5 COMPETITIVIDAD

La competitividad ha tenido y tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando una evolución constante en el ámbito empresarial y en la forma de pensar del empresario, pero ¿qué es la competitividad?:

“Es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido”.⁶

Tres son los elementos de esta definición: a) mantener la participación en el mercado, b) sin reducir utilidades y c) operar en mercados abiertos y competidos; se explica que no es suficiente con alcanzar eventualmente una participación en los mercados, como consecuencia de determinados eventos oportunos que favorezcan a la empresa. Se requiere que se mantenga y de ser posible incremente su participación en el mercado de manera fija y continua, lo que destaca la importancia de la competitividad sea sustentable y robusta, y no temporal y efímera.

⁶A. Ten Kate, La competitividad y los factores que la determinan, 1995.

2.2.6 VENTAJA COMPETITIVA

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como la tecnología, nuevos estándares de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, es necesario actualizar el concepto del término competitividad.

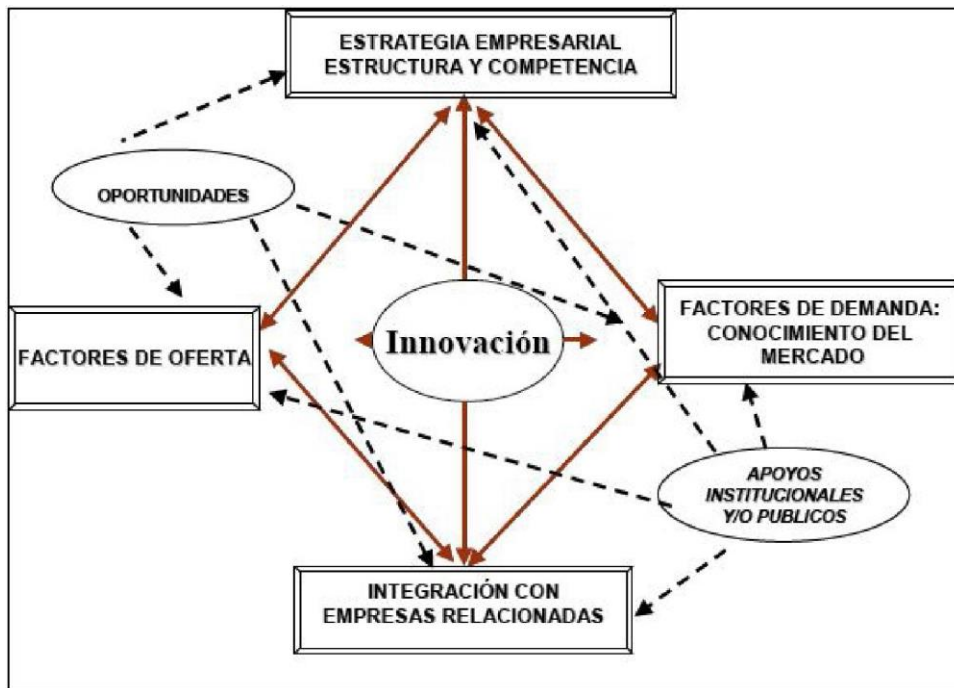
*“La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial para lograr desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos de mercado, es decir constituye un factor diferencial en las características, un producto o servicios que los clientes, consumidores o usuarios perciban como único y determinante”.*⁷

El concepto hace referencia a que las ventajas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras empresas puedan asimilarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades de una industria concreta, se requiere de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

⁷ Díaz de Santos, Ventaja Competitiva – Guías de gestión de la pequeña empresa, Pág. 19

Michael Porter determina factores para la ventaja competitiva de una empresa (Gráfico N°3):

Gráfico N° 3.- Factores para la ventaja competitiva



Fuente: Adaptado de fundación BBVA, Competitividad Y Crecimiento: Perspectiva Regional; Pág.204

Elaborado por: Por las autoras

2.2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura en una organización guía a los miembros para tomar decisiones, teniendo en cuenta el tiempo y la energía; de igual manera la cultura proporciona valores, que son parte integral de una empresa.

De acuerdo a la planeación estratégica, Harrison y Stokes (1990) ofrecen un modelo alternativo que define cuatro tipos de cultura organizacional los cuales son:

1) Cultura del poder

Su fundamento está en que hay desigualdad en la distribución de recursos, como el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida; para controlar estas desigualdades es necesario contar con líderes fuertes que mantengan el equilibrio general del sistema.

Cuando la empresa tiene una fuerte cultura del poder, los líderes son firmes pero justos y generosos con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización, pero hay organizaciones que abusan del poder provocando el temor y ocasionan conflictos internos.

La cultura de poder se maneja mejor en una organización empresarial que está empezando o es una microempresa, porque los líderes son los que tienen la visión e impulsan al desarrollo de la empresa; pero a medida que crece la organización se hace necesario crear nuevas estructuras funcionales para facilitar el trabajo.

2) Cultura del rol

Se basa en que el trabajo se logra mejor cuando hay distribución de responsabilidades y hay un correcto uso del sistema para que la repartición sea de una manera justa y equitativa. Esta cultura reemplaza a la del poder absoluto.

Cuando la cultura del rol se maneja de manera correcta proporciona estabilidad, justicia y eficiencia; lo cual orienta a la organización a obtener roles eficientes, porque cuando surgen problemas, se desarrollan soluciones integrales y se añaden procedimientos operativos en donde nace la creatividad y la innovación.

3) Cultura de logro

Esta cultura indica que las personas desean aportar significativamente a su trabajo, a la sociedad, a interactuar con los clientes y compañeros de trabajo, es decir, tener la satisfacción de una labor bien realizada.

La administración desarrolla labores que comprometan a las personas a participar en el logro de una meta importante, para que puedan organizar equipos de trabajo y brindar apoyo con asistencia técnica cuando sea necesario, donde haya comunicación abierta con el gerente y se brinde la oportunidad de aprender y crecer a nivel laboral.

4) Cultura del apoyo

La cultura se basa en la confianza y el apoyo mutuo que debe existir entre los individuos y la organización, enseña que todas las personas deben ser valoradas como seres humanos, y no solo como trabajadores de una empresa.

Se debe estimular el calor humano entre los miembros de la organización, ya que la armonía es un valor muy importante y ayuda a evitar confrontaciones que deterioran la visión y misión de la organización. Cuando la organización tiene un compromiso interno con sus miembros, se fortalece la formación y el buen desempeño de los integrantes.

El modelo de Harrison y Stokes no exige clasificar a una compañía dentro de una de las categorías, se considera que estos tipos de modelos se relacionan con la realidad que afrontan las empresas y se proporciona un instrumento para de la cultura organizacional. Ningún modelo se ajustara exactamente a una empresa, pero ayudara a la formulación

de ideas acerca de cómo pensar en la cultura de una empresa y a concentrar esa cultura en el proceso de planeación estratégica.

MISIÓN

Todas las organizaciones necesitan una misión, un documento elaborado por la gerencia, basado en la información tanto de gerentes como de empleados, a la cual tengan fácil acceso, en donde comprendan que es lo que la organización trata de lograr.

“ La misión de una empresa, de un área o de una persona, clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica”⁸

Es decir se explica que la misión de una empresa refleja la información sobre qué tipos de productos o servicios ofrece, a que clientes se va a atender y cuáles son los valores que se está buscando. Para desarrollar la misión es necesario identificar tres aspectos en la organización:

- ¿Qué hace?
- ¿Como lo hace?
- ¿Para quién lo hace?

⁸Superintendencia de Compañías, Planeación estratégica, Pág. 299

Para una organización, la misión le ayuda a la gerencia a aumentar la probabilidad del éxito y de obtener rentabilidad, por lo tanto hay razones muy importantes de tener una misión:

- / Contribuye a que la gerencia concentre el esfuerzo humano hacia una misma dirección.
- / Sirve como una justificación para la utilización y distribución de recursos.
- / Apoya a la gerencia en la definición de áreas de trabajo dentro de la organización.

Por último, en el libro “Dirección de Personas de Genicio Corral Jerónimo” se sugiere utilizar el Modelo de Ashridge (Grafico N° 4) para una correcta definición de la misión de la empresa.

Gráfico N° 4.- Modelo de Ashridge



Fuente: Adaptado De Campbell Y Tawadey, La Mision De Los Negocios, Ed. Díaz De Santos, S.A., Pág. 2

Elaborado por: Las Autoras

VISIÓN

En la empresa, como en cada aspecto de la vida personal, es muy importante conocer primeramente cual es la visión que se persigue y que caminos nos llevan a ella. Pero, en la visión no solo es el escenario a futuro al que se espera llegar, es contar con los resultados que sean posibles.

“Tener una visión inspirada equivale a tener delante una idea de lo que verdaderamente deseamos hacer, esta idea es una intención que aporta la energía necesaria que nos ayuda a elegir, a medio y largo plazo, los pasos necesarios, para llevar a cabo una idea o proyecto, teniendo en cuenta las variables del mercado donde nos movemos y del que sabemos que evoluciona a toda velocidad”⁹

⁹ YATES Carmen, La empresa sabia, Pág. 1

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden. Y para establecer la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

Para que la visión sea bien establecida se debe tener en cuenta aspectos como:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.

- Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el
- entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

2.2.8 VALORES CORPORATIVOS

Las empresas tienen características que las hacen diferentes a sus competidores, elementos como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización. Pero cuando se habla de valores corporativos, se refiere a características que se desarrollan como ventaja competitiva.

En algunas industrias por ejemplo, el tamaño es una variable que genera reconocimiento, pero si la empresa lo tiene y el público no la sabe o no lo reconocen, esto no es una ventaja competitiva; esta surge cuando el mercado en general o los clientes la reconocen como un valor y la aprecian como único.

Los valores corporativos representan el como hace la organización sus negocios, es decir cuáles son los valores y principios profesionales a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también se incluyen los valores y principios de relación, aquellos que hay entre personas, sean de la organización o externas a la empresa. Así, se habla de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente, la innovación constante, la participación el respeto o la colaboración.

2.2.8.1 Tipos de valores corporativos

- a) De la empresa.- se refieren a la empresa como institución, por ejemplo valores

como la transparencia, la solidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad.

- b) De sus empleados.- corresponde a las normas de conducta o maneras de actuación de los empleados, hace referencia a la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad o la responsabilidad.
- c) Del producto o servicio.- indica a las características relacionadas con el producto y su desarrollo, como la marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, el servicio de postventa o el cumplimiento.

Es recomendable trabajar con un mínimo de cinco y un máximo de siete, una cantidad mayor no es recomendable ya que pierden fuerza en el contexto general, porque no solo se basa en definir las, sino en enseñarlas y vivirlas.

Cada empresa debe tener sus propios valores corporativos y volverlos cultura, costumbre y realidad para que el mercado los reconozca y los aprecie como parte de la identidad de la empresa, de los servicios o de sus empleados, esto formará parte de un legado único de valor.

2.2.9 POLÍTICAS

Desde un punto de vista general la dirección de una empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la empresa hacia sus objetivos. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno las empresas definen su política empresarial de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades

y recursos, es decir acorde a la estrategia empresarial; se estructuran y coordinan sus actividades conforme a la estructura organizacional.

“Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa”¹⁰

Las políticas permiten un proceso de toma de decisiones y debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa.

Consisten en criterios generales que orientan o guían el pensamiento en la toma de decisiones, y una vez que son adoptadas, se convierten en pautas para alcanzar un excelente comportamiento empresarial.

Para definir la políticas se debe tener en cuenta a que van hacer referencia, porque existen políticas financieras, políticas del producto, políticas comerciales o políticas de recursos humanos.

Las políticas también están influidas por la cultura nacional, y por la cultura de la organización, y han de ser adecuadas y ajustadas a las necesidades de la empresa, así como a las expectativas de sus clientes. Como muestra, es bueno que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente o competitividad)
- La forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO o certificados)

¹⁰PUCHOL, Luis; Dirección y gestión de recursos humanos; Pág. 25

- Los recursos necesarios (formación, participación u organización formal) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción)

De este modo, la planeación estratégica se compone también de políticas a largo plazo, por medio de las cuales se pueda alcanzar los objetivos globales de la organización. Las políticas son guías para los planes de la empresa, ya que son la base de los planes operativos.

2.2.10 MARCO LEGAL

Dentro del contexto se puede decir que, la parte legal es la responsabilidad social de las empresas que tienen con entidades reguladoras. Las instituciones usan fuerzas y recursos para maximizar utilidades, dentro de un mercado competitivo, libre y lleno de estrategias, pero todo se basa en reglas establecidas.

Friedman Milton sostiene, que los ejecutivos de las empresas no están en situación de determinar posiciones, ni adoptar resoluciones referentes a la urgencia de los problemas sociales, o a la cantidad de recursos de una organización a destinarse para resolver un problema. Indica que si se encuentra en esta situación, se está desviando los recursos de una manera equivocada e injusta, ya que estos pertenecen a los accionistas, empleados y clientes.

Es decir, la posición de las empresas deben dedicarse a producir bienes y servicios, con la mayor eficiencia y eficacia; y dejar la solución de los problemas sociales a entidades del gobierno, para concentrarse en satisfacer las necesidades de los clientes. Todo esto se

debe realizar dentro de un marco legal, la cual está dentro de la constitución de la empresa, y pasando por los requerimientos que se necesita para su correcto funcionamiento.

Son necesarios algunos requisitos, que son fundamentales para un buen funcionamiento, como pueden ser:

- > La constitución de la empresa, acorde a la Superintendencia de Compañías
- > Registro mercantil
- > Permiso de Funcionamiento del Municipio
- > RUC

2.2.11 ANÁLISIS DEL FODA

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo, donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Personas como organizaciones necesitan recibir constante información para realizar ajustes en el camino hacia la misión, visión y objetivos. Para esto hay una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la empresa, denominado análisis FODA, que es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; esta herramienta es muy común utilizarlo en las compañías.

¹GRANICA, Fundación; De la necesidad al servicio: Cuarta Jornada Argentina del sector social, Pág. 27

*“El FODA es un análisis hacia dentro y hacia fuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se les ofrece; apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis”.*¹¹

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta, características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades y debilitar las amenazas; y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En cambio, las oportunidades y amenazas pertenecen al ámbito externo, las cuales afectan favorablemente o adversamente a la empresa o a la industria a la que pertenecen. Las oportunidades representan situaciones externas que favorecen a logro de la visión de la empresa, y las amenazas dificultan alcanzar la visión.

Para el proceso de aplicación del análisis del FODA, Antonio Borrello recomienda primero determinar las debilidades y amenazas, y luego pasar a analizar las fortalezas y oportunidades, todo acorde a los objetivos establecidas previamente.

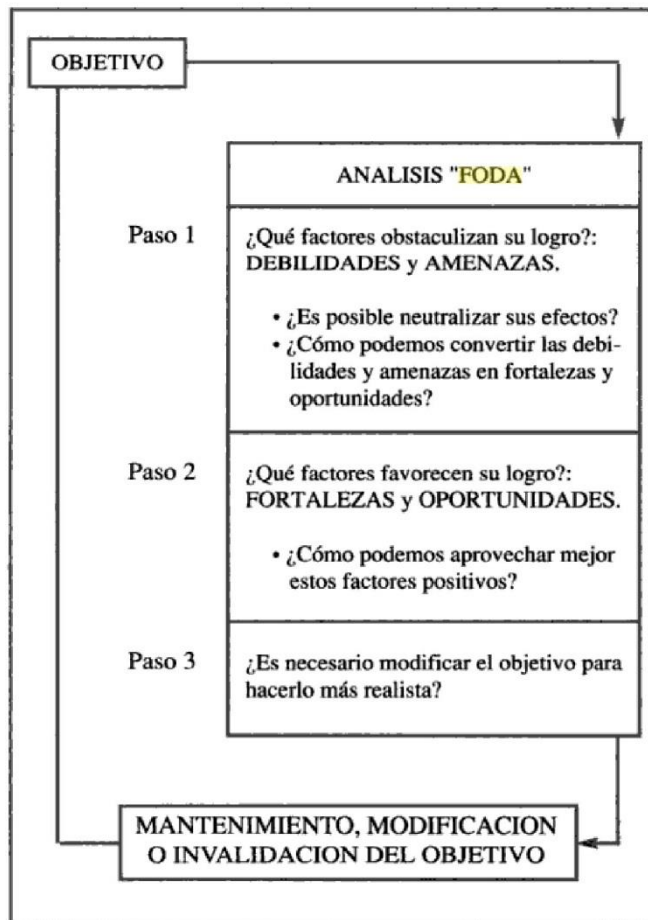
Como ejemplo se identifica cada componente del FODA:

Debilidades

- > Falta de capital de trabajo
- > Instalaciones y equipos obsoletas
- > Recursos Humanos sin capacitación y totalmente desmotivados

- > Conocimiento inadecuado del mercado
- > No acceso directo al financiamiento de la Banca

Gráfico N° 5.- FODA acorde a los objetivos



Fuente: Borello, Antonio; El Plan De Negocios; Pág. 166

Elaborado por: Las Autoras

Amenazas

- > Limitaciones legales para captar nuevos recursos
- > Competencia desleal
- > Aparición de productos sustitutos

- > Escasez de materia prima
- > Introducción de productos importados

Fortalezas

- > Prestigio e imagen institucional
- > La experiencia en la rama de actividad
- > La ubicación apropiada
- > Posición económica sólida
- > La calidad del producto o servicio

Oportunidades

- > Disponibilidad del Gobierno para fomentar la inversión de la microempresa
- > Un mercado en crecimiento
- > Disponibilidad de innovaciones tecnológicas
- > La posibilidad de hacer exportaciones
- > Un competidor importante abandona el mercado

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, de esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

2.2.12 PLAN OPERATIVO

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar un documento, donde se establecen los objetivos y las pautas a seguir para alcanzar los resultados esperados.

“En el sistema de de planes orientados al cambio, los planes operativos se refiere a las actividades permanentes del conjunto de funciones requeridas para el cumplimiento de la misión; se organiza por funciones, en torno a lineamientos, actividades y recursos y se los formula a mediano y de corto plazo”¹⁶

Para establecer el plan, se toman en cuenta las siguientes características que se asocian al mismo:

- / Al plan estratégico de la organización
- / Al presupuesto de la organización
- / A la gestión
- / Al rendimiento del personal

¹⁶FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa, Pág. 303

La elaboración del plan operativo anual se basa en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el plan estratégico, es decir, establecer y definir algunos elementos que configuran el proyecto, que son:

Título del proyecto.- es necesario hacer un esfuerzo para definir proyectos claros y concretos.

Responsable y colaboradores.- cada proyecto tiene un responsable para su ejecución, y si es necesario acompañado de su colaborador.

Inicio y Final del proyecto.- Se fija el tiempo de ejecución del proyecto.

Recursos financieros.- el presupuesto necesario para el desarrollo del proyecto, acompañado de sus costos detallados.

Recursos materiales.- la cantidad de materiales detallados a utilizar en el proyecto.

Se ha desarrollado un ejemplo del plan operativo (Cuadro N° 4), donde se identifica y se cuantifica los recursos necesarios para su ejecución.

Cuadro N° 4.- Plan Operativo

Estrategia	Actividades	Responsabilidad	Tiempo	Costo	Recursos
Diseño del					
	Elaborar Filosofía	Administrador	8 días	\$ 80	Materiales Económicos

Fuente: Adaptado DeFrancés Antonio, Estrategia Y Planes Para La Empresa, Pág. 375

Elaborado por: Las Autoras

2.2.13 Gestión Administrativa.

Definición.

"La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros ".

Propósitos de la Gestión Administrativa.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
 - Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

Control de Gestión.

Definición.

"El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados".

Objetivos del Control de Gestión.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

Factores que afectan el Control de Gestión.

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

Factores Internos.

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- El sistema de información que maneje la organización.

Factores Externos.

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

Limitaciones del Control de Gestión.

Las posibles limitaciones que pueden afectar un adecuado control de gestión son:

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.
- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Estructura

La planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía

Estrategia como Plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes

Organización Formal

División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

Organización Informal

La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Amenazas

Son situaciones desfavorables para la industria, riesgos dentro del ambiente externo, como competitividad y situación económica mundial o nacional.

Indicadores de Gestión

Son unidades de medida del rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Permite poner parámetros de medición de resultado de gestión de las mismas.

Características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos dentro de la empresa, como desventajas competitivas o la carencia de una Planificación Estratégica.

Eficacia

Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos y plazos establecidos.

Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, con calidad y eficacia “hacer las cosas bien”.

Productividad Medida del rendimiento que influye la calidad, la eficacia y la eficiencia.

Fortalezas

Son aspectos positivos dentro de la empresa como eficiencia y eficacia funcional o ventajas competitivas.

Misión

Propósito, finalidad que tiene una organización o departamento, es la razón de ser de una organización.

Oportunidades

Son todas aquellas situaciones favorables dentro de la industria que posibilitan el crecimiento del mercado.

Planes Operativos

Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.

Políticas

Son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

Al diseñar un plan estratégico se lograría mejorar la gestión organizacional de la empresa de seguridad SENAPRO Cia. Ltda. sucursal Babahoyo,

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Investigado los componentes de un plan estratégico, se podría lograr una eficiente gestión organizacional en la empresa SENAPRO Cía.Ltda.
- Identificando las falencias que tiene la empresa de seguridad SENAPRO Cia.Ltda., se lograría mejorar su operatividad
- Proponiendo un plan estratégico se llegaría a tener una gestión organizacional eficiente en la toma de decisiones.

VARIABLES DE ESTUDIO.

Variables de Estudio (independiente)

- Diseño del plan estratégico

Variable Dependiente

Gestión administrativa

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método

3.2.1 DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información sobre todo lo que los gerentes y los clientes de la empresa Senapro de la ciudad de Babahoyo sobre la contratación de seguridad para sus empresas.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

3.6 UNIVERSO Y MUESTRA

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de clientes de la empresa Senapro entre Instituciones públicas, privadas y personas naturales dentro de la ciudad de Babahoyo	247
TOTAL	247

Fuente: Empresa Senapro Matriz Guayaquil

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

3.6.1 DESARROLLO DE LA MUESTRA:

$$n = \frac{247}{(0.05)^2 (247-1) + 1}$$

$$= \frac{247}{0.0025(246)+1}$$

$$= \frac{247}{1.615}$$

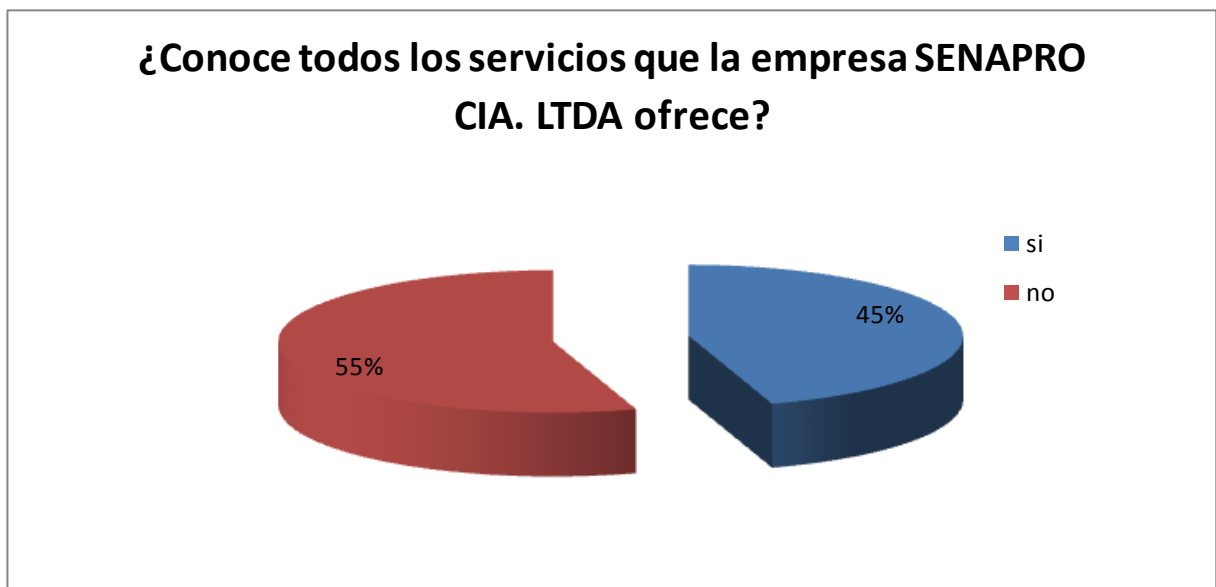
$$n = 153$$

**SENAPRO CIA. LTDA.
ENCUESTA A CLIENTES**

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la empresa SENAPRO CIA. LTDA.
Sobre los servicios que ofrece la institución.

1. ¿Conoce todos los servicios que la empresa SENAPRO CIA. LTDA ofrece?	Datos	%
Si	69	45%
no	84	55%
Total	153	100%

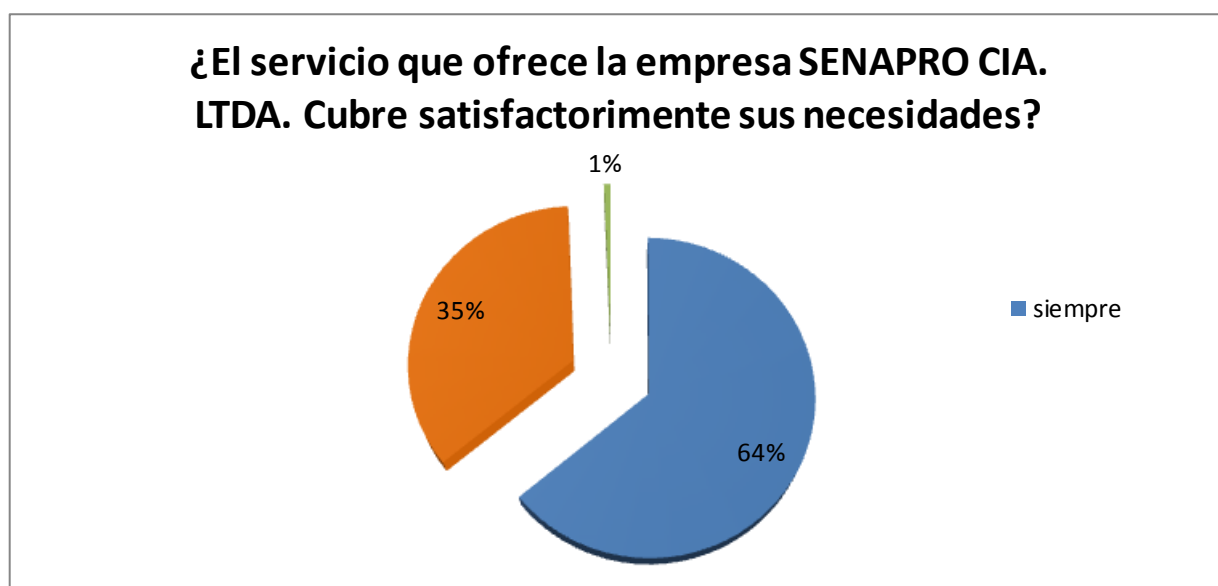


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 45% de los encuestados dice que conoce todos los servicios que ofrece la empresa senapro, mientras que el 55% de los clientes opino que no tiene la suficiente información de todos los servicios que ofrece

2. ¿El servicio que ofrece la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Cubre satisfactoriamente sus necesidades?	Datos	%
siempre	98	64%
regularmente	54	35%
nunca	1	1%
Total	153	100%

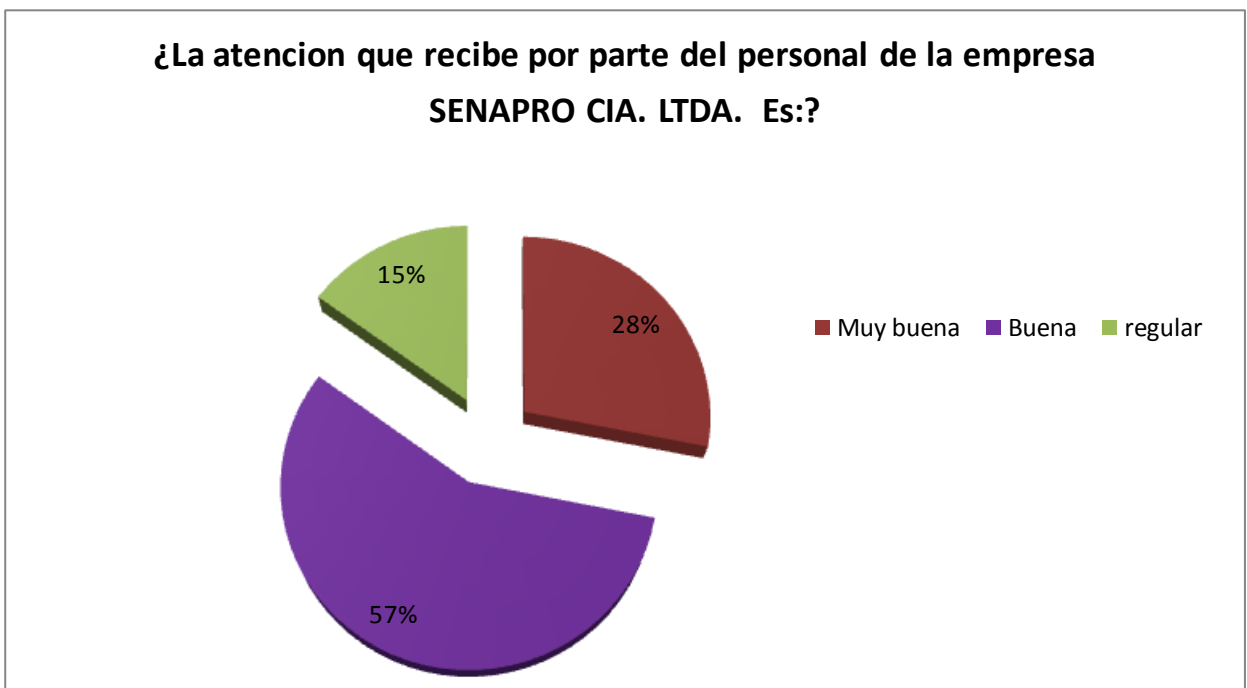


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 64% de los encuestados de la empresa senapro, si cubre satisfactoriamente todas sus necesidades en cuanto al servicio que requieren, mientras que el 35% nos dijo que en cuanto al servicio lo cubre regularmente, mientras que el 1% nos dijo que nunca ha sentido la satisfacción total del servicio.

3.- ¿La atención que recibe por parte del personal de la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Es:?	Datos	%
Muy buena	43	28%
Buena	87	57%
regular	23	15%
Total	153	100%

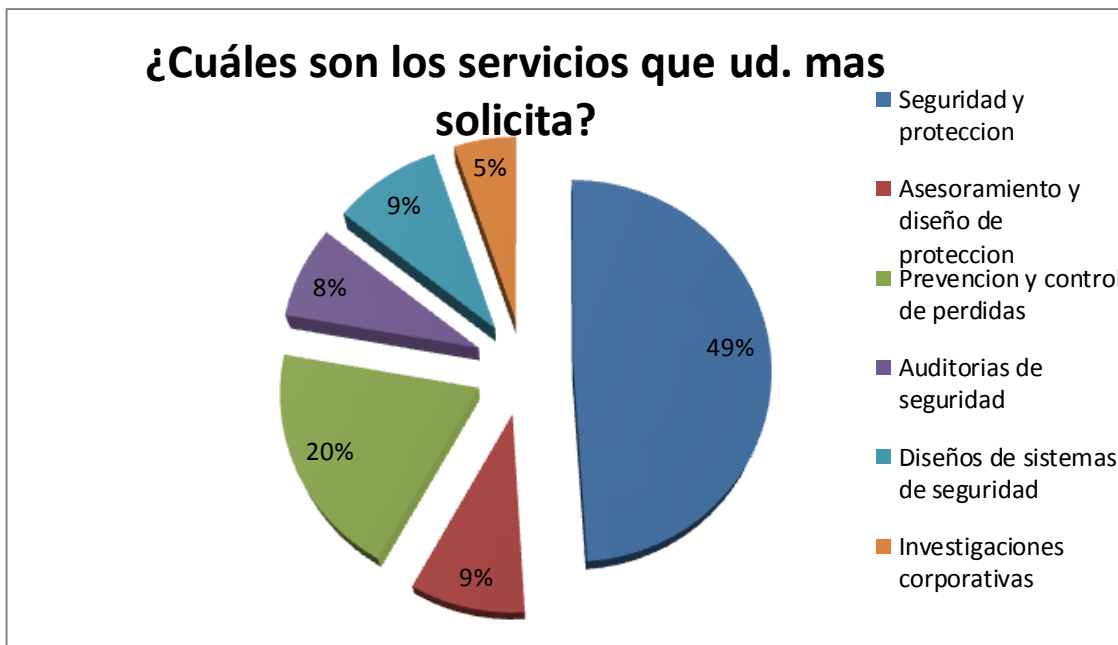


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 28% de los encuestados opina que la atención que recibe por parte del personal que labora en la empresa senapro es muy buena, el 57% opino que es buena, mientras que el 15% nos dijo que era irregular

4.- ¿Cuáles son los servicios que usted más solicita?	Datos	%
Seguridad y protección	75	49%
Asesoramiento y diseño de protección	14	9%
Prevención y control de perdidas	30	20%
Auditorias de seguridad	12	8%
Diseños de sistemas de seguridad	14	9%
Investigaciones corporativas	8	5%
Total	153	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 49% de los encuestados opino que de los servicio que ofrece la empresa senapro el que mas solicitan es el de seguridad y protección, el 9% el de asesoramiento y diseño de protección, el 20% de prevención y control de perdidas, el 8% de auditorias de seguridad, el 9% de diseños de sistemas de seguridad mientras que el 9% de investigaciones operativas

5.-¿La habilidad de los empleados para resolver problemas es?	Datos	%
Muy Buena	45	29%
Buena	63	41%
Mala	21	14%
regular	14	9%
Pesima	10	7%
Total	153	100%

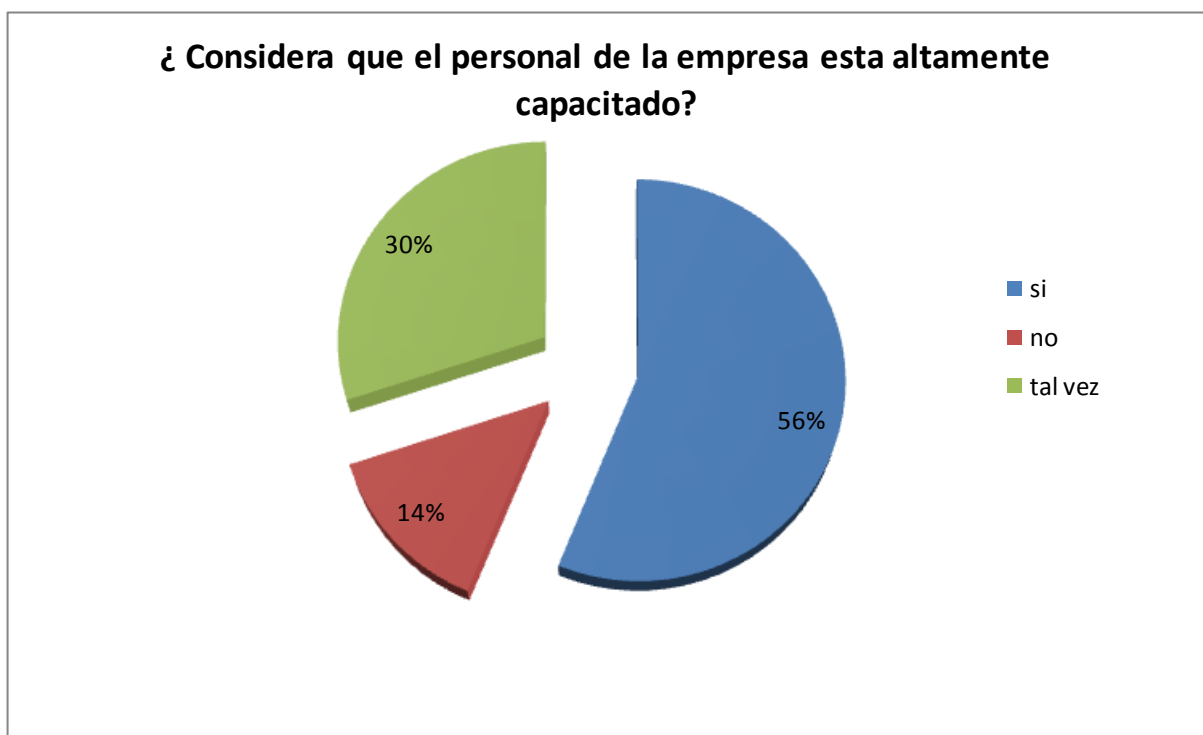


Elaborado por: Las Materias

Análisis:

El 29% opina que tiene por parte del personal para solucionar problemas es muy buena, el 41% que es solo buena, el 14% que es mala, el 9% que es regular y el 7% que es pesima

6.- ¿ Considera que el personal de la empresa está altamente capacitado?	Datos	%
si	86	56%
no	21	14%
tal vez	46	30%
Total	153	100%

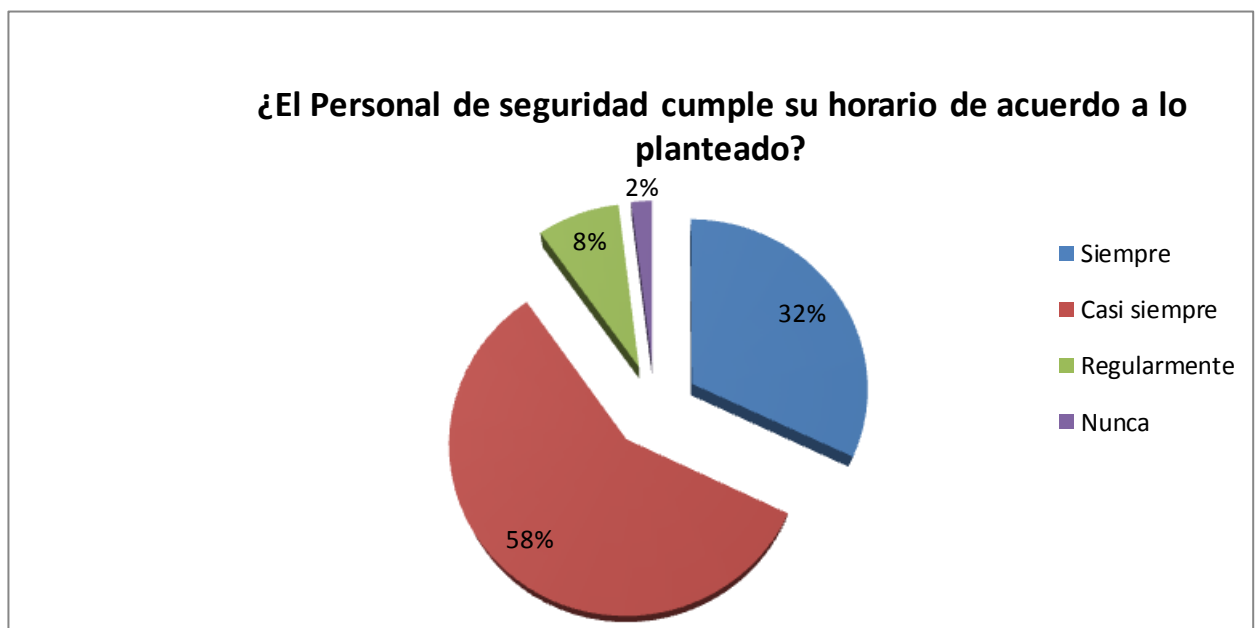


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 56% considera que el personal si esta altamente capacitado para enfrentar cualquier tipo de situación, el 14% opino que no esta tan capacitado, mientras que el 30% nos dijo que tal vez si pueda estar capacitado pero con algunas falencias

7.-¿El Personal de seguridad cumple su horario de acuerdo a lo planteado?	Datos	%
Siempre	49	32%
Casi siempre	89	58%
Regularmente	12	8%
Nunca	3	2%
Total	153	100%

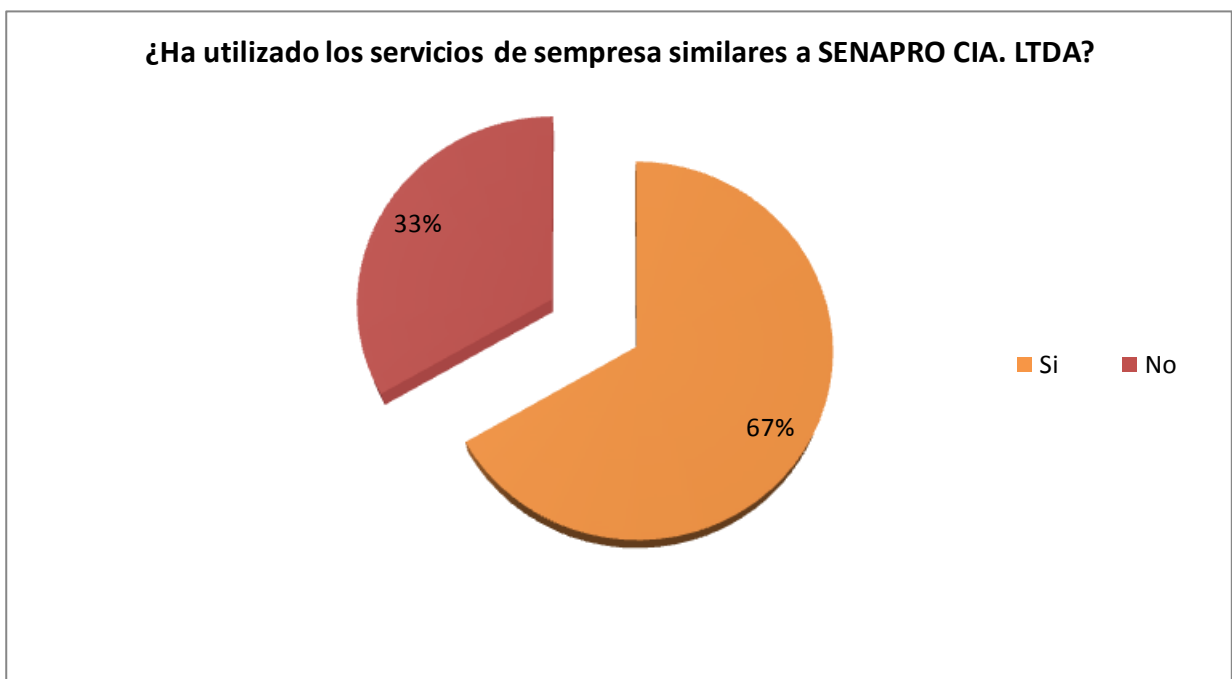


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 32% de los encuestados opina que el personal que opera en su empresa si cumple con el horario establecido, el 58% nos dijo que casi siempre lo hace, el 8% opino que lo cumplen regularmente, mientras que el 2% no lo hace nunca

8.- ¿Ha utilizado los servicios de empresa similares a SENAPRO CIA. LTDA?	Datos	%
Si	102	67%
No	51	33%
Total	153	100%

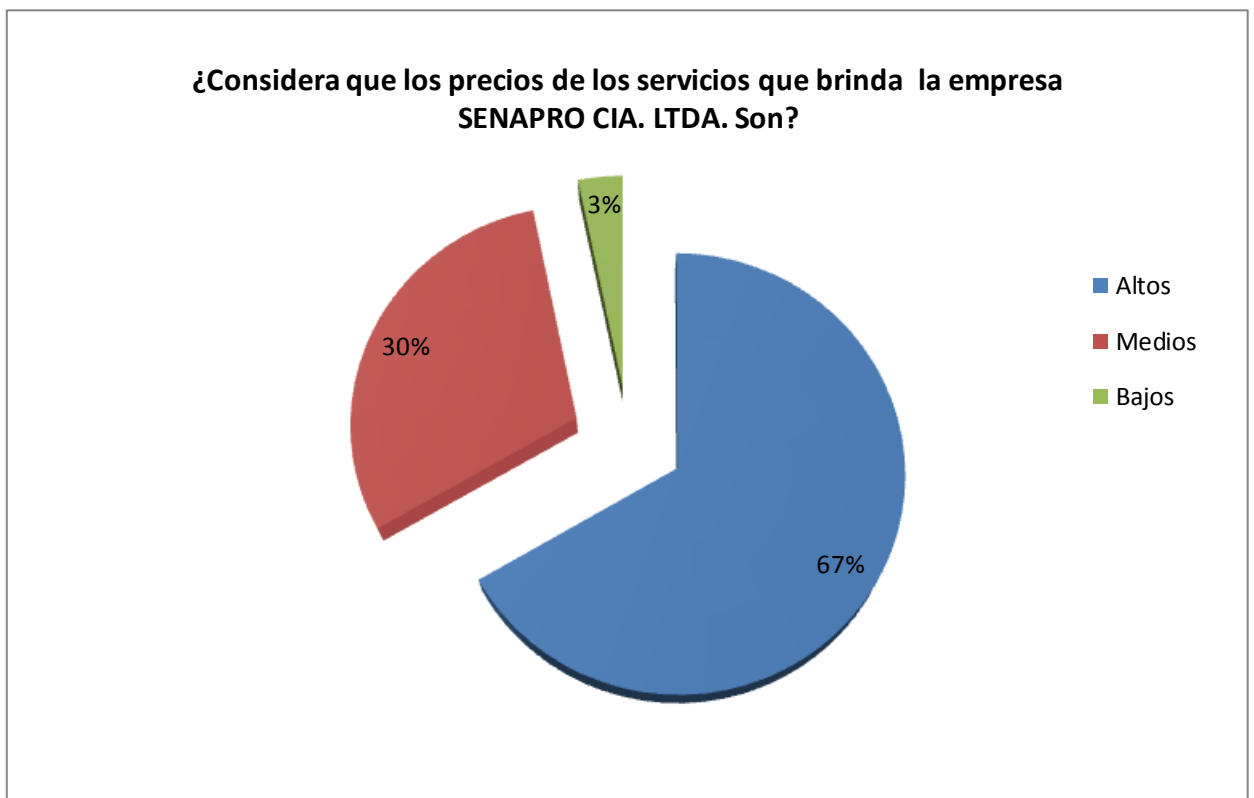


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 67% de los encuestados opino que si ha utilizado los servicios de otras empresa que ofrecen el mismo servicio que senapro, el 33% nos dijo que no y que solo han trabajado con la empresa senapro

9.- ¿Considera que los precios de los servicios que brinda la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Son?	Datos	%
Altos	102	67%
Medios	46	30%
Bajos	5	3%
Total	153	100%

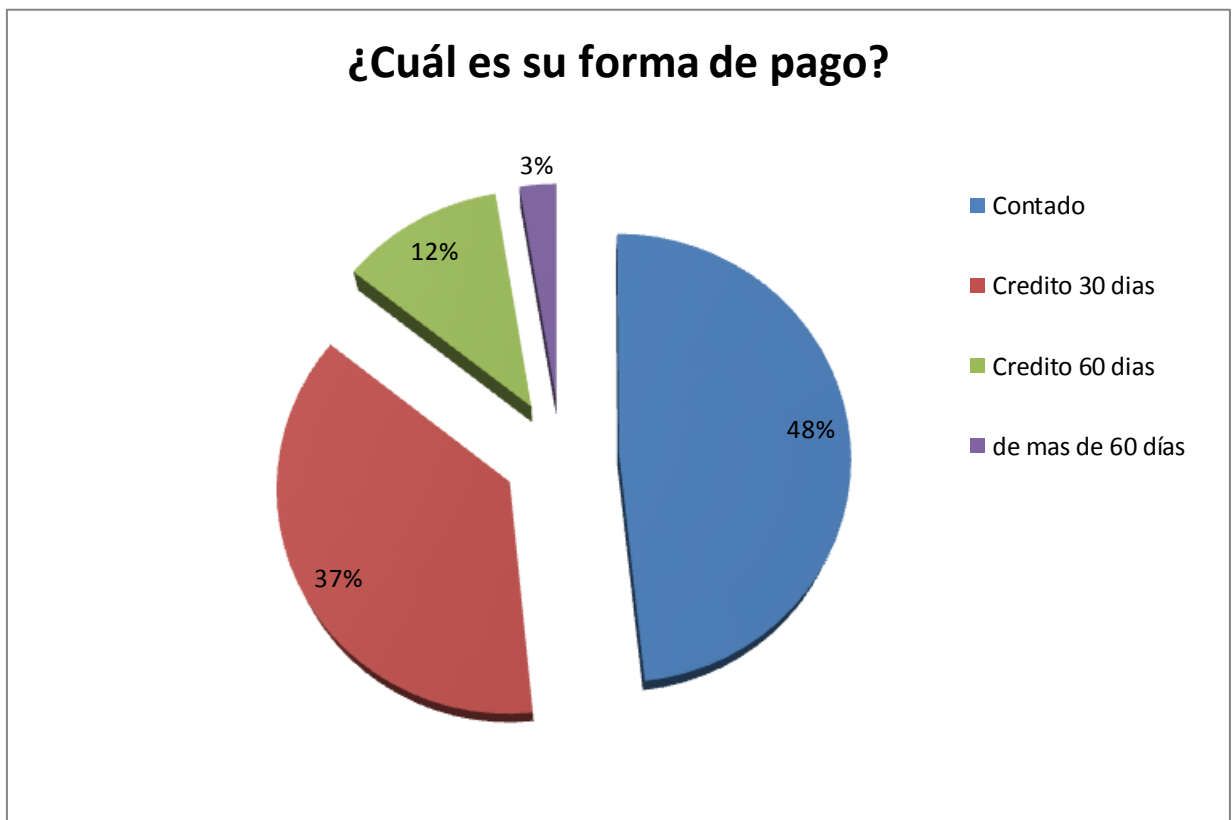


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 67% de los encuestados nos dijo que los precios en relación a los servicios que ofrece *senapro* son muy altos, el 30% que están bajo el promedio de la competencia, mientras que el 3% son muy bajos en relación a sus mas cercanos competidores

10.-¿Cuál es su forma de pago?	Datos	%
Contado	74	29%
Crédito 30 días	57	41%
Crédito 60 días	18	14%
de más de 60 días	4	9%
Total	153	100%



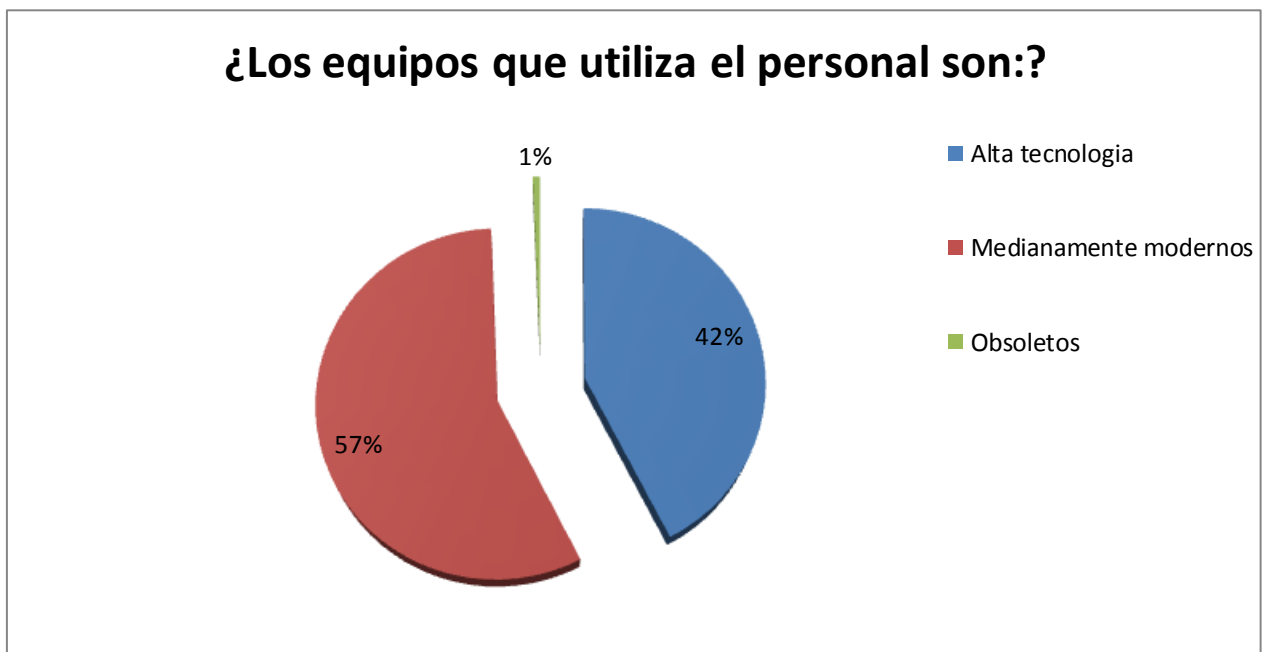
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 48% de los encuestados opino que la forma de pago en cuanto a los servicios que paga

a la empresa *senapro* los realiza al contado, el 37% a crédito 30 días, el 12% a crédito 60 días mientras que el 3% mas de 60 días

11.-¿Los equipos que utiliza el personal son:?	Datos	%
Alta tecnología	65	42%
Medianamente modernos	87	57%
Obsoletos	1	1%
Total	153	100%

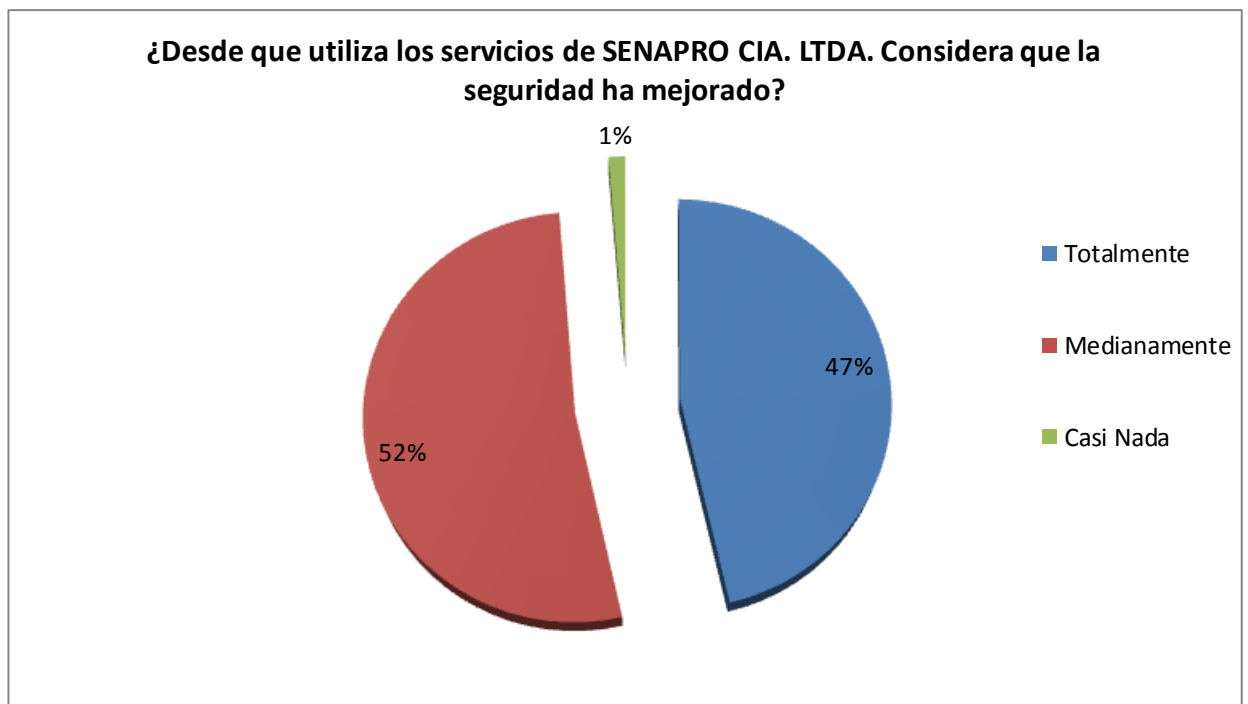


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 42% de los encuestados opino que los equipos que utilizan los miembros de seguridad de la empresa *senapro* son de alta tecnología, el 57% medianamente modernos mientras que el 1% totalmente obsoletos

12.-¿Desde que utiliza los servicios de SENAPRO CIA. LTDA. Considera que la seguridad ha mejorado?	Datos	%
Totalmente	71	47%
Medianamente	80	52%
Casi Nada	2	1%
Total	153	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

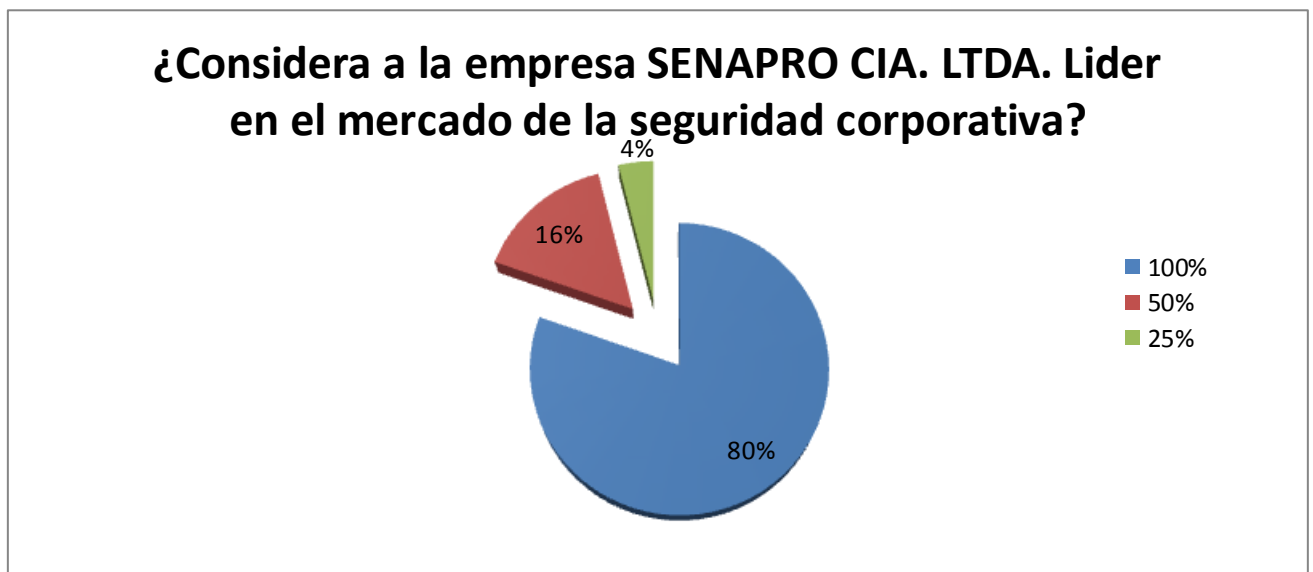
El 47% de los encuestados opina que desde que contrato los servicios de la empresa senapro la seguridad en su empresa a aumentado totalmente, el 52% considera que medianamente, mientras que el 1% casi nada

**SENAPRO CIA. LTDA.
ENCUESTA AL
GERENTE**

OBJETIVO:

Conocer el grado de análisis que tiene el gerente de la empresa SENAPRO CIA. LTDA.
Sobre los servicios que ofrece la organización

1.-¿En qué porcentaje considera a la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Líder en el mercado de la seguridad corporativa?	Datos	%
100%	123	80%
50%	24	16%
25%	6	4%
Total	153	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De acuerdo a la opinión del gerente considera que su empresa se encuentra en un 80% de liderazgo en el mercado, el 16% que esta en un 50% mientras que el 4% considera que esta en un 25%

2.-¿Cómo considera al mercado de la ciudad de Babahoyo para proyectar a la empresa SENAPRO CIA. LTDA. A otras ciudades de la provincia de Los Ríos?	Datos	%
Económicamente activa	142	93%
Poco activa	6	4%
económicamente nada	5	3%
Total	153	100%

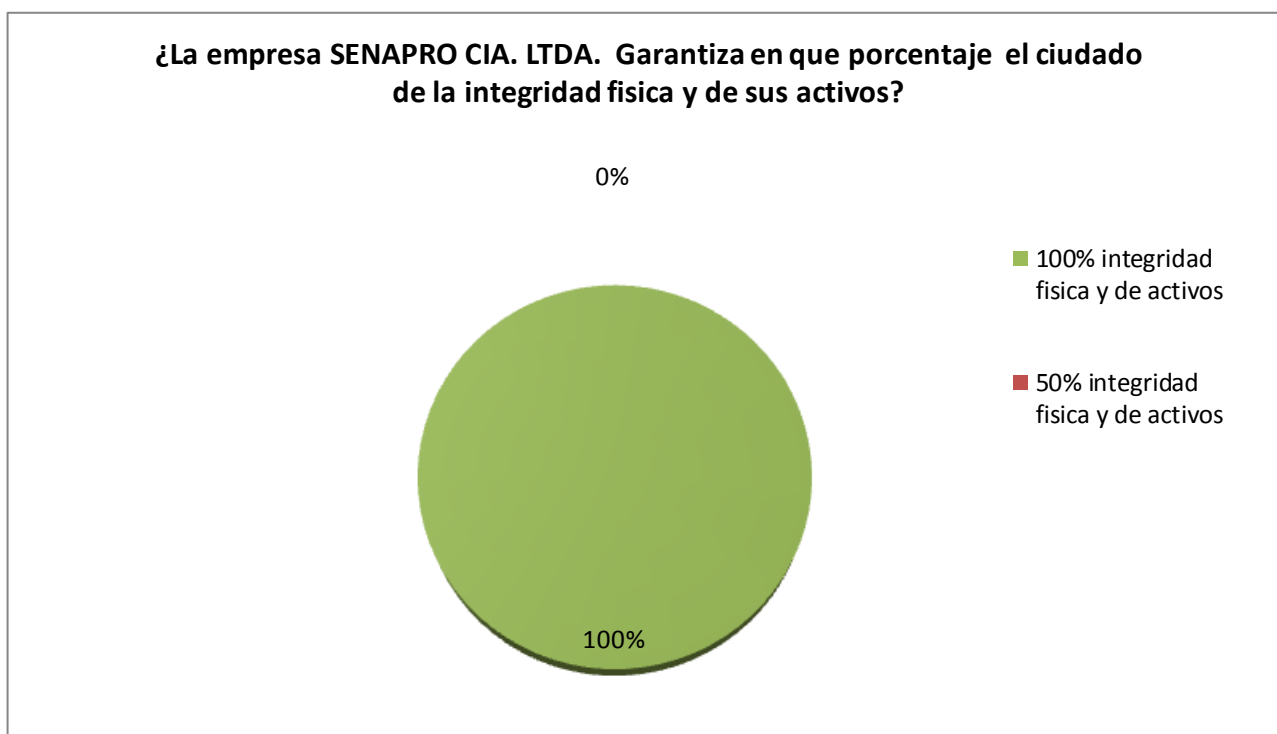


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los gerentes de algunas empresas de seguridad consideran en un 93% de que Babahoyo es una ciudad de grandes proyecciones para su negocio de seguridad, el 4% lo estiman poco activa, mientras que el 3% casi nada

3.-¿La empresa SENAPRO CIA. LTDA. Garantiza en que porcentaje el ciudadano de la integridad física y de sus activos?	Datos	%
100% integridad física y de activos	153	100%
50% integridad física y de activos	0	0%
0% garantía nula	0	0%
Total	153	100%

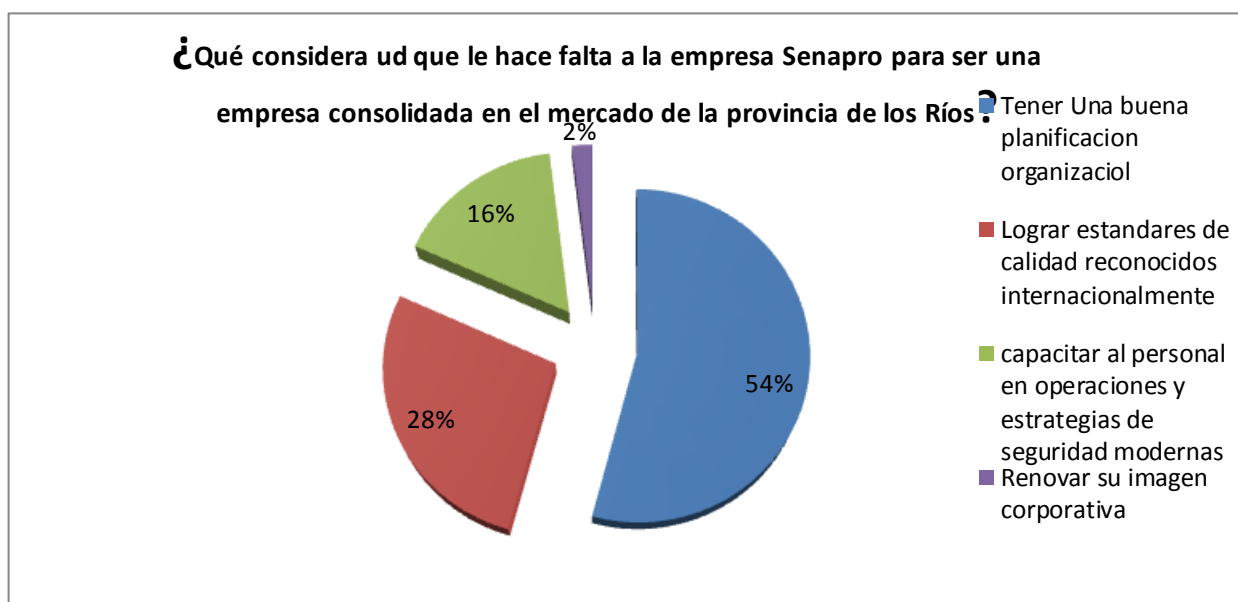


Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 100% de la opinión de los gerentes de empresas de seguridad consideran que la empresa senapro si garantiza la integridad física y de sus activos

4.-¿Qué considera ud que le hace falta a la empresa Senapro para ser una empresa consolidada en el mercado de la provincia de los Ríos?	Datos	%
Tener Una buena planificación organizacional	83	54%
Lograr estándares de calidad reconocidos internacionalmente	42	28%
capacitar al personal en operaciones y estrategias de seguridad modernas	25	16%
Renovar su imagen corporativa	3	2%
Total	153	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 54% de los encuestados considera que a la empresa senapro le hace falta tener una buena planificación organizacional, el 28% en lograr estándares de calidad reconocidos internacionalmente, el 16% en capacitar al personal en operaciones y estrategias y el 2% en renovar su imagen institucional

3.8 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes y gerente de la empresa Senapro Cía. Ltda

- El 45% de los encuestados dice que conoce todos los servicios que ofrece la empresa senapro, mientras que el 55% de los clientes opino que no tiene la suficiente información de todos los servicios que ofrece.

- El 64% de los encuestados comento que la empresa senapro si cubre satisfactoriamente todas sus necesidades en cuanto al servicio que requieren, mientras que el 35% nos dijo que en cuanto al servicio lo cubre regularmente, mientras que el 1% nos dijo que nunca ha sentido la satisfacción total del servicio

- El 28% de los encuestados opina que la atención que recibe por parte del personal que labora en la empresa senapro es muy buena, el 57% opino que es buena, mientras que el 15% nos dijo que era irregular

- El 49% de los encuestados opino que de los servicio que ofrece la empresa senapro el que mas solicitan es el de seguridad y protección, el 9% el de asesoramiento y diseño de protección, el 20% de prevención y control de perdidas, el 8% de auditorias de seguridad, el 9% de diseños de sistemas de seguridad mientras que el 9% de investigaciones operativas

- El 29% opina que tiene por parte del personal para solucionar problemas es muy buena, el 41% que es solo buena, el 14% que es mala, el 9% que es regular y el 7% que es pesima

- El 56% considera que el personal si esta altamente capacitado para enfrentar cualquier tipo de situación, el 14% opino que no esta tan capacitado, mientras que el 30% nos dijo que tal vez si pueda estar capacitado pero con algunas falencias

- El 32% de los encuestados opina que el personal que opera en su empresa si cumple con el horario establecido, el 58% nos dijo que casi siempre lo hace, el 8% opino que lo cumplen regularmente, mientras que el 2% no lo hace nunca

- El 67% de los encuestados opino que si ha utilizado los servicios de otras empresa que ofrecen el mismo servicio que senapro, el 33% nos dijo que no y que solo han trabajado con la empresa senapro

- El 67% de los encuestados nos dijo que los precios en relación a los servicios que ofrece senapro son muy altos, el 30% que están bajo el promedio de la competencia, mientras que el 3% son muy bajos en relación a sus mas cercanos competidores

- El 48% de los encuestados opino que la forma de pago en cuanto a los servicios que paga a la empresa senapro los realiza al contado, el 37% a crédito 30 días, el 12% a crédito 60 dias mientras que el 3% mas de 60 dias

- El 42% de los encuestados opino que los equipos que utilizan los miembros de seguridad de la empresa senapro son de alta tecnología, el 57% medianamente modernos mientras que el 1% totalmente obsoletos

- El 47% de los encuestados opina que desde que contrato los servicios de la empresa senapro la seguridad en su empresa a aumentado totalmente, el 52% considera que medianamente, mientras que el 1% casi nada
- De acuerdo a la opinión del gerente considera que su empresa se encuentra en un 80% de liderazgo en el mercado, el 16% que esta en un 50% mientras que el 4% considera que esta en un 25%

- Los gerentes de algunas empresas de seguridad consideran en un 93% de que Babahoyo es una ciudad de grandes proyecciones para su negocio de seguridad, el 4% lo estiman poco activa, mientras que el 35 casi nada

- El 100% de la opinión de los gerentes de empresas de seguridad consideran que la empresa senapro si garantiza la integridad física y de sus activos

- El 54% de los encuestados considera que a la empresa senapro le hace falta tener una buena planificación organizacional, el 28% en lograr estándares de calidad reconocidos internacionalmente, el 16% en capacitar al personal en operaciones y estrategias y el 2% en renovar su imagen institucional

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

Elaboración de un plan estratégico para la empresa SENAPRO Cia. Ltda, de la ciudad de Babahoyo que permitan mejorar el sistema de información administrativo y operativo a fin de lograr la interrelación entre cada uno de los proyectos de seguridad que maneja la empresa.

4.1. INTRODUCCIÓN.

En el campo internacional existe un enfoque importante para las actividades de seguridad, el mundo dio un giro con los atentados terroristas tanto en USA como en Europa y Medio oriente, esta nueva forma de ver a la seguridad ha hecho que se la tome de una manera mas profesional y por eso ahora ya se basa en estudios científicos y se apoya en las herramientas de dirección y manejo que tienen cualquier empresa de prestación de servicios

La Seguridad en el Ecuador cada día esta tomando el lugar que le pertenece dentro de la sociedad, sean las organizaciones de carácter privado como la de carácter publico han visto la necesidad de formar sus departamentos propios de seguridad y necesariamente de utilizar los servicios de seguridad no solamente impulsados en tomar medidas contra la inseguridad que el gobierno no ha podido controlar sino también con el carácter de llevar un control intenso en cuanto a perdidas y tener análisis prospectivos de las situaciones que nos rodea en el entorno en el que se desenvuelve cada una de las empresas.

4.2 OBJETIVOS GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar el sistema de información administrativo en la empresa de seguridad SENAPRO Cía. Ltda.,

4.2.1 JUSTIFICACIÓN

El cliente es la parte esencial dentro de toda organización, por este motivo actualmente todas las empresas se encargan de establecer la mejor estrategia para alcanzar su satisfacción total y así lograr que se sienta identificado y sea fiel con la institución.

Para lograr esto la empresa primero debe preocuparse de mantener al cliente interno en un ambiente adecuado con el fin de que este pueda brindar una mejor atención al cliente externo

Debido a la globalización de las economías ha generado una dinámica en las empresas de tal forma que han tenido que rediseñar la manera tradicional de hacer negocios. Dentro de esto, la logística emerge como herramienta de apoyo fundamental generando la necesidad de mejorar la capacitación. La logística constituye uno de los enfoques más importantes para gestionar los sistemas organizativos desde una perspectiva diferente a la tradicional. En general, la misión de los sistemas logísticos es garantizar el flujo de los materiales y productos con la calidad requerida, en el lugar y momentos precisos con los

mínimos costos. Por ello la gran necesidad de utilizar un sistema de logística y una buena cadena de suministro para la satisfacción total de los clientes

4.3 ANTECEDENTES HISTORICOS

En el segundo semestre del año 2001 un grupo de oficiales retirados de las fuerzas armadas capacitados en el ramo de la Inteligencia Militar, en el ámbito de la Seguridad a dignatarios y un conocimiento general en la Seguridad Petrolera desde el ambiente militar deciden integrarse gracias a la amistad existente y proponen el constituir una empresa de seguridad con lo que realmente inicia un nuevo camino dentro de sus vidas al involucrarse haciendo patria desde otro punto de colaboración tanto con la ciudadanía como con las empresas para la que prestarían sus servicios.

Una vez tomada la decisión los socios arrancan con los pasos para ingresar a dar sus servicios como empresa y distribuyen la participación de la empresa de la siguiente manera:

NOMBRES DE LOS SOCIOS	PORCENTAJE
Tnte. (s.p) Gabriel Peñafiel	05%
Tcrl (s.p.) Santiago Hidalgo	40%
Tcrl (s.p.) Federico Gortaire	55%
TOTAL	100%

4.3.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

LA EMPRESA

La empresa Seguridad Nacional y Profesional conocida comercialmente por sus siglas SENAPRO Cía. Ltda., es una compañía limitada en cumplimiento a las leyes del Ecuador que regulan que las empresas relacionadas con la prestación de servicios de seguridad estarán bajo esta nominación empresarial.

La empresa SENAPRO Cía. Ltda. Fue creada el 10 de Julio de año 2002, y desde ese entonces esta siendo gerencia da por el Sr. Tcrn. (s.p) Federico Gortaire.

En la constitución de la compañía como se encuentra registrada en su objeto social es la de “Proporcionar servicios de protección y vigilancia de personas, bienes muebles e inmuebles, investigaciones y custodia de valores y todo lo referente a la actividad de la seguridad privada”

El Logotipo de la Empresa es



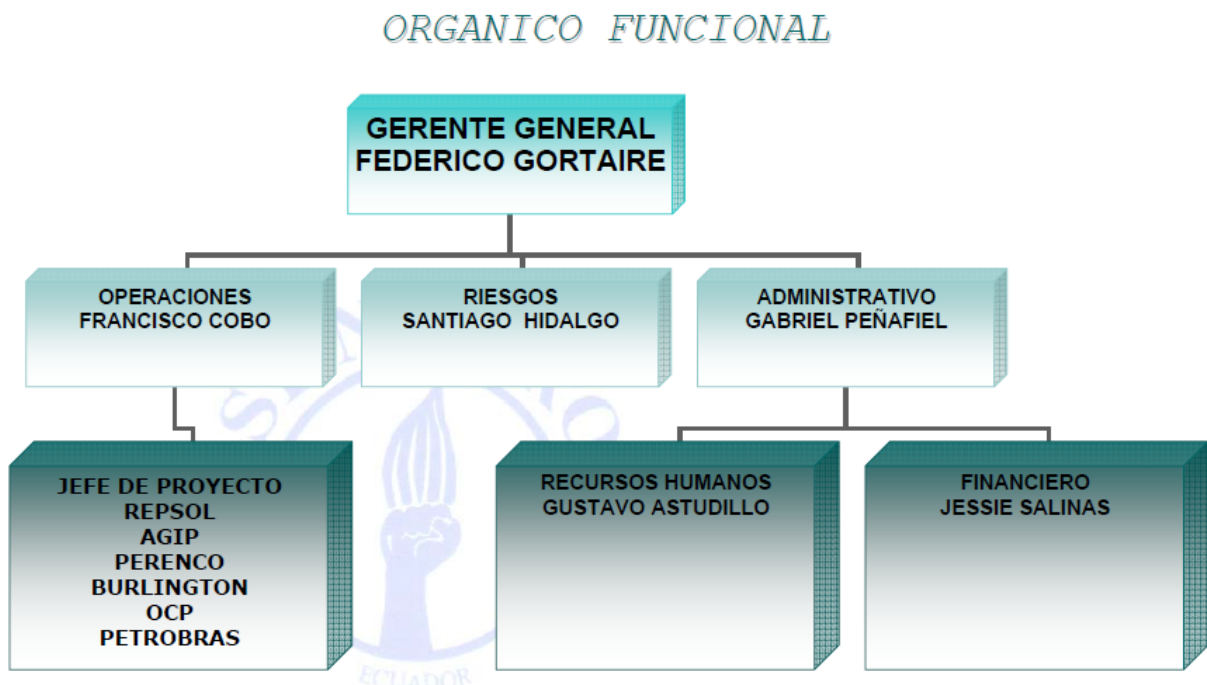
De acuerdo al volumen de su facturación y la demanda operativa de su personal podríamos decir que la vigilancia armada que presta con su personal de guarías es la actividad principal de la empresa misma que esta enfocada a un carácter corporativo ya que sus principales clientes son las operadoras de los campos petroleros y las empresas de servicios petroleros.

Su ubicación se encuentra en la ciudad de Quito en las calles José Orton y Paúl Ribert con una línea central de comunicaciones PBX 02 2 221954 una línea de telefonía móvil que es el 098323673, se la puede ubicar con información y servicios que proporciona de una manera general en la Web donde se presenta tanto a nivel nacional como internacional www.senapro.com , una dirección electrónica que es atendida por el gerente de la empresa info@senapro.com

4.4 PRINCIPIALES CLIENTES DE SENAPRO Cía. Ltda.

ORD	CLIENTE	ACTIVIDAD O SERVICIO
1	Municipio de la Ciudad de Vinces	PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA
2	Ecuavegetal	PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA
3	Consejo Provincial de Los Ríos	PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA MANEJO DE CRISIS
4	Municipio de ventanas	PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA
5	Grupo Marún	VIGILANCIA ARMADA
6	Almacenes Tía	VIGILANCIA ARMADA

4.4.1 Organigrama Actual



4.4.2 Misión

Proporcionar servicios de seguridad a un grupo selecto de clientes, inmersos en un sistema de calidad total y ética profesional, para alcanzar la excelencia en seguridad; trabajando con equipos técnicos profesionales como parte de una organización global garantizando rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

4.4.3 Visión

Desarrollar una empresa de primer nivel en el campo de la Seguridad convirtiéndose en la empresa líder en el manejo y administración de riesgos, basando sus diferentes programas en un entendimiento claro de la problemática de seguridad de cada uno de nuestros clientes a nivel nacional y regional, estableciendo alianzas estratégicas a nivel internacional.

4.4.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Dentro de los documentos que mantienen la empresa como parte organizativa no mantienen algo que se relaciones con los principios y valores, sin embargo en la entrevista al Gerente de la empresa manifiesta que los valores y principios están aplicándose en el día a día dentro de la organización y de una manera breve expone que dentro de la empresa se rigen en base a:

Valores

- Verdad
- Disciplina
- Lealtad
- Trabajo en equipo

POLITICAS

Para SENAPRO Cía. Ltda. Esta primero el servicio eficiente y oportuno a nuestros clientes con un servicio profesional y esperado por cada uno de los miembros que conforman la empresa

La empresa ajustará sus actividades a los controles de calidad total en el servicio y a las normas ISO. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas establecidas por las empresas a las que se les presta el servicio.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez formulado el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

RUBRO	COSTO TOTAL
CURSOS	4610
SUMINISTROS DE OFICINA	450
REFRIGERIOS	850
TOTAL	5910

ELABORACIÓN DE TALLERES PARA MEJORAR LA ATENCIÓN

Dentro de la institución se realizarán dos talleres los mismos que ayudarán a los empleados a mejorar su atención al cliente:

- Taller de motivación para el servicio.

- Taller manejo de quejas y reclamos.

PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN

ALCANCE: En la actualidad el Recurso, Humano debe estar capacitado ya que solo así se construirá bases sólidas permitiendo alcanzar los objetivos y metas planteadas.

OBJETIVO: Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Consolidar los conocimientos del recurso humano de la empresa de seguridad SENAPRO.
- Identificar los requerimientos de capacitación del personal de la Institución.
- Ofrecer un servicio ágil que cubra todas las expectativas del cliente.
- Capacitar a todo el personal para que este pueda solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo.
- Elaborar un plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente, seguridad, mantenimiento de equipos.

JUSTIFICACIÓN: La capacitación es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Se entiende por capacitación todas aquellas acciones tendientes a la adquisición de conocimientos, destrezas y aptitudes que contribuyan al mejoramiento técnico del recurso humano de SENAPRO para el desempeño de su función.

De esta definición puede desprenderse que la capacitación constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta

La capacitación en todos los niveles de los recursos humanos, constituye una de las mejores inversiones, que actualmente contar con personal calificado y productivo es la clave de supervivencia que define el futuro de las organizaciones. Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Con las capacitaciones se logra que los trabajadores se preparen para la toma de decisiones y para la solución de problemas, se promueve el desarrollo y la confianza del mismo, se eleva el nivel de satisfacción en el puesto, se mejora la comunicación entre los trabajadores y se logra trabajar en un ambiente agradable.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA - ORGANIZACIONAL

Temática Principal

Implementar nuevos procesos de mejoramiento empresarial con CALIDAD TOTAL, a través de la actualización de conocimientos.

Contenido

- **Conocimiento general de la empresa**

Generalidades de la institución.

Direccionamiento estratégico.

• **El comportamiento de la Organización**

Gestión y Desarrollo Institucional

Cultura Corporativa

Diseños Organizacionales

• **La Administración Eficiente y la Asistente**

La gestión de Recursos Humanos

Plan de Mejoramiento Continuo

• **El nuevo rol de la Gerencia**

Duración: 8 horas (sábado de 08H00 a 17H00)

Costo: \$ Financiado por la empresa medios propios

Capacitador: Crnl. Federico Gortaire

Método: Curso

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Temática Principal

Este curso permitirá fortalecer las relaciones internas, generando una actitud proactiva.

Contenido

- Motivación y valores en el trabajo
- Componentes fundamentales de la motivación
- Teorías sobre la motivación; qué aporta cada una de ellas a la dirección de equipos.

Cuatro herramientas de motivación

- Retroalimentación (Feed-back) como refuerzo
- Bases para crear un proceso de motivación
- Auto evaluación de Fortalezas y Debilidades
- Las personas y sus circunstancias
- Cómo desarrollar una imagen triunfadora
- Desarrolle una actitud Mental Positiva
- Las Relaciones Humanas en la empresa
- Rompiendo las barreras
- Mejorando las comunicaciones inter-personales
- Rescatando los valores del talento humano
- Orientación hacia la calidad
- Hacia una nueva actitud empresarial

- Compromisos para tu Éxito Personal y el Éxito en la empresa.

Duración: 20 horas (2 horas diarias)

Costo: \$100 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Curso, seminarios, dinámicas

.

RELACIONES HUMANAS

Temática Principal

Este curso permitirá mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución y lograr un mejor clima organizacional.

Contenido

- Conociendo mis emociones
- La Comunicación y pautas para llegar con el mensaje
- La Convivencia: Cortesía, Convivencia y Concordia.
- La Relación Interpersonal.

Comprender la importancia de las Relaciones Humanas.

- Entender el papel de la Comunicación en las relaciones interpersonales.
- Conocer las principales Barreras de Comunicación.

- Conocer y aplicar técnicas específicas para derrumbar Barreras.
- Conocer y Desarrollar Actitudes Positivas hacia sí mismo.
- Conocer y Desarrollar Actitudes Positivas hacia los demás.

Duración: 16 horas (2 horas diarias)

Costo: \$100 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Curso, seminarios, dinámicas

SERVICIO AL CLIENTE

Temática Principal

Este curso permitirá a las personas que están en contacto con el público dar un mejor servicio, manteniendo una actitud positiva.

Contenido

- La Organización centrada en los Clientes
- Las necesidades de los Clientes como Calidad
- Transformar las necesidades en Procesos
- Las mediciones de la satisfacción del cliente
- Mantener a los Clientes, una carrera sin fin.
- Construyendo Promotores de Lealtad.

- Definiciones de Servicio y Excelencia
- Construyamos juntos una Plataforma de Excelencia.
- Los Momentos de la Verdad: Presencial y Telefónicamente.
- Las Quejas y Reclamos como estructuras para optimizar el Servicio al Cliente.

Duración: 30 horas (2 semanas)

Costo: \$50 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Talleres, dinámicas

□ TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Temática Principal

Mejorar las técnicas de negociación tanto con los clientes internos, externos y los proveedores.

Contenido

- Liderazgo y valores
- Conceptos básicos de negociación
- Negociación comercial

Duración: 16 horas (2 fines de semana)

Costo: \$100 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Talleres.

SEGURIDAD INTEGRAL

Temática Principal

Preparar a todos los empleados de seguridad en profesionales capaces de brindar respuestas claras e inmediatas a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

Generalidades

Contenido

- Seguridad.
- Reglamentos de disciplina.
- Comunicaciones.
- Redacción de informes.
- Nociones de PMI
- Realidad nacional.

Duración: 24 horas

Especialista

Contenido

- Manejo de canes.
- Terrorismo y subversión.
- Seguridad industrial.

Duración: 12 horas

Protección VIP

Contenido

- Conocimiento general de seguridad VIP.
- Manejo de amenazas.
- Protocolo.
- Inteligencia.
- Normas y procedimientos especiales de seguridad.
- En el hogar.
- En el trabajo.
- Durante los desplazamientos.

Duración: 18 horas

PREVENCIÓN Y SECUESTRO

Contenido

- Conocimiento y metodología del secuestro.

- Normas de protección: antes, durante y después del secuestro.
- Cómo sobrevivir a un secuestro.
- Motivos para un secuestro.
- Estadísticas delincuenciales.

Duración: 11 horas

MANEJO DE CRISIS

Contenido

- Quién maneja las crisis?
- Tipos de crisis.
- Como brindar respuestas efectivas.
- Toma de decisiones.

Duración: 4 horas

SEGURIDAD PERSONAL

Contenido

- Cartas topográficas.
- Manejo de personal.
- Reglamento interno.
- Seguridad privada.

- Relaciones humanas.
- Guardianía.

Duración: 18 horas

MANEJO DE ARMAS

Contenido

- Clases de armas.
- Entrenamiento y práctica de tiro real.
- Técnicas de tiro.
- Tiro de pistola.
- Tenencia de armas (ley y reglamento para el manejo de armas).

Duración: 25 horas

MANEJO VEHICULAR ANTIROBO

Contenido

- Manejo defensivo.
- Manejo ofensivo.
- Técnicas antirrobo vehicular.
- Perímetro.
- Barreras.

- Iluminación.

Duración: 10 horas

DEFENSA PERSONAL

Contenido

- Técnicas de defensa personal
- Contra armas blancas.
- Contra armas de fuego.
- Contra armas especiales.
- Contra ataque personal.

Duración: 12 horas

PRIMEROS AUXILIOS

Contenido

- Tratamiento en caso de accidentes, valoración primaria y secundaria.
- Elaboración adecuada de un botiquín.
- Cómo actuar ante un accidente.

Duración: 5 horas

Totales del curso de seguridad integral

Duración: 139 horas

Costo: Se planifica sin costo por capacitadores propios de la empresa

Capacitador: Especialistas jefe de proyectos de Senapro

Método: Curso, taller y seminarios.

TRIBUTACIÓN FISCAL

Temática Principal

Este curso permitirá actualizarse en los conocimientos legal- teórico- práctico fiscal que ayude a la organización cumplir con sus obligaciones tributarias.

Contenido

- Impuestos (renta, iva).
- Práctica tributaria, control tributario y revisión de informes de cumplimiento tributario.
- Reclamos fiscales.
- Presentación de declaraciones por Internet.
- Presentación de anexos (retenciones en la fuente, transaccional).

Duración: 16 horas (8 diarias por dos días)

Costo: \$ 50

Capacitador: Seleccionado de los anuncios de Prensa

Método: Curso.

4.5 Conclusiones y Recomendaciones

4.5.1 Conclusiones

- De acuerdo al estudio de nuestro primer capítulo vemos que para la empresa SENAPRO CIA. LTDA., la competencia es bastante alta por el sinnúmero de empresas de seguridad que tienen ya posesionados en el mercado por muchos años y también dan servicios al área petrolera, sin embargo en el poco tiempo de vida que tienen la empresa ya esta con clientes importantes dentro de la industria petrolera lo que da una excelente imagen para captar nuevos clientes.

- Los actuales clientes de SENAPRO Cia Ltda. presentan un alto porcentaje de satisfacción con respecto al servicio que reciben, sin embargo han manifestado su interés por recibir un trato más adecuado por parte del personal de operaciones (guardias), por lo que se vio prioritario realizar una proyecto de capacitación al personal que esta involucrado en la parte operativa en el sentido de servicio al cliente y desempeño de funciones.

- Se pudo observar también que las personas que pertenecen a la empresa tanto en la parte operativa como administrativa no conocen el direccionamiento estratégico que tienen la empresa debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco difundido, entendiéndose entonces que la misión, visión, valores, etc., no es conocido por los trabajadores de SENAPRO Cia Ltda.

- Del diagnóstico general de la empresa en cuanto a su estructura podemos manifestar que la estructura organizacional horizontal que mantiene al momento no permite mantener buenos canales de comunicación e interrelación para que los proyectos rindan de mejor manera, además se percibe un ambiente de militarización en las funciones y puestos, por lo que se propone en este estudio una nueva estructura orgánica que pensamos que le dará una mayor interrelación flujo de comunicación y motivará a cada departamento a conseguir los objetivos marcados para la empresa como su misión y visión estratégica.
- La motivación de los empleados del área operativa de los proyectos de seguridad tienen dos ventajas en SENAPRO Cia. Ltda. que no podrán conseguir en otras instituciones como lo es: la remuneración y el horario de trabajo, son beneficiosos para el personal logrando así un mayor grado de compromiso y lealtad con la empresa.

4.5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa actualmente se dedica solo a un segmento de mercado lo cual no le permite seguirse expandiendo y aplicar todos los servicios que saben manejar para lo cual deberían realizar una investigación de mercado y ubicar nuevos nichos a los que le podrían brindar sus servicios y así lograr una mayor participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la empresa el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión
- Poner en vigencia el organigrama estructural por procesos, ya que permitirá tomar decisiones oportunas y mejorar la comunicación entre jefes y subalternos.
- Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y directivos con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal más competente y motivado
- Crear un departamento de marketing, encargado de realizar planes comerciales, investigaciones de mercado, seguimiento de satisfacción de clientes, con ello se cambiará la tendencia actual de crecimiento.
- Incrementar nuevas sucursales a nivel nacional sustentadas en investigación de mercado que le permitirá tener mayor cobertura, llegando a nuevos clientes no solo del sector petrolero, con esto se podría explotar debidamente la imagen

institucional, utilizar adecuadamente los recursos monetarios disponibles y además generar puestos de trabajo tan necesarios en ciudades de poco desarrollo.

- Implementar sistemas de información gerencial e indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones.
- Ejecutar los proyectos y de esta manera poder dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.

4.6 BIBLIOGRAFÍA

- Francis Salazar Pico; Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard Management Advise & Consulting 2007
- DRUDIS Antonio, “Gestión de Proyectos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2009, págs 9-39.
- MORENO Galo, “Planificación Estratégica” 2008
- GARRIDO Santiago, “Direccionamiento Estratégico”, McGraw Hill, 2007.
- HILL Charles Jones, “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, tercera edición, 2010.
- DAVID Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, tercera edición, 2009
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2007.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2006.
- SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Colombia 2008.
- HILL, Charles / JONES, Gareth, Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, México 2010.
- HITT A., Michael / DUANE, Ireland R. / HOSKISSON, E. Robert; Administración Estratégica, Thomson, México 2011.

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas de las Encuestas

1. ¿Conoce todos los servicios que la empresa SENAPRO CIA. LTDA ofrece?	Datos	%
Si		
No		
Total		

2. ¿El servicio que ofrece la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Cubre satisfactoriamente sus necesidades?	Datos	%
siempre		
regularmente		
Nunca		
Total		

3.- ¿La atención que recibe por parte del personal de la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Es:?	Datos	%
Muy buena		
Buena		
Regular		
Total		

4.- ¿Cuáles son los servicios que usted mas solicita?	Datos	%
Seguridad y protección		
Asesoramiento y diseño de protección		
Prevención y control de perdidas		
Auditorias de seguridad		
Diseños de sistemas de seguridad		
Investigaciones corporativas		
Total		

5.-¿La habilidad de los empleados para resolver problemas es?	Datos	%
Muy Buena		
Buena		
Mala		
Regular		
Pesima		
Total		

6.- ¿ Considera que el personal de la empresa está altamente capacitado?	Datos	%
Si		
No		
tal vez		
Total		

7.-¿El Personal de seguridad cumple su horario de acuerdo a lo planteado?	Datos	%
Siempre		
Casi siempre		
Regularmente		
Nunca		
Total		

8.- ¿Ha utilizado los servicios de sempresa similares a SENAPRO CIA. LTDA?	Datos	%
Si		
No		
Total		

9.- ¿Considera que los precios de los servicios que brinda la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Son?	Datos	%
Altos		
Medios		
Bajos		
Total		

10.-¿Cuál es su forma de pago?	Datos	%
Contado		

Crédito 30 días		
Crédito 60 días		
de más de 60 días		
Total		

11.-¿Los equipos que utiliza el personal son:?	Datos	%
Alta tecnología		
Medianamente modernos		
Obsoletos		
Total		

12.-¿Desde que utiliza los servicios de SENAPRO CIA. LTDA. Considera que la seguridad ha mejorado?	Datos	%
Totalmente		
Medianamente		
Casi Nada		
Total		

**SENAPRO CIA. LTDA.
ENCUESTA AL
GERENTE**

OBJETIVO:

Conocer el grado de análisis que tiene el gerente de la empresa SENAPRO CIA. LTDA.
Sobre los servicios que ofrece la organización

1.-¿En qué porcentaje considera a la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Líder en el mercado de la seguridad corporativa?	Datos	%
100%		
50%		
25%		
Total		

2.-¿Cómo considera al mercado de la ciudad de Babahoyo para proyectar a la empresa SENAPRO CIA. LTDA. A otras ciudades de la provincia de Los Ríos?	Datos	%
Económicamente activa		
Poco activa		
económicamente nada		
Total		

3.-¿La empresa SENAPRO CIA. LTDA. Garantiza en que porcentaje el ciudadano de la integridad física y de sus activos?	Datos	%
100% integridad física y de activos		
50% integridad física y de activos		
0% garantía nula		
Total		

4.-¿Qué considera ud que le hace falta a la empresa Senapro para ser una empresa consolidada en el mercado de la provincia de los Ríos?	Datos	%
Tener Una buena planificación organizacional		
Lograr estándares de calidad reconocidos internacionalmente		
capacitar al personal en operaciones y estrategias de seguridad modernas		
Renovar su imagen corporativa		
Total		

Babahoyo, 11 de Diciembre del 2012

Señor:

Lcdo. Teodoro Flores Carpio

**DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E
INFORMATICA**

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por intermedio de la presente, comunico a usted que las egresadas, SARAGURO CARDENAS RUTH MARIA LORENTI BUSTAMENTE OFELIA ISABEL, con el tema de tesis, Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa de seguridad SENAPRO que determine sus falencias organizativas, han terminado de elaborar la tesis, con la debida correcciones, dentro del proceso investigativo.

Particular que le hago conocer para los fines legales

Atentamente,

Econ. Carlota Vera Márquez M.A.E.

DIRECTORA DE TESIS



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA



ASESORAMIENTO DE TESIS

FACULTAD: Administración de empresa y Gestión Empresarial

CARRERA: Ingeniería Comercial

TEMA: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA AMPLIAR EL SEGMENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA UFABASA S.A DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.

ESTUDIANTE ESPIN QUIROZ JESSENIA

DIRECCIÓN

TELEFONO:

ESTUDIANTE ESPIN QUIROZ CESAR

Dirección

Teléfono

ASESOR: Ing. Jose Nlvela.

DIRECCIÓN: EL PIREO

TELEFONO: 052737337

FECHA ASESORIA	ACTIVIDAD REALIZADA	RECOMENDACIONES	PRÓXIMA ASESORÍA	FIRMA DEL ESTUDIANTE
Mayo 4/2012	Revisión de Marco Teórico	Ubicar citas Bibliográfica	Mayo 28/2012	
Junio 5/2012	Revisión de Marco metodológico	Realizar la encuestas	Agosto 22/2012	
septiembre10/2012	Revisión de encuestas	Considerar las	Septiembre20/2012	

		conclusiones		
Octubre 12/2012	Revisión de Propuesta	Considerar un modelo de gestión	Octubre 20/2012	
Noviembre 10/2012	Revisión de estructura del modelo a seguir	Corrección de estructura	Noviembre 30/2012	
Diciembre 6/2012	Revisión general de la tesis	Revisión del lector		

ING. José Nivelá I. Ms

Director de Tesis