



# ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACION Y VINCULACION  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**IX –A-PROMOCIÓN 2012-2013**

**SEGUNDO TRABAJO DE TITULACION, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MASTER EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**TEMA: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN  
DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE  
LA EMPRESA WORKFORCE S.A. APLICANDO LA NORMA  
ISO31000:2009”**

**AUTOR: CORREA GUAMBUGUETE TAMARA CLEMENCIA**

**DIRECTOR: ING. ALVARO CARRILLO PUNINA**

**SANGOLQUI, JUNIO DE 2015**

1

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

**CERTIFICADO**

**ING. ALVARO CARRILLO PUNINA**  
Director

**ING. LUIS TIPAN**  
Oponente

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado: "IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA WORKFORCE S.A. APLICANDO LA NORMA ISO31000:2009, realizado por: Correa Guambuquete Tamara Clemencia, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que proporcionará a la empresa de Workforce S.A., un análisis a profundidad, para entender su modelo de negocio, su entorno, pronósticos de su comportamiento en un futuro.

Autoriza a Correa Guambuquete Tamara Clemencia, entregar el mismo a la unidad de Gestión de Postgrados.

Sangolquí, junio 2015

Atentamente,



Ing. Luis Tipán  
Oponente



Ing. Álvaro Patricio Carrillo Punina  
DIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**

MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

IX –A-PROMOCIÓN 2012-2013

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Correa Guambuquete Tamara Clemencia

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA WORKFORCE S.A.”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos Intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la biografía.

Consecuentemente el presente trabajo es de mi autoría.

En virtud de ésta declaración, nos responsabilizamos del contenido veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, junio 2015



Ing. Tamara Correa Guambuquete

1719147769

## AUTORIZACION

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Ing. Tamara Correa Guambugete

1719147769

## **DEDICATORIA**

*Dedicado a mi HIJO, el motor de mi existencia y el orgullo de mi corazón y mis padres por su apoyo incondicional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por entregarme la fuerza para seguir adelante,*

*A mi Madre querida, fuente de mucha sabiduría y amor verdadero*

*A mi Padre, mi amigo, mi mano derecha.*

*A mi Compañero de Vida.*

*A mis Hermanos, los que amo con todo mi corazón.*

*A todas las personas que contribuyeron directa e indirectamente a que éste trabajo culmine.*

*A mis maestros que me brindaron su paciencia y cariño, pero sobre todo el conocimiento desinteresado.*

## Índice de contenido

### CONTENIDO

CERTIFICADO .....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	II
AUTORIZACION .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
Índice de contenido .....	VI
Índice de Tablas .....	IX
Índice de Figura.....	X
Índice de Cuadros.....	XI
RESUMEN .....	XII
SUMARY .....	XIII
CAPITULO I .....	1
MARCO TEORICO .....	1
LA EMPRESA.....	6
Antecedentes.....	6
ORGANIZACIÓN.....	8
Organigrama estructural.....	8
CONFORMACION DEL CAPITAL .....	8
INFLUENCIA EN EL MERCADO .....	9
AMBITO DE DESARROLLO .....	10
SERVICIOS:.....	10
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO .....	11
COMPETENCIA .....	12
CAPITULO II .....	14
ANALISIS MACROECONOMICO .....	14
ASPECTO POLITICO.....	14
ASPECTO ECONÓMICO.....	15

ASPECTO SOCIAL .....	20
ASPECTO TECNOLÓGICO .....	22
CAPITULO III .....	24
MICROAMBIENTE.....	24
PORTER.....	24
Amenaza de nuevos competidores.....	24
Poder de negociación con proveedores .....	26
Poder de negociación con clientes. ....	27
Amenaza de productos y sustitutos.....	28
Rivalidad entre competidores.....	28
ANALISIS FODA.....	28
FODA .....	28
CAPITULO IV .....	30
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	30
Misión .....	30
Visión.....	30
Valores .....	30
Cadena de Valor .....	31
ACTIVIDADES PRINCIPALES .....	32
ACTIVIDADES SECUNDARIAS.....	35
PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA .....	37
Flujograma área financiera .....	37
CAPITULO V.....	41
ANALISIS FINANCIERO .....	41
Análisis horizontal y vertical .....	41
CAPITULO VI.....	45
GESTION DE RIESGOS.....	45
Identificación de Riesgos .....	45
Análisis y evaluación de riesgos.....	47
Propuesta de mitigación .....	51



CAPITULO 7 .....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
CONCLUSIONES:.....	57
RECOMENDACIONES:.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
FUENTES VIRTUALES .....	60

## Índice de Tablas

Tabla 1 Datos de los socios / Accionistas.....	9
Tabla 2 Balanza Comercial 1 .....	16
Tabla 3: Análisis horizontal y vertical .....	41
Tabla 4: Identificación de riesgos.....	45
Tabla 5: Probabilidad .....	47
Tabla 6: Impacto .....	47
Tabla 7: Valoración de Riesgo Inherente .....	47
Tabla 8: Calificación de riesgos .....	48
Tabla 9: Matriz de severidad.....	49
Tabla 10: Listado de riesgos .....	49
Tabla 11: Matriz de Severidad .....	50
Tabla 12: Evaluación de Riesgos Inicial .....	50
Tabla 13: Propuesta de Mitigación de Riesgos.....	52
Tabla 14: Tratamiento de Riesgos .....	54
Tabla 15: Matriz de severidad final .....	55
Tabla 16. Evaluación de Riesgos Final.....	55

## Índice de Figura

Figura 1. Organigrama.....	8
Figura 2. PIB por Actividad Económica.....	11
Figura 3. Mapa Servicio de Limpieza.....	12
Figura 4. Balanza Comercial 2.....	17
Figura 5. Valor Agregado Petrolero y no Petrolero.....	18
Figura 6. Actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento inter-anual del PIB.....	19
Figura 7. Tasa de Participación Bruta y Global.....	20
Figura 8. Tasa del Desempleo en las 5 ciudades.....	20
Figura 9. Evolución del Mercado Laboral.....	21
Figura 10. Evolución del Mercado Laboral.....	21
Figura 11. Índice de Competitividad Global.....	22
Figura 12. Fuerzas de Porter.....	24
Figura 13. Cadena de Valor del Servicio de Limpieza.....	31
Figura 14. Cadena de Valor del Servicio de Catering.....	32
Figura 15. Diagrama de flujo de proceso de contabilidad.....	38
Figura 16. Diagrama de flujo de proceso tributario.....	38
Figura 17. Diagrama de flujo de proceso de tesoreríaCompras.....	39
Figura 18. Diagrama de flujo de proceso de compras.....	39
Figura 19. Diagrama de flujo de proceso inducción de trabajadores.....	40
Figura 20. Diagrama de flujo de proceso de salida de trabajadores.....	40
Figura 21. Evaluación de Riesgo Inicial.....	51
Figura 22. Evaluación de Riesgo Final.....	56

## Índice de Cuadros

Cuadro 1: Adjudicación años 2012, 2013 y 2014 del servicio de limpieza según el SERCOP .....	13
Cuadro 2. FODA .....	28

## RESUMEN

Workforce S.A. es un grupo especializado en la prestación de servicios complementarios que entrega soluciones eficientes ocasionales y permanentes en las áreas de Limpieza & Mantenimiento y Catering & Eventos con la más alta calidad, profesionalismo y competitividad del mercado. Cuenta con tecnología, experiencia y recurso humano calificado. Es una sociedad de nacionalidad ecuatoriana, conformada el 2 de febrero del 2005, bajo escritura pública, con número 0527 del Registro Mercantil, amparada bajo las normas y leyes de la Superintendencia de Compañías. Sus socios son María Catalina Carpio Bonifaz y Andrés Alejandro Herrera Carpio, el capital con el que cuenta Workforce S.A., es de ciento treinta y seis mil dólares americanos (\$136.000), actualizado el 14 de abril del 2014, siendo su socio mayoritario la Sra. Catalina Carpio. Cuenta con profesionales calificados y brinda servicios de calidad, garantizando óptimos resultados siempre con el cumplimiento irrestricto a la las leyes y normativa legal vigente. Las empresas hoy en día prefieren liberarse del duro problema de contratar personal para la realización de ciertos servicios, como son los de limpieza y los de alimentación, es por ello que los empresarios prefieren contratar empresas que se dediquen a brindar estos servicio, con el fin de cumplir las obligaciones gubernamentales y sociales, lo que les permite ahorrar tiempo y dinero. Tanto el servicio de limpieza como el de alimentos, son servicios que actualmente están logrando ingresar en el mercado de manera positiva, siendo el sector público una verdadera oportunidad para muchas de éstas empresas que se dedican al servicio de limpieza y alimentación.

### **PALABRAS CLAVE:**

- ISO 31000:2009
- RIESGOS
- PROBAVILIDAD
- IMPACTO

## SUMMARY

Workforce S.A. is a specialized in the provision of complementary services that deliver occasional and permanent efficient solutions in the areas of Cleaning & Maintenance and Catering & Events with the highest quality, professionalism and market competitiveness group. It has technology, experience and qualified human resources. It is a society of Ecuadorian nationality, made the February 2, 2005, under public deed number 0527 of the Commercial Registry, protected under the laws and regulations of the Superintendency of Companies. Its partners are Mary Catherine Carpio Bonifaz and Andrew Alejandro Herrera Carpio, the capital that has Workforce SA, is one hundred thirty six thousand dollars (\$ 136,000) Updated April 14, 2014, and its majority shareholder Ms. Catherine Carpio. It has qualified and provides quality services; ensuring optimal results unrestricted always comply with the laws and legal regulations. Companies nowadays prefer free hard problem to hire staff to perform certain services, such as cleaning and feeding, which is why employers prefer to hire companies dedicated to providing this service in order to comply with government and social obligations, allowing them to save time and money. Both housekeeping such as food, are currently making services enter the market in a positive way, with the public sector a real opportunity for many of these companies that are dedicated to cleaning and feeding.

### **KEYWORDS:**

- ISO 31000: 2009
- RISKS
- PROBABILITY
- IMPACT

# CAPITULO I

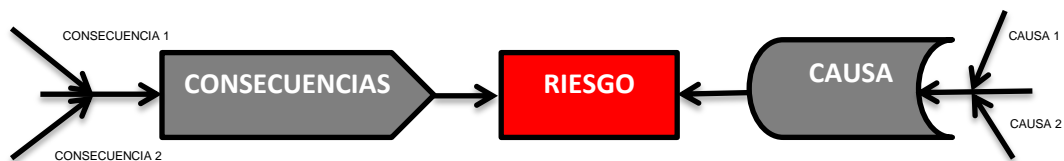
## MARCO TEORICO

### Riesgo

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española es la proximidad de un daño y viene del italiano *risico o rischio*, y este del árabe clásico *Rizq*, que quiere decir “lo que depara la providencia”.

En sí el riesgo es el evento inesperado, que afecta la capacidad de ejecución de las organizaciones y por ende, sus resultados esperados. Escrito por Riesgo & Estrategia, (El Blog del Riego & la Estrategia Empresarial).

Un riego siempre lleva causas y consecuencias, puede ser un riesgo positivo (Oportunidad), riesgo negativo (Amenaza).



### Riesgo de Negocio

Es el impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización en lograr sus estrategias y objetivos de negocio, (Administración Integral de Riesgos de Negocio, 2003, Ruiz Orquita y Cía. S.C.)

Un evento libre de riesgo como aquel que se puede esperar que suceda en el futuro con una certeza absoluta, toda actividad comercial, toda oportunidad y

todo cambio en el ambiente conllevan un cierto grado de incertidumbre. (Administración Integral de Riesgos de Negocio, 2003, Ruiz Orquita y Cía. S.C.)

La Administración Integral de Riesgos de Negocio es un enfoque estructurado y disciplinado: alinea la estrategia, los procesos, las personas, la tecnología, y el conocimiento con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta al crear valor. “Para toda la empresa”, significa justamente eso: la erradicación de las barreras funcionales, departamentales, o culturales. (Administración Integral de Riesgos de Negocio, 2003, Ruiz Orquita y Cía. S.C.)

**Acciones mitigadoras.-** Antes de que el riesgo suceda.

**Acciones de Contingencia.-** Cuando el riesgo ya sucede.

**Riesgos Individuales.-** afectan a los objetivos del proyecto.

**Riesgos Globales.-** afecta completamente al proyecto, es la suma de todos los riesgos individuales.

**Reservas.-** Posición de fondos para mitigar el riesgo, existen reservas de gestión y para contingencias.

**Ciclo de vida del Riesgo.-** Riesgo, Problema, Lección Aprendida.

**Gestión de riesgos.-** Procesos para aumentar la probabilidad y el impacto de las oportunidades y disminuir la probabilidad y el impacto de la amenazas.

**Identificación del riesgo.-** Determinar un posible suceso, el por qué y el cómo.

**Impacto.-** Grado en el cual se mide las consecuencias (pérdidas a la organización si se llega a materializar el riesgo).



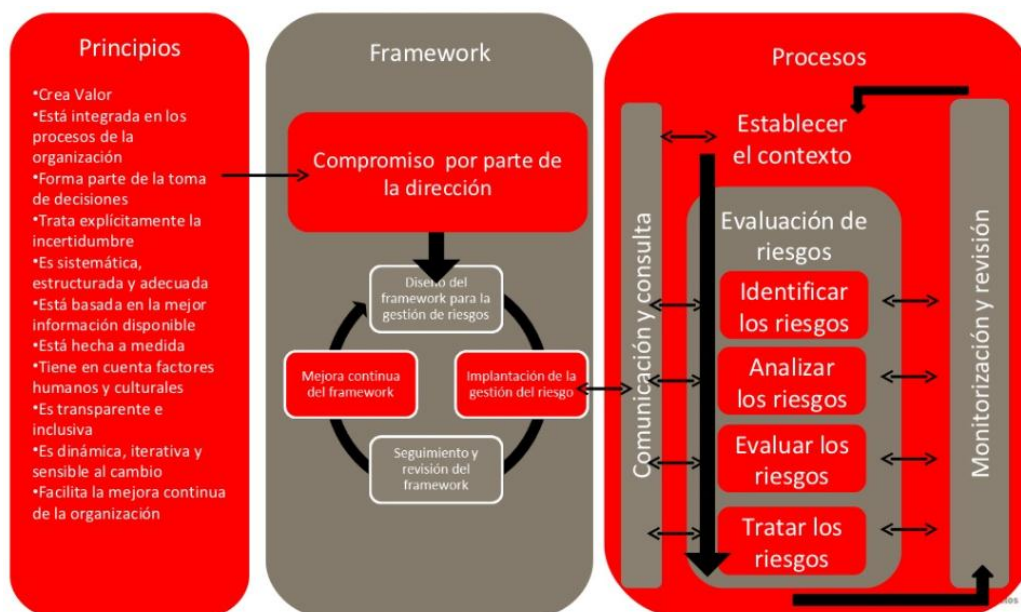
**Mapa de riesgo.-** Permite visualizar el estado de los riesgos, para establecer estrategias para la correcta toma de decisiones de acuerdo a los aspectos críticos identificados en él.

**Probabilidad.-** Número de veces en la que se ha presentado un evento o se podría presentar.

**Política de gestión de riesgo.-** Declaratoria de normas y reglamentos generales de una organización en relación con la gestión del riesgo.

**Reducción del riesgo.-** Aplicación a estrategias establecidas de acuerdo al análisis previo de los riesgos para su minimización o eliminación de ocurrencia.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de Gestión de Riesgos de Negocios.



**Fuente:** (<http://es.slideshare.net/gedpro/descubre-la-iso-31000-para-la-gestion-de-riesgos>)

## **Evaluación**

Es el proceso de estimar la magnitud de riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información adecuada para que los empresarios estén en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.

Para poder realizar una valoración adecuada se debe considerar desde la perspectiva de la probabilidad e impacto (PxI)

**Probabilidad (P):** es determinada teniendo en cuenta al índice de ocurrencia con que se presenta un riesgo.

- Riesgo Inexistente
- Riesgo poco frecuente
- Riesgo moderado
- Riesgo frecuente

**Impacto (I):** Se determina al establecer el objetivo económico afectado por cada evento analizado

- Riesgo leve
- Riesgo moderado
- Riesgo grave
- Riesgo catastrófico.

Jerarquizar los riesgos ya evaluados prioriza las acciones a ejecutar

## **Selección de técnicas**

La selección de técnicas o métodos para la administración del riesgo de una empresa, deberán enfocarse a:

- Evitar

- Compartir
- Reducir
- Aceptar

Estas técnicas deberán tener un efecto sobre el impacto y/o probabilidad del riesgo a ser evaluado.

### **Implementación de técnicas**

Son diversas actividades para poner en práctica el método seleccionado para el riesgo analizado, pueden ser: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de funcionamiento, seguridad de los activos, segregación de las funciones, etc.

### **Revisión**

Esta etapa monitorea y revisa el desempeño del sistema de administración de riesgos.

Para poder poner en práctica esta última etapa se deberá realizar las siguientes actividades:

- Elaboración de un plan de seguimiento
- Ejecución del seguimiento
- Presentación de resultados y propuestas

## LA EMPRESA

### **Antecedentes**

La compañía Workforce S.A., es conformada el 2 de febrero del 2005, bajo escritura pública, con número 0527 del Registro Mercantil, amparada bajo las normas y leyes de la Superintendencia de Compañías.

Tiene como socios a María Catalina Carpio Bonifaz y Andrés Alejandro Herrera Carpio.

Es una sociedad de nacionalidad ecuatoriana, su domicilio principal en Quito, en la provincia de Pichincha, se dedica actualmente a la prestación de servicios de:

#### *Limpieza y Mantenimiento*

- Limpieza & mantenimiento de edificios, oficinas y residencias
- Limpieza y Desinfección de Plantas Industriales
- Limpieza de infraestructura móvil y fija de medios y sistemas de transporte masivo.
- Limpieza de vidrios exteriores.
- Mantenimiento y Diseño de Jardines
- Administración Inmobiliaria.

#### *Alimentación*

#### **CATERING, RESTAURANTE & ORGANIZACION DE EVENTOS**

Apettit Catering & Eventos es un servicio integral de alimentación institucional, para la atención de empresas e instituciones de todo tipo, que respondan a la preocupación por la alimentación saludable de sus colaboradores.

Actualmente Workforce S.A. es una empresa que se encuentra prestando sus servicios tanto de limpieza como de catering a diferentes empresas en el sector privado y en el sector público, lo que ha incrementado su nivel de ventas y también de sus competidores, es por ésta razón que la aplicación de una gestión integral de riesgos en procesos, generará valor en las diferentes actividades que desarrolla Workforce S.A., lo que incrementará sus beneficios financieros y operativos, como son:

- Aumento y sostenibilidad en la participación de mercado,
- Mejora en el just time de Workforce S.A. (evita cuellos de botella y reprocesos)
- Estado de alerta, evitando posibles fraudes.
- Perfeccionamiento el diseño de sus servicios y productos.

### ***Garantía***

Contar con profesionales calificados y brindar servicios de calidad, garantizando óptimos resultados. Cumplimiento irrestricto a la las leyes y normativa legal vigente.

### ***Compromiso***

Responsabilidad Social y Ambiental en todas y cada una de las actividades de la empresa, cuidando, impulsando y controlando el cumplimiento de las leyes y reglamentos de Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad en base a la mejora continua.

## ORGANIZACIÓN

### Organigrama estructural

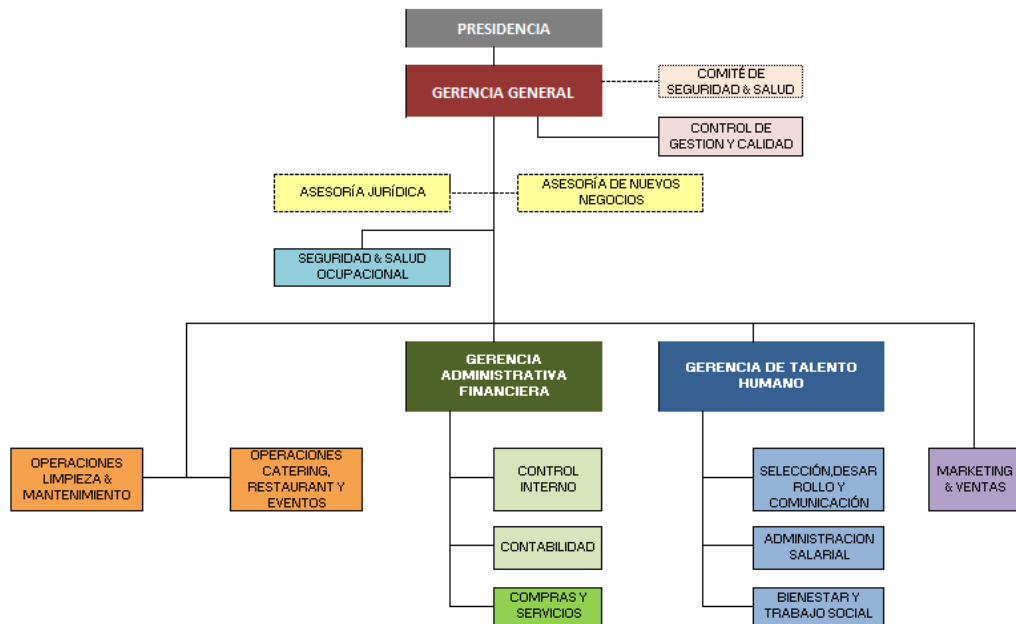


Figura 1. Organigrama  
Fuente: (Workforce S.A.)

## CONFORMACION DEL CAPITAL

El capital con el que cuenta Workforce S.A., es de ciento treinta y seis mil dólares americanos (\$136.000), actualizado el 14 de abril del 2014 distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 1:****Datos de los socios/ Accionistas**

Identificación	Nombre	Transacción	Fecha de Resolución	Tipo Inversión	Valor
1706645957	CARPIO BONIFAZ MARIA CATALINA	AUMENTO DE CAPITAL	14/04/2014	NACIONAL	106,429.00
1711005312	HERRERA CARPIO ANDRES ALEJANDRO	AUMENTO DE CAPITAL	14/04/2014	NACIONAL	29,571.00
<b>SUBTOTAL:</b>					<b>136,000.00</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Registro de Sociedades.)

### INFLUENCIA EN EL MERCADO

Hoy en día las empresas prefieren liberarse del duro problema de contratar personal para la realización de ciertos servicios, como lo es el de limpieza y el de alimentación, el proceder a organizar por su cuenta la limpieza, seleccionar los operarios adecuados, asegurarse de que son profesionales, que cumplen con los horarios, el dirigir y coordinar los trabajos, la compra de suministros y útiles, adicional los uniformes, los equipos de limpieza profunda para pisos, alfombras y persianas, requiere de un buen manejo que se va más allá de sus límites y parámetros institucionales, lo mismo ocurre con la cocina, la preparación de alimentos saludables para sus empleados es un sinónimo de dolor de cabeza, es por ello que los empresarios prefieren contratar empresas que se dediquen a brindar ese servicio, con el fin de cumplir con lo establecido en el Código Laboral Capítulo IV DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR, literal 4: *“Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana”*, lo que les permite ahorrar tiempo y dinero.

Workforce S.A. es un grupo especializado en la prestación de servicios complementarios que entrega soluciones eficientes ocasionales y permanentes

en las áreas de Limpieza & Mantenimiento y Catering & Eventos con la más alta calidad, profesionalismo y competitividad del mercado. Cuenta con tecnología, experiencia y recurso humano calificado.

Es por ello que el presente proyecto se enfoca en realizar un análisis a profundidad y encontrar los riesgos que puedan causar consecuencias negativas o positivas a la empresa, con el fin de establecer estrategias de acuerdo al margen de importancia que cada uno tenga.

### **AMBITO DE DESARROLLO**

Workforce S.A. a pesar de ser una empresa en cierto punto joven con 10 años de experiencia, ha adquirido de una manera rápida la confianza de quienes hoy son sus clientes y esto se debe a la buena organización que mantienen, el cumplimiento cabal de los reglamentos y estatutos que la legislación ordena y porque no decirlo su gran capacidad de relaciones interpersonales tanto con sus empleados como sus clientes que hace un ambiente agradable y de confianza entre parte y parte.

### **SERVICIOS:**

#### **LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**

- Limpieza & mantenimiento de edificios, oficinas y residencias
- Limpieza y Desinfección de Plantas Industriales
- Limpieza de infraestructura móvil y fija de medios y sistemas de transporte masivo.
- Limpieza de vidrios exteriores.
- Mantenimiento y Diseño de Jardines
- Administración Inmobiliaria.



## ALIMENTACION

### CATERING, RESTAURANTE & ORGANIZACION DE EVENTOS

Apetit Catering & Eventos es un servicio integral de alimentación institucional, para la atención de empresas e instituciones de todo tipo que respondan a la preocupación por la alimentación saludable de sus colaboradores.

### PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

El sector de servicios en la economía ecuatoriana representa un porcentaje significativo en el año 2013, con un porcentaje del 34% que ha contribuido al incremento anual del PIB, seguido por un 10% de la construcción y 11% manufactura.

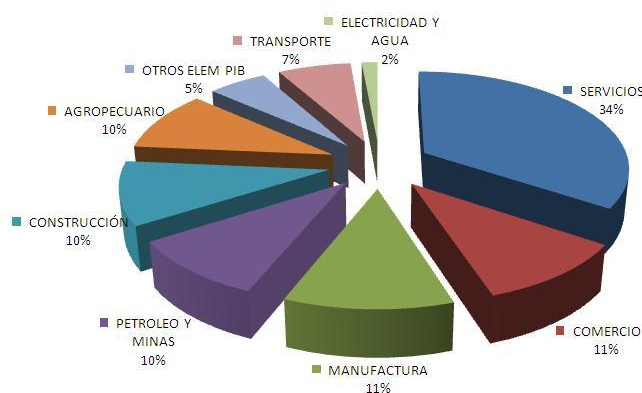


Figura 2. PIB por Actividad Económica  
Fuente: **(Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios)**

Tanto el servicio de limpieza como el de alimentos, son servicios que actualmente están logrando ingresar en el mercado, como se ha mencionado anteriormente descargar el servicio de limpieza a terceras empresas es retirar un verdadero dolor de cabeza para el empresario.

El servicio de Limpieza que maneja Workforce S.A., se encuentra en diferentes provincias del Ecuador, brindando un servicio de calidad y de responsabilidad social y corporativa.



Figura 3. Mapa Servicio de Limpieza  
Elaborado por: **(Workforce S.A.)**

## COMPETENCIA

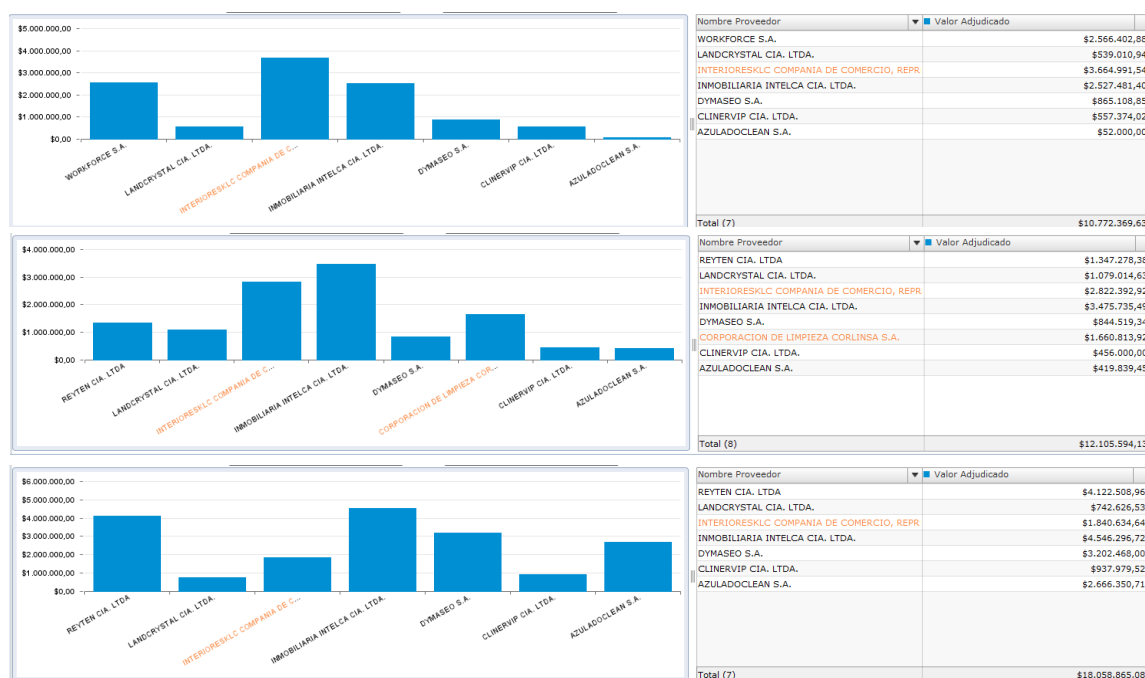
Actualmente la participación de empresas dedicadas al servicio de limpieza, en el sector público es cada vez mayor, por lo que la competencia que posee Workforce S.A., es grande, sin embargo poco a poco se esfuerza por ganar ofertas publicados en el SERCOP.

El plus que posee Workforce S.A., ante las demás en contar con gestores de procesos que ayudan a que la empresa no tenga ningún tipo de problema judicial, cumpliendo a cabalidad todo estatuto reglamentario gubernamental.

La principal competencia que posee en el sector público Workforce S.A., de acuerdo al cuadro que se detalla a continuación, son las empresas: Interiores KLC, Reyten Cía. Ltda., Dymaseo S.A. y Landcrystal Cia. Ltda.

En el año 2012, fue la primera vez que Workforce S.A., ganó un adjudicación de más de dos millones de dólares, sin embargo en los años 2013 y 2014, Workforce S.A. no ha podido ingresar en adjudicaciones conforme nos muestra el SERCOP.

### Cuadro 2: Adjudicación años 2012, 2013 y 2014 del servicio de limpieza según el SERCOP



Fuente: (SERCOP)

## CAPITULO II

### ANALISIS MACROECONOMICO

#### ASPECTO POLITICO

La orientación política gubernamental fue matizada a partir de la crisis internacional del 2008, el Presidente Rafael Correa, planteó algunas acciones como orientar la banca ecuatoriana, hacia la actividad estatal, seleccionar acreedores para el no pago de la deuda externa y restringir temporalmente la importación de determinados productos de consumo, continuar con la obras de infraestructura a través de un correcto gasto estatal para evitar el desempleo.

Tres son los aspectos centrales presentes, en la Nueva Carta Magna que dan cuenta de la orientación de la Revolución Ciudadana:

- El desarrollo sustentable y sostenible (Misión el Buen Vivir Sumak Kawsay).
- La profundización de los Derechos Humanos y sus garantías.
- La recuperación del Estado y la profundización del régimen democrático.

Teniendo como uno de sus propósitos alcanzar niveles de convivencia armónica entre la economía, la naturaleza y los pueblos que lo habitan, poniendo mayor énfasis en la protección del medio ambiente.

En el año 2012, se habló de eliminar en el Código Laboral los beneficios que reciben los trabajadores como son: los servicios médicos, guardería y comedor, sin embargo, no fue aplicado en el nuevo proyecto, al contrario el beneficio de comedor se amplía es decir las empresas según el artículo 42 del Código Laboral que dice: *“Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos*

*laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana”, ahora deberán entregar éste beneficio desde 25 trabajadores a más.*

El en año 2014, el Ministro de la Coordinación de la Producción en una de sus medidas para disminuir en \$800000 millones de dólares las importaciones, ha aprobado una resolución por parte del Comité de Comercio Exterior generado para que 293 supartidas de importación ingresen al país con un documento de calidad previa, certificado de reconocimiento otorgado por el INEN para su ingreso y posterior comercialización, con el fin de fortalecer la industria interna, esta estrategia sobrellevada por la creciente caída del petróleo a nivel mundial estableció equilibrio en lo referente a la balanza comercial.

## **ASPECTO ECONÓMICO**

A partir del año 2007, la economía ecuatoriana cambió radicalmente, principalmente con el pago total de la deuda externa con el FMI, eliminando las exigencias que limitaban el gasto público, concentrando sus esfuerzos en la inversión pública en infraestructura y en el cambio de la economía extrativista con la economía del conocimiento, razón por la cual se ha enfocado en la entrega de becas a jóvenes para que vayan a estudiar a universidades de prestigio alrededor del mundo para elevar el nivel educativo.

La variación en el precio internacional del barril de petróleo en los últimos meses, acompañado por el freno en la importación de los commodities, ha provocado en los países de América Latina que entren en un difícil periodo de ajuste, con el fin de controlar el gasto y no verse envueltos en el déficit fiscal.

Según las cifras publicadas por el INEC para diciembre del 2014, indica: “El estudio registra que la pobreza urbana por ingreso en diciembre del 2014 se ubicó en 16.43% en comparación a diciembre del 2013 que fue de 17.63%.

Para diciembre del 2014 la línea de pobreza se ubicó en US\$ 81,04 mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en US\$45,67 mensuales por persona.

Según el informe publicado por el Banco Central del Ecuador, sobre la balanza comercial en los primeros meses del año 2015, registra un déficit de USD 696.56 millones, este resultado muestra un aumento del déficit comercial, si se compara con el saldo en el mismo período de 2014, que fue de USD 81.88 millones.

**Tabla 2:**  
**Balanza Comercial 1**

**BALANZA COMERCIAL (1)**  
*Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones*

	Ene - Feb 2012		Ene - Feb 2013		Ene - Feb 2014		Ene - Feb 2015		Variación 2015 / 2014	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	Absoluta	Relativa
<b>Exportaciones totales</b>	<b>5,007</b>	<b>4,147.0</b>	<b>4,644</b>	<b>3,990.9</b>	<b>4,747</b>	<b>4,183.9</b>	<b>5,438</b>	<b>3,178.1</b>	<b>-1,005.8</b>	<b>-24.0%</b>
<i>Petroleras</i>	3,610.0	2,609.3	3,211.0	2,297.7	3,280.4	2,223.6	3,870.0	1,153.5	-1,070.1	-48.1%
<i>No petroleras</i>	1,397.3	1,537.8	1,432.9	1,693.2	1,466.2	1,960.3	1,568.4	2,024.7	64.3	3.3%
<b>Importaciones totales</b>	<b>2,319</b>	<b>3,811.1</b>	<b>2,534</b>	<b>4,206.6</b>	<b>2,674</b>	<b>4,102.0</b>	<b>2,685</b>	<b>3,874.7</b>	<b>-227.4</b>	<b>-5.5%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	168	755.8	135	750.2	161	701.5	156	762.1	60.6	8.6%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	26.1	1	32.4	0.8	38.2	0.4	18.2	-20.0	-52.4%
<i>Materias primas</i>	1,287	1,209.8	1,375	1,302.0	1,292	1,180.3	1,239	1,223.7	43.4	3.7%
<i>Bienes de capital</i>	89	1,050.7	100	1,121.9	94	1,077.7	106	1,058.2	-19.5	-1.8%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	774	760.3	922	972.5	1,126	1,097.2	1,183	805.2	-292.0	-26.6%
<i>Diversos</i>	0.9	8.5	0.9	7.4	1.1	7.2	1.0	7.3	0.1	2.0%
<i>Ajustes (3)</i>	-	-	-	20.2	-	-	-	-	0.0	-
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>335.9</b>		<b>-215.71</b>		<b>81.88</b>		<b>-696.56</b>	<b>-778.4</b>	<b>-950.7%</b>
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		1,849.0		1,325.2		1,126.4		348.3	-778.1	-69.1%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-1,513.1		-1,540.9		-1,044.5		-1,044.9	-0.3	0.0%

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SHE), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

(2) El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA.

(3) Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

De acuerdo al informe de la Evolución de la Balanza Comercial enero – febrero 2015 publicado el mes de abril del 2015 por la Subgerencia de

Programación y Regulación de la Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica del Banco Central del Ecuador, indica que: La Balanza Comercial Petrolera, en los dos primeros meses de 2015, presentó un saldo favorable de USD 348.3 millones; 69.1% menor que el superávit obtenido el mismo período de 2014, que fue de USD 1,126.4 millones. Esta caída se debe a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo en 58.1%, que pasó de USD 94.68 a USD 41.24 por barril. En volumen, las ventas externas petroleras fueron 18% superiores entre los períodos analizados. Por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, registrada entre enero y febrero 2015, mantuvo su déficit frente al resultado contabilizado en el primer bimestre de 2014, al pasar de USD -1,044.5 millones a USD -1,044.9 millones.

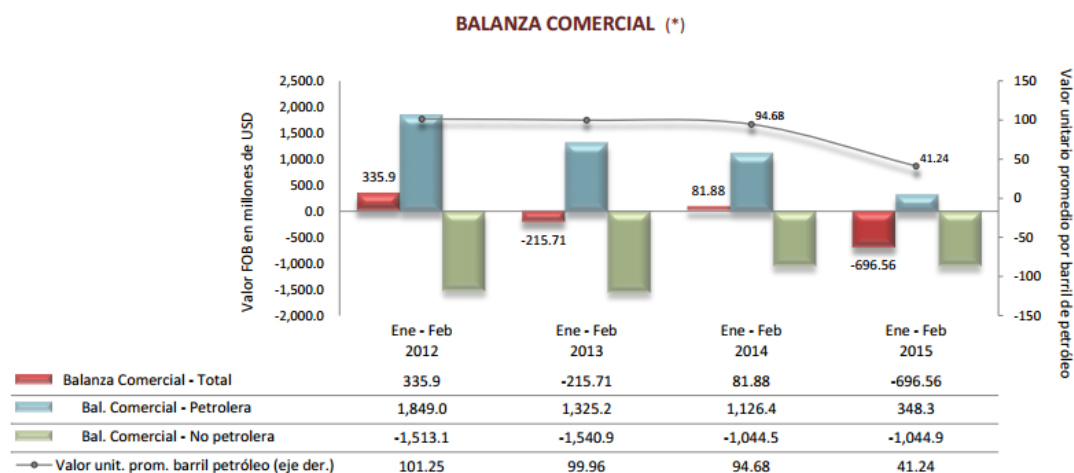


Figura 4. Balanza Comercial 2  
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

En el Ecuador, el PIB es una información importante, porque nos permite conocer la repartición de la riqueza generada por el país entre la población.

El desempeño de la economía no petrolera (construcción, manufactura, comercio, entre las más importantes) que incrementó en 4.3% ayudó al

crecimiento del PIB de 3.5% entre el cuarto trimestre de 2013 y el cuarto trimestre de 2014.

La contribución de la economía petrolera fue de -0.29 puntos porcentuales, esto debido a las suspensiones programadas en las operaciones de la Refinería de Esmeraldas, en el cuarto trimestre de 2014 para su repotenciación.

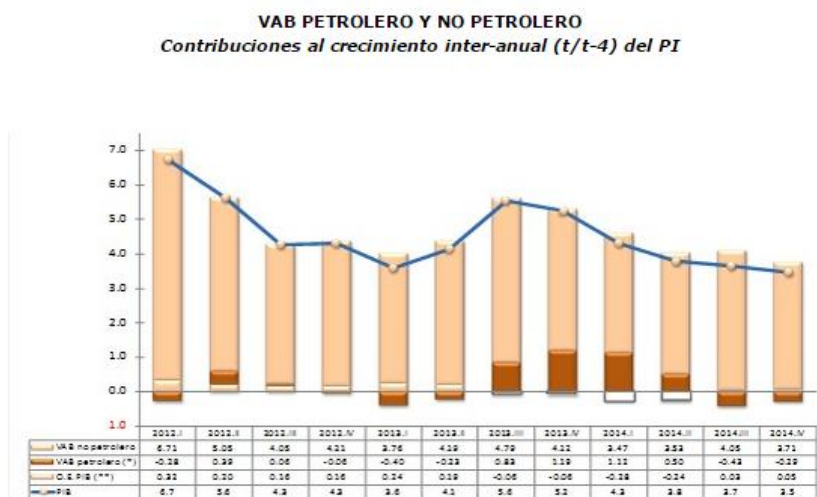


Figura 5. Valor Agregado Petrolero y no Petrolero  
Fuente: **(Banco Central del Ecuador)**

Las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento inter-anual del PIB (3.5%) fueron: administración pública y defensa (0.53 puntos); petróleo y minas (0.46 puntos); comercio (0.44 puntos); actividades profesionales, técnicas y administrativas (0.43 puntos); manufactura (0.39 puntos); construcción (0.38 puntos); y, transporte (0.27 puntos)





Figura 6. Actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento inter-anual del PIB

Fuente: **(Banco Central del Ecuador)**

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en enero del 2015 las siguientes variaciones: 0,59% la inflación mensual y acumulada, 3,53% la anual valor que difiere en el mismo periodo del año 2014 que fue: 0,72% la inflación mensual y acumulada y 2,92% la anual, esta variación se debe a las divisiones de transporte, alimentación y bebidas no alcohólicas. El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 653,21 dólares

Sin embargo la lucha principal es convertir al Ecuador en una sociedad más industrial y tecnológica, con el fin de tener un desarrollo económico sustentable, dejando de ser un país que produce y vende productos primarios con poco valor agregado y convertirse en un país más industrializado, para ello el Código de la Producción da incentivos tributarios por el desarrollo de nuevas empresas como los elaborados de cacao y biocombustibles.

## ASPECTO SOCIAL

De acuerdo a las cifras que informa la página del INEC, la tasa de participación bruta (*Número de personas de 10 años y más económicamente activas PEA, expresado como porcentaje de la población total en un determinado año.*), en el primer trimestre del año 2014 fue de 44,37%, 2,13% menos con respecto al primer trimestre del año 2013, que al ser comparado con la tasa de desempleo en las 5 ciudades urbanas principales (Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala), se puede observar que las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, excepto la ciudad de Machala han incrementado el porcentaje de la tasa de desempleo.

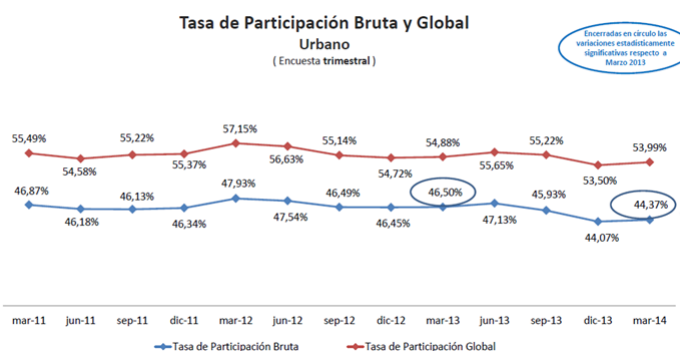


Figura 7. Tasa de Participación Bruta y Global  
Fuente: (INEC)

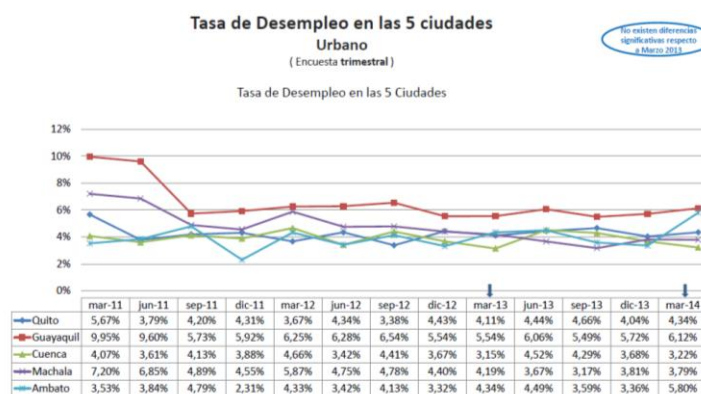


Figura 8. Tasa del Desempleo en las 5 ciudades  
Fuente: (INEC)

Durante el primer trimestre de los años 2011 al 2014, se puede ver cierta variabilidad de porcentaje en la tasa de desempleo en las ciudades de Guayaquil y Machala esto debido a que son las ciudades que más sufren cuando existen problemas comerciales en el exterior, como fue la crisis del año 2009.

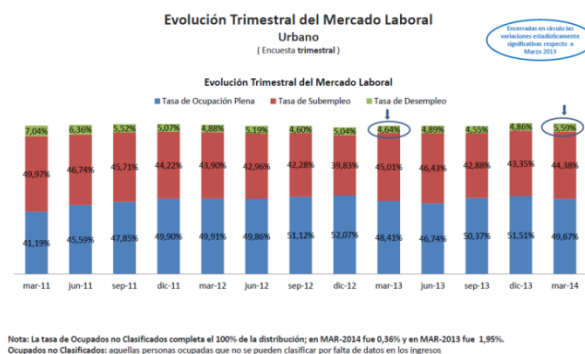
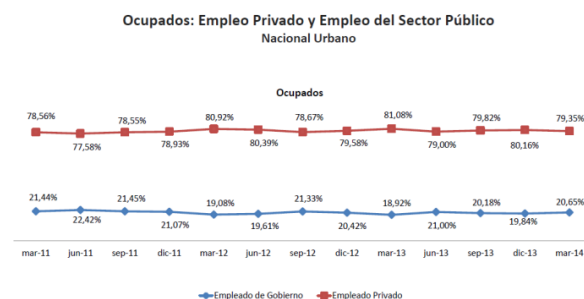


Figura 9. Evolución del Mercado Laboral  
Fuente: (INEC)

El subempleo ha bajado en el primer trimestre del año 2014 en 0.63% referente al primer trimestre del año 2013, cifra no muy significativa, pero con grandes posibilidades de que se den a la baja siembre y cuando la tasa de ocupación plena suba y el desempleo baje. Además se puede observar que el 79,35% de empleo se encuentra en el sector privado, mientras que en el sector público el 20,65%.



En la distribución del 100 % no está incluido: trabajador del hogar no remunerado, trabajador no remunerado en otro hogar, ayudante no remunerado de asalariado/jornalero, patrono, cuenta propia, empleada doméstica.

Figura 10. Evolución del Mercado Laboral  
Fuente: (INEC)

Es claro entender que la PEA en menores de 18 años ha disminuido debido a las nuevas estrategias que el gobierno posee, tal es el caso de la educación que hoy en día es gratuita y que cada vez son más las escuelas del nuevo milenio que se dedican a entregar educación de calidad.

## ASPECTO TECNOLÓGICO

Según el Global Competitiveness Report 2013-2014, publicado por el World Economic Forum (WEF), Ecuador mejoró 15 puestos en el Ranking de Competitividad, éste reporte define el nivel de productividad en un país y los principales factores para este puesto es principalmente por las mejoras en la infraestructura, innovación, sistema educativo y la capacidad tecnológica.



Figura 11. Índice de Competitividad Global  
Fuente: **(World Economic Forum (WEF))**

En lo referente al aspecto tecnológico a favor del ambiente empresarial, se están emprendiendo programas de transformación productiva a nivel internacional con algunas giras internacionales en las que se destacan: visita del Ministro de Producción Santiago León a Tel Aviv y Jerusalén, Asociación Israelí de Industrias de Alta Tecnologías (IATI) en el año 2012, el

vicepresidente Ing. Jorge Glass a India y China en el año 2013 y 2014 respectivamente y el presidente, Econ. Rafael Correa a Estados Unidos, España, Italia y el Vaticano en el año 2014, con el propósito de orientar la inversión a mejoras de capacidad tecnológica, productiva y capacitación del talento humano.

Debido a esta revolución, las empresas deben estar preparadas para estos cambios tecnológicos tanto en productos como en servicios que fomentan a la competitividad y a mantener un buen nivel de capacitación para su talento humano.

## CAPITULO III

### MICROAMBIENTE

#### PORTER

Para el análisis del Microambiente, se tomará el modelo estratégico señalado por las 5 fuerzas de Porter, con el fin de que al formular estrategias, la empresa pueda defenderse ante estas fuerzas y obtener una ventaja competitiva.

La empresa que no cuente con una ventaja competitiva, corre el riesgo de ser desplazada en el mercado.



Figura 12. Fuerzas de Porter

#### **Amenaza de nuevos competidores**

En las empresas de servicios como es Workforce S.A. el producto que entrega no es tangible, hablando del servicio de limpieza y mensajería, caso muy diferente a la de alimentos que es una categoría de servicio híbrido.

Sin embargo tienen en cuenta que su principal insumo es el recurso humano.

Existen empresas que prefieren liberarse del duro problema de contratar personal para la realización de ciertos servicios, como lo es el de limpieza y el de alimentación, el proceder a organizar por su cuenta la limpieza, seleccionar los operarios adecuados, asegurarse de que son profesionales, que cumplen con los horarios, el dirigir y coordinar los trabajos, la compra de suministros y útiles, adicional los uniformes, los equipos de limpieza profunda para pisos, alfombras y persianas, requiere de un buen manejo que se va más allá de sus límites y parámetros institucionales, lo mismo ocurre con la cocina, la preparación de alimentos saludables para sus empleados es un sinónimo de dolor de cabeza, es por ello que los empresarios prefieren contratar empresas que se dediquen a brindar ese servicio, con el fin de cumplir con lo establecido en las normas y estatutos de la legislación ecuatoriana.

Adicional a la puesta en marcha del Gobierno por hacer cumplir a cabalidad los derechos de las empleadas domésticas por el servicio doméstico han causado malestar en ciertas familias que quieren evitar la afiliación al IESS y todos los trámites legales que se obliga al patrono al momento de contratar una empleada doméstica, por lo que han optado por contratar a empresas especializadas para la asignación de personas que realicen por tiempo parcial o completo la limpieza en sus hogares.

Esta ola de disconformidad tanto en hogares como empresas abrió una oportunidad de negocio que hoy en día va tomando fuerza para brindar un mejor servicio de limpieza sin estar pendientes del personal, insumos, maquinaria entre otros, es por ello que la empresa Workforce S.A. desde el año 2005, viene preparándose continuamente para brindar un servicio de calidad no solo a hogares que lo requieren sino ha ido más allá, se ha esforzado y gestionado de manera estratégica para lograr ingresar y ganar concursos tanto en el sector privado como en el sector público, siendo una de las empresas que

mejor maneja los estatutos reglamentarios para la contratación pública y los de ley a nivel general, cumpliendo a tiempo sus obligaciones tributarias y pagos a su principal recurso que es humano.

Workforce S.A. maneja una asesoría de negocios que busca cada vez llegar a más empresas y ser competitiva en el mercado, brindando calidad en sus servicios, eficiencia en el tiempo de gestión y entrega.

### **Poder de negociación con proveedores**

Workforce S.A. conoce que una de las estrategias que la empresa requiere para poder ser competitiva es manejar bien las negociaciones que tiene con sus proveedores, al ser una empresa dedicada a la limpieza los insumos de aseo deben ser de calidad que sean amigables con el medio ambiente y sobre todo que sean ecuatorianos, uno de los requisitos para ganar en la contratación pública es que la empresa participante cuente con un VAE (valor agregado ecuatoriano) elevado con el propósito de fomentar al desarrollo económico en el Ecuador.

En lo que respecta al producto de catering, Christian Vinueza, Chef Administrador de Workforce S.A. sabe que mantener unos productos frescos y de calidad mantiene el buen sabor y salud de sus clientes, entre sus mayores intereses es entregar todo su profesionalismo con el fin de brindar un producto final saludable, delicioso y de calidad.

Para Catalina Carpio, Gerente General de Workforce S.A. indica que apoya a las empresas ecuatorianas, es por ello que ha aportado a la búsqueda de empresas ecuatorianas comprometidas que brinden productos de verdadera calidad, este es el caso de los suministros de limpieza, los uniformes para sus empleados, tanto de limpieza como de catering, si bien es cierto agrega, que los insumos y ropa colombiana hoy en día debido a la devaluación de la moneda se



vuelve más atractivo para reducir costos en la empresa, pero asegura que prefiere apoyar a las industrias nacionales, negociando precios al por mayor, que en buena índole sus necesidades en lo referente a limpieza son productos no perecibles que pueden durar mayor tiempo y que debido a la cantidad, generan mayor descuento y plazo de crédito.

### **Poder de negociación con clientes.**

Workforce S.A. tiene muy claro los servicios que brinda y cada vez emprenden procedimientos que fomenten al mejoramiento empresarial, como el cuidado con el medio ambiente, integrar a su sistema de gestión un área de seguridad integral y salud ocupacional, dando un valor agregado a sus servicios.

El mantener un nivel de calidad en su alimentación y servicio de eventos simplemente mantener la placentera gracia de adquirir un servicio, su constante capacitación y beneficios a sus empleados fomenta un ambiente laboral que se hace notar al momento de emplear la ejecución del servicio, es por ello que sus actuales clientes se mantienen conformes con el servicio brindado, y tanto Nestlé, Holcin del Ecuador, Universidad San Francisco, CNT EP, Petroindustrial, son ejemplo de ser clientes satisfechos por los servicios prestados, llevados con el mayor de los cuidados y cumpliendo los estatutos legales que actualmente se rigen en el Ecuador, convirtiendo a Workforce en una empresa sólida que entrega satisfacción y confianza.

Una de las desventajas que presenta Workforce S.A., es que actualmente su página web se encuentra en construcción, por lo que no existe información por éste medio, sin embargo la experiencia que va adquiriendo en los procesos de contratación pública y privada genera una ventaja competitiva con nuevos competidores que desean incursionar en éste mercado y principalmente la confianza a sus clientes por su experiencia.

### Amenaza de productos y sustitutos

La amenaza que Workforce S.A., es principalmente que empresas contraten personal propio con el fin de evitar contrataciones.

Creación de empresas nuevas que brinden los mismos servicios, pero con mano de obra barata.

### Rivalidad entre competidores

Workforce S.A. es una empresa que posee varios competidores que cumplen los mismos requisitos para ofertarse, sin embargo no todas son empresas serias que cumplen con sus responsabilidades internas, no obstante son empresas que mantienen cierta rivalidad al momento de elegir, principalmente por precio que por calidad.

Es importante recalcar que los esfuerzos que realizan las empresas son similares en lo referente al mercado de sus productos y no existe una diferenciación marcada, sin embargo son sus servicios y valor agregado que hace eficiente su gestión y promueve a la satisfacción y diferenciación por parte de sus clientes.

## ANALISIS FODA

### Cuadro 2:

#### FODA

MATRIZ FODA		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS EXTERNOS	Conoce el proceso que maneja la contratación pública. INCOP	No posee una página web que de información sobre los servicios que brinda la empresa.
	Cuenta con excelentes asesores de negocios que le abren puertas para llegar a más ciudades del país.	Falta de compromiso empresarial por parte de sus empleados acarrear multas para la empresa.
	Sus proveedores son empresas ecuatorianas de excelente calidad.	Uso inadecuado de la maquinaria utilizada tanto en el servicio de limpieza como en el de catering.
	Mantienen una constante capacitación a sus empleados para brindar un mejor servicio.	No posee un análisis de gestión de riesgo empresarial

[continua](#) →

	Es una empresa que cumple todas sus obligaciones que rige la Ley ecuatoriana	
	Fomenta al mejoramiento empresarial, como el cuidado con el medio ambiente, integrar a su sistema de gestión un área de seguridad integral y salud ocupacional, dando un valor agregado a sus servicios.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>
Existen empresas que prefieren liberarse del duro problema de contratar personal para la realización de ciertos servicios, como es el de limpieza y alimentación.	CREAR LA NECESIDAD EN LAS EMPRESAS DE DESVINCULARSE DEL TEMA SERVICIO DE LIMPIEZA, MENSAJERÍA Y CATERING, CON EL PROPÓSITO DE DAR A CONOCER LAS VENTAJAS ECONÓMICAS QUE EXISTIRÍA AL CONTRATAR ESTOS SERVICIOS.	IMPLEMENTAR MAYOR FUERZA EN EL MARKETING DE SUS SERVICIOS CON EL FIN DE DARSE A CONOCER A NIVEL NACIONAL. REALIZACIÓN DE UNA PAGINA WEB.
Estrategias económicas en las que intervienen el Estado para salvaguardar la economía del país con el fin de activar la Matriz Productiva (Consumir lo nuestro)	ESTABLECER ALIANZAS COMERCIALES CON EMPRESAS ECUATORIANAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICACIA DE LOS PRODUCTOS QUE ADQUIERE.	
Pocas empresas incursionan el sistema de contratación pública.	ESTAR ATENTOS A LAS OFERTAS DE CONTRATACIÓN DEL ESTADO A TRAVES DE LA PÁGINA DEL INCOP A NIVEL NACIONAL.	ESTABLECER NORMAS Y REGLAMENTOS QUE FOMENTEN EL COMPROMISO EMPRESARIAL, A FIN DE ELIMINAR ERRORES QUE ACARREAN MULTAS A LA EMPRESA.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
Las contrataciones públicas se basan en el menor precio	BUSCAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN CON SUS PROVEEDORES PARA ABARATAR COSTOS EN LOS INSUMOS ADQUIRIDOS, MEJORANDO EL TIEMPO DE CREDITO.	ELABORAR LA MATRIZ DE RIESGOS PARA CONOCER LOS PRINCIPALES RIESGOS, EVALUARLOS Y BUSCAR ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN.
Apertura de nuevas empresas con mayor experiencia, mano de obra barata y capital invertido	OBTENER CERTIFICACIONES QUE ACREDITEN EL BUEN DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE CREAR CONFIANZA EN SUS CLIENTES.	
Incremento de precios en la compra de maquinaria para limpieza.		IMPLEMENTAR CAPACITACIONES TECNICAS PARA EL BUEN USO DE CADA MAQUINA, CON EL FIN DE QUE ÉSTAS OBTENGAN UN BUEN TRATO Y SU TIEMPO DE VIDA ÚTIL SEA MAYOR. SANCIONAR A EMLEADOS QUE DEN MAL USO DE LAS MAQUINARIAS.
Está sujeta a los cambios políticos y económicos que realice el Gobierno Ecuatoriano.	ESTIPULAR EN LOS CONTRATOS LOS INCREMENTOS SALARIALES QUE POR LEY EL GOBIERNO ESTIPULA, PARA PODER MANEJAR DE MANERA ADECUADA EL BUEN DESARROLLO DE CADA CONTRATO.	PROMOVER PROMOCIONES PARA LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

## **CAPITULO IV**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **Misión**

Facilitar soluciones eficientes ocasionales y permanentes en las áreas de limpieza & mantenimiento, alimentación & catering y mensajería con la más alta calidad, profesionalismo y competitividad del mercado. Contamos con tecnología, experiencia y recurso humano calificado.

#### **Visión**

Ser líderes en satisfacer las necesidades más exigentes y especializadas de nuestros clientes a nivel nacional, alcanzando máximos estándares de excelencia en nuestra gestión.

#### **Valores**

**COMPROMISO.** Profesionalismo. Talento. Desarrollo.

Es el motor que nos lleva a trabajar día a día por nuestros clientes, colaboradores y medio ambiente, manteniéndonos en constante crecimiento.

**INNOVACION Y EXPERIENCIA.** Confianza. Conocimiento. Mejora.

La confianza de nuestros clientes en los servicios prestados, nos ha permitido ganar experiencia que con contaste innovación, nos impulsa hacia una mejora continua.

**EXCELENCIA.** Calidad. Resultados. Efectividad.

Es la manera cómo hacemos las cosas para nuestros clientes, trabajar con calidad, obteniendo resultados con altos niveles de efectividad.

PASIÓN. Entrega. Motivación. Satisfacción.

Es el corazón que nos mueve a dar el 100% a nuestros clientes, entregarnos a cada proyecto cuidando los detalles, precautelando la seguridad y elevando la motivación de nuestros colaboradores.

CALIDAD HUMANA. Atención. Personalización. Calidez.

Es el contacto con nuestros clientes, la atención personalizada y la calidez con la que nos comunicamos con nuestros colaboradores.

### Cadena de Valor

### Cadena de Valor Servicio de Limpieza

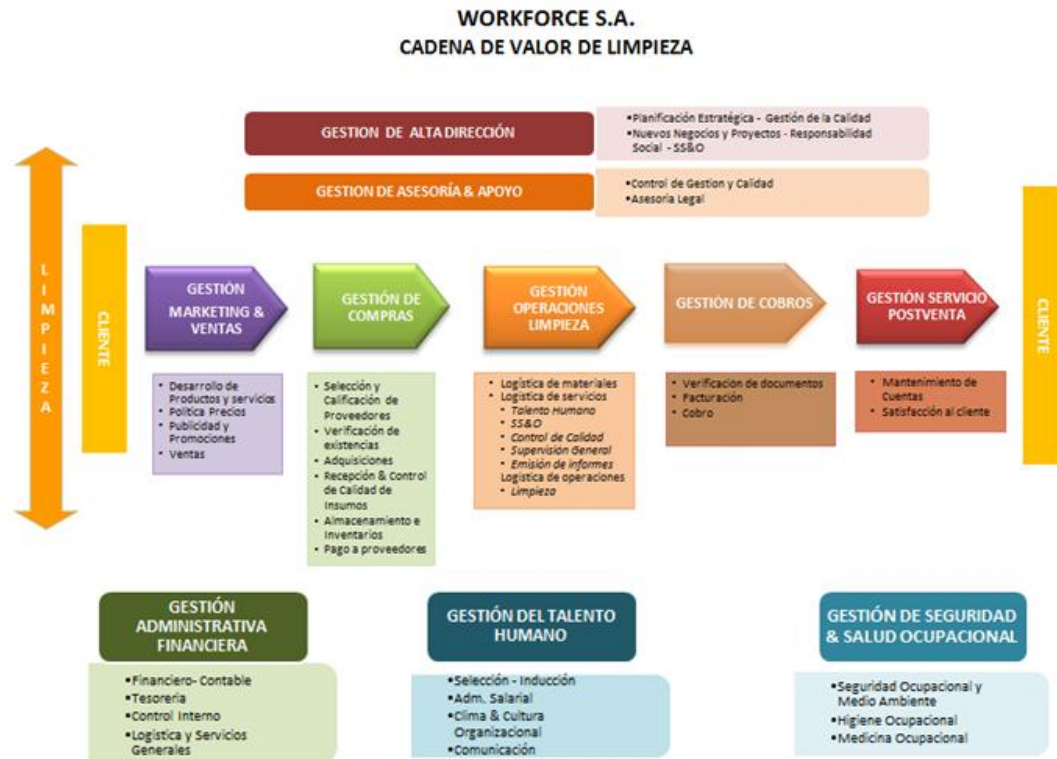


Figura 13. Cadena de Valor del Servicio de Limpieza  
Fuente: **(Workforce S.A.)**

## Cadena de Valor Servicio de Catering

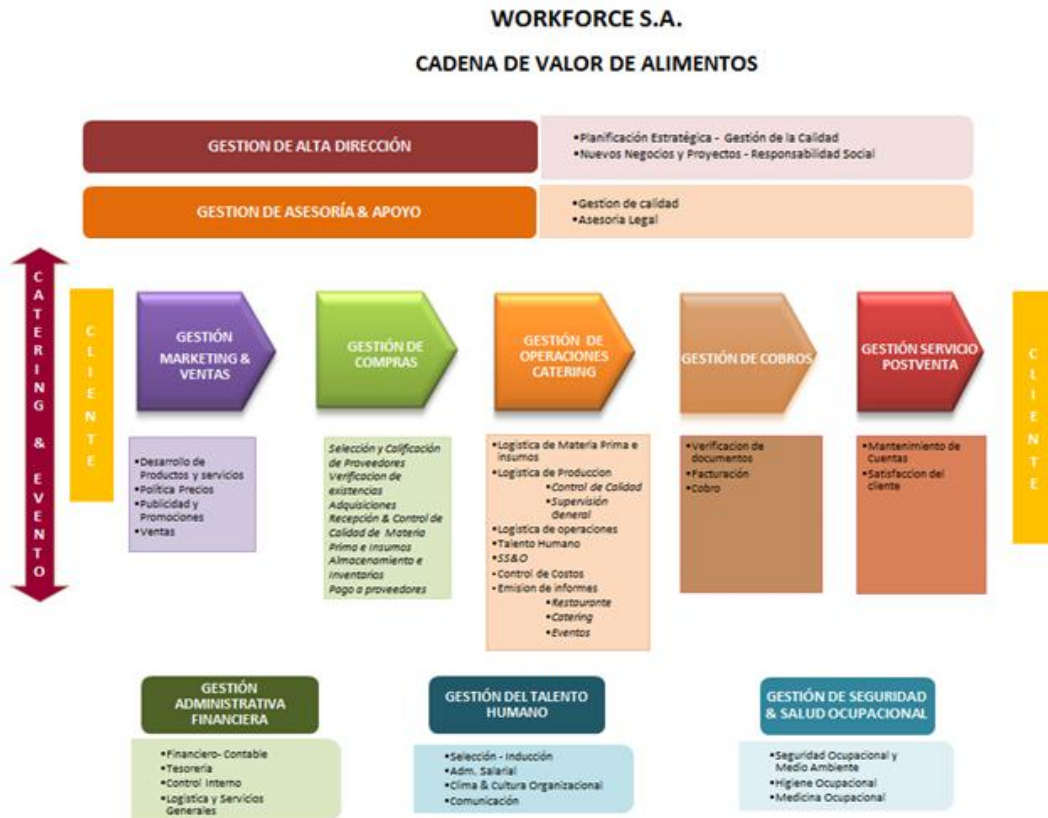


Figura 14. Cadena de Valor del Servicio de Catering  
Fuente: **(Workforce S.A.)**

## ACTIVIDADES PRINCIPALES

### Servicio de Limpieza

*Logística de materiales.*- se selecciona y califica a los proveedores, con el fin de verificar la existencia de los materiales requeridos de acuerdo al cronograma establecido para los diferentes clientes, se adquiere y se realiza la recepción de los mismos, paso seguido el especialista en operaciones, realiza el control de

calidad de cada tipo de producto con el fin de brindar a su servicio un buen producto para sea reflejado en sus resultados, pero sobre todo que no sea nocivo para sus colaboradores ni para sus clientes, se procede con el almacenaje e inventarios, para finalizar con el pago, ésta adquisición de materiales, va de la mano con el cronograma de entregas a cada cliente, que en la mayoría son el inicio de cada mes.

*Logística de servicios.*- al momento de ser adjudicado un proceso, se analiza el número de oficinas, sucursales, superficies, nivel de dificultad de limpieza, entre otros; y acorde a éste análisis se busca el personal que sea idóneo para cada puesto, se les capacita y se entrega su respectivo uniforme, cada uno tiene su respectivo supervisor que será el ente regulador entre el personal de Workforce S.A. y la empresa cliente, con el fin de mantener siempre una buena comunicación, entre la empresa contratante y Workforce S.A., pero sobre todo una buena gestión del servicio.

*Logística de operaciones.*- a cada colaborador se le comunica los horarios de trabajo, el o los lugares que se va hacer cargo de la limpieza, su supervisor los diferentes materiales que debería usar de acuerdo al lugar, si es oficina, baños, cocina, cafeterías, patios, jardineras, alfombras, para que sepa qué productos y equipos debe utilizar en cada lugar, conservando y cuidando cada artículo u superficie en donde se realiza la limpieza.

### **Servicios de Catering**

*Logística de materia prima e insumos.*- la búsqueda de productos frescos, que sean orgánicos con el fin de otorgar un producto de calidad, pero sobre todo que sea bueno, delicioso y sano.

En el caso del catering, las compras se realiza a través de un análisis de variedad de menús que el chef realiza, no todas las semanas en cuestión de

almuerzos es lo mismo, existe mucha variedad, y la cantidad de personas que mantienen en el contrato de alimentación, adicional al histórico de posibles clientes que vayan a desayunar, almorzar o cenar, es por ello que las compras se planifica el mes para que sean compradas, aquí existe la clasificación de productos, entre los que pueden ser congelados y conservados en el almacenamiento de frío; y los que pueden mantenerse refrigerados para conservar su frescura como son el caso de los vegetales y las frutas.

La compra de los vegetales y frutas lo realizan en el mercado mayorista de Quito, son trasladados en la camioneta propia de la empresa y almacenados en su gran alacena que se encuentra en su cocina.

*Logística de Producción.*- se establece la supervisión general de cada producto y la preparación de los mismos, se vigila minuciosamente la cocción y presentación de cada plato, con el fin de que sea un producto acorde a los objetivos de la cocina.

*Logística de Operaciones.*- se prepara un exhaustivo análisis con el fin de conocer cuánto cuesta hacer un plato, en el caso de los almuerzos para empresas son contratos ya establecidos, que tienen cláusulas que salvaguardan la economía de Workforce S.A. en el caso de que exista incremento de precios, el mismo que es analizado con el porcentaje de inflación.

Sin embargo se analiza todos los costos, que son mano de obra, materia prima, servicios básicos, gas y la utilidad, para establecer los precios al mercado de acuerdo a su menú.

En el caso de eventos, se analiza el costo de mercado, la cantidad de personas, la clase de eventos, para incluir local, alimentación y bebidas, todo en un paquete para crear precios de acuerdo a los menús seleccionados o requeridos.



## ACTIVIDADES SECUNDARIAS

### Área Financiera.-

**Contable.-** las funciones que posee el área son, registrar los movimientos de la empresa diarios, control de inventarios y preparación de Estados Financieros, adicional a estas funciones se encarga de:

**Tributaria.-** maneja todos los asuntos fiscales de Workforce S.A., como impuestos de propiedad, indirectos, de rentas, obligaciones tributarias y realizar la planificación tributaria.

**Tesorería.-** da seguimiento a la gestión de cobro, administrar los recursos monetarios de manera óptima y realizar la previsión y pagos correspondientes.

### Área Administrativa

**Compras:** Se coordina la compra de los siguientes productos

#### **Limpieza:**

- Guantes
- Lavavajillas
- Ceras
- Desinfectantes
- Esponjas lustres
- Limpiones
- Toallas
- Aromatizantes
- Pastillas aromatizantes
- Trapeadores
- Escobas

- Limpiones
- Limpia vidrios
- Recogedores de basura
- Fundas pequeñas de basura
- Fundas grandes de basura
- Tarros de basura
- Repuestos de abrillantadoras
- Repuestos pulidoras
- Repuestos aspiradoras
- Detergente
- Anuncios de prevención para piso mojado
- Mini escaleras
- Uniformes

### ***Restaurante, Catering & Eventos***

- Manteles
- Servilletas
- Individuales
- Cubiertos
- Vajilla
- Decoración (eventos)
- Cuchillos
- Tablas
- Vasos
- Jarras
- Copas
- Legumbres
- Carnes

- Mariscos
- Fruta
- Cereales
- Pan
- Lácteos
- Embutidos
- Enlatados
- Granos
- Aceites
- Harinas
- Uniformes

### **Talento Humano**

Tiene por objetivo la selección, contratación, legalización y pago de los colaboradores que trabajan para Workforce S.A.

### **PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

#### **Flujograma área financiera**

## Contable

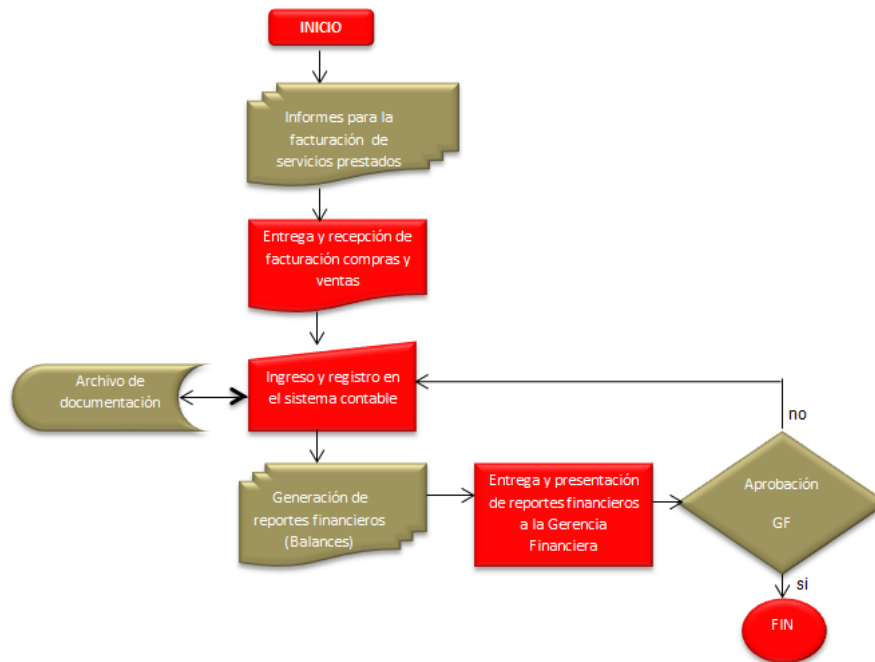


Figura 15. Diagrama de flujo de proceso de contabilidad

## Tributaria

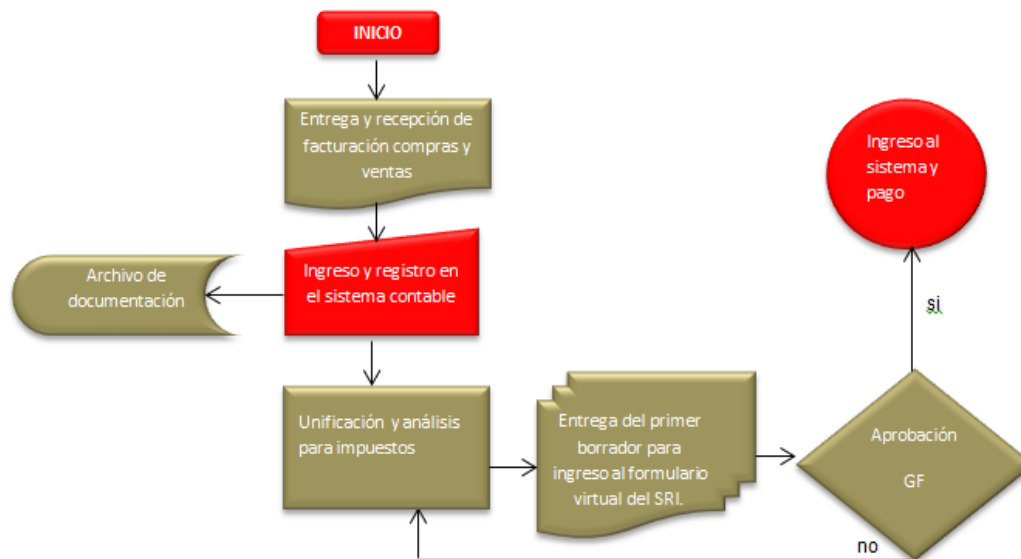


Figura 16. Diagrama de flujo de proceso tributario

Tesorería

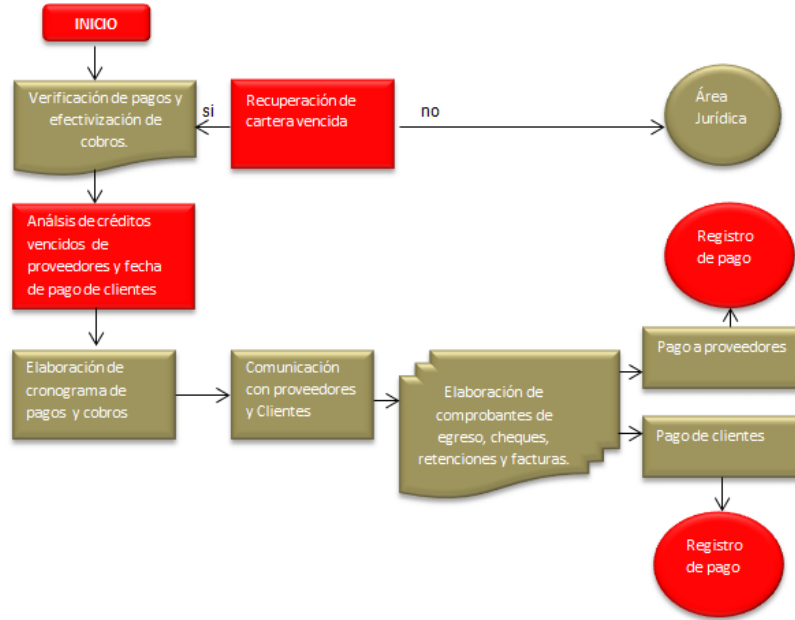


Figura 17. Diagrama de flujo de proceso de Tesorería Compras

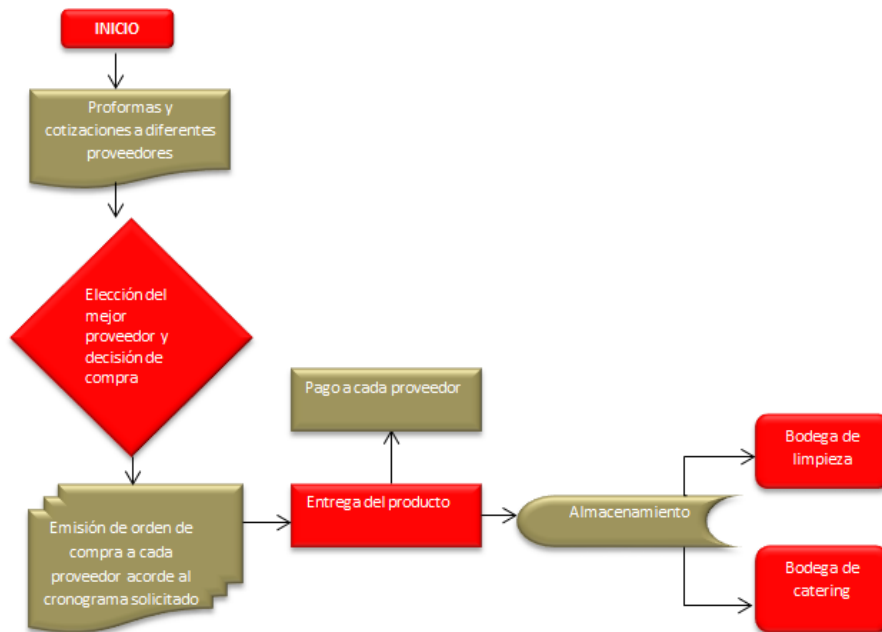


Figura 18. Diagrama de flujo de proceso de compras

## Recursos Humanos

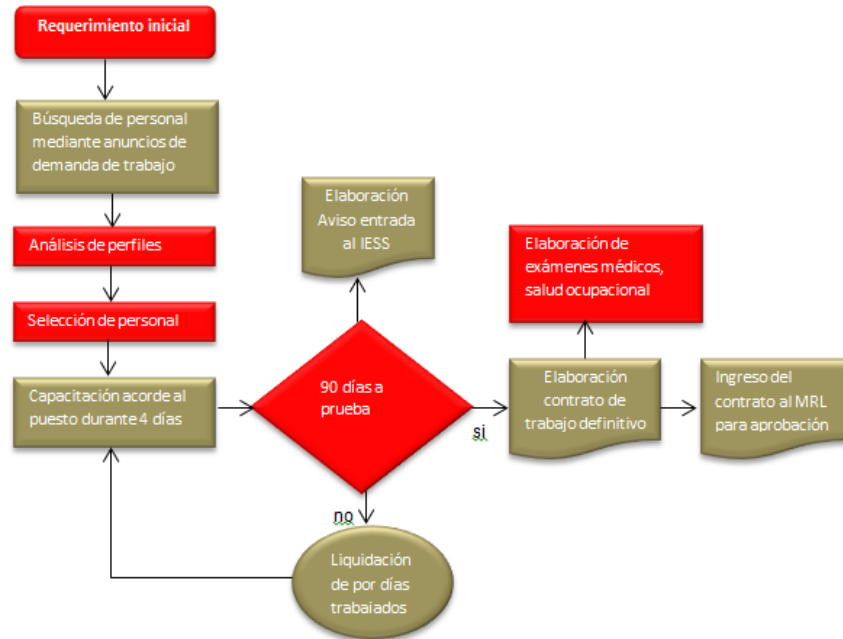


Figura 19. Diagrama de flujo de proceso inducción de trabajadores

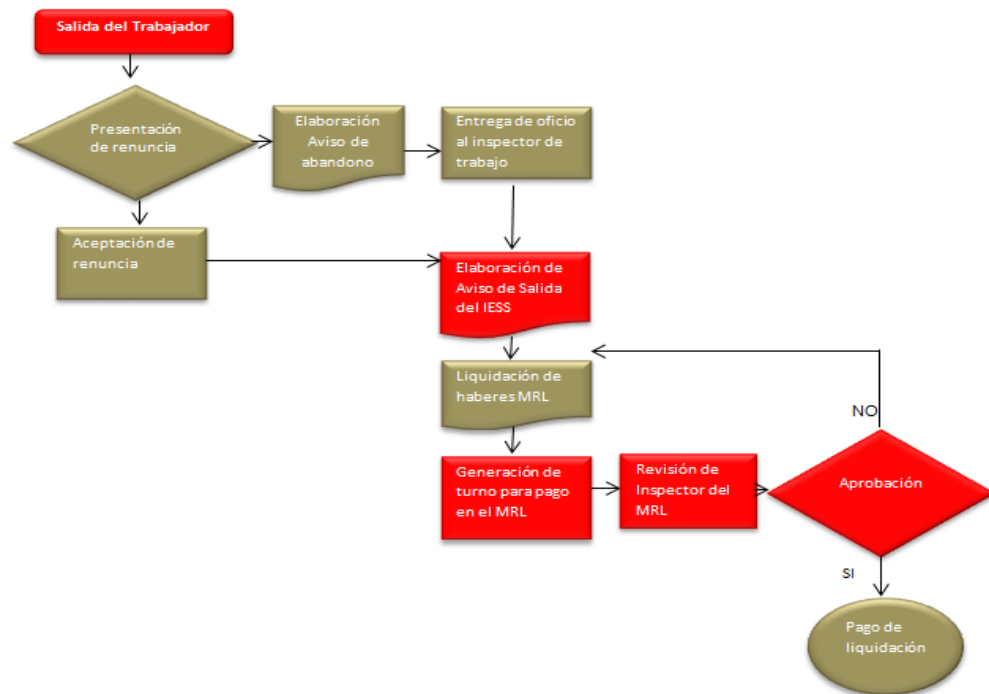


Figura 20. Diagrama de flujo de proceso de salida de trabajadores

## CAPITULO V

### ANALISIS FINANCIERO

#### Análisis horizontal y vertical

Tabla 3: Análisis horizontal y vertical

WORKFORCE S.A.				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
DETALLE	Expresado en Dólares Americanos		Análisis Horizontal y Vertical	
	2013	2014	%	2014
<b>INGRESOS</b>	<b>3.824.674,30</b>	<b>4.400.095,44</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>3.703.326,77</b>	<b>4.398.108,48</b>	<b>16%</b>	<b>99,95%</b>
SERVI				
PRESTACION DE SERVICIOS	3.703.326,77	4.398.108,48	16%	99,95%
VENTAS TARIFA 0%	0,00	48.871,25	100%	1,11%
VENTAS TARIFA 12%	3.703.326,77	4.349.237,23	15%	98,84%
Alimentación Apetit	165.064,26	282.047,23	41%	6,41%
Alimentación	1.023.512,61	1.202.970,72	15%	27,34%
Limpieza edificios	2.507.276,65	2.853.507,75	12%	64,85%
Mensajería	7.473,25	10.711,53	30%	0,24%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>121.347,53</b>	<b>1.986,96</b>	<b>-6007%</b>	<b>0,05%</b>
OTRAS RENTAS	121.347,53	1.986,96	-6007%	0,05%
OTRAS RENTAS	121.347,53	1.986,96	-6007%	0,05%
Intereses Ganados	1.333,17	1.970,23	32%	0,04%
Intereses Inversiones Financieras		16,73	100%	0,00%
Siniestro Aseguradora	3.809,19	0,00	0%	0,00%
Otros Ingresos del periodo facturados en el 2014	116.205,17	0,00	0%	0,00%
<b>GASTOS</b>	<b>-3.675.509,12</b>	<b>-4.288.077,48</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>
<b>COSTO</b>	<b>-156.911,58</b>	<b>-134.224,75</b>	<b>-17%</b>	<b>3,13%</b>
<b>COSTO DE VENTAS PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>-156.911,58</b>	<b>-134.224,75</b>	<b>-17%</b>	<b>3,13%</b>
<b>COSTO DE VENTAS PROD. TERMINADO Y ARTIC</b>	<b>-156.911,58</b>	<b>-134.224,75</b>	<b>-17%</b>	<b>3,13%</b>
Costo de Ventas Producto Terminado	-156.911,58	-134.190,63	-17%	3,13%
Costo Ventas artic no produc por la empresa	0,00	-34,12	100%	0,00%
<b>GASTOS</b>	<b>-3.518.597,54</b>	<b>-4.153.852,73</b>	<b>15%</b>	<b>100,00%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-3.503.738,25</b>	<b>-4.136.591,11</b>	<b>15%</b>	<b>96,47%</b>
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADM</b>	<b>-3.036.944,27</b>	<b>-3.503.601,55</b>	<b>13%</b>	<b>81,71%</b>
Sueldos	-1.881.618,91	-2.131.674,13	12%	49,71%
Horas Extras	-172.961,08	-198.341,56	13%	4,63%
Comisiones	-7.934,91	-9.150,85	13%	0,21%
Movilización IESS	-17.131,20	-15.539,60	-10%	0,36%
Otros Ingresos del personal	-38.751,91	-46.420,93	17%	1,08%
Bonos Mensuales	-33.013,48	-31.712,48	-4%	0,74%
Recargo Situación Geográfica	-8.859,59	-9.474,16	6%	0,22%
Bono Anual (No deducible)	0,00	-1.316,35	100%	0,03%
Alimentación NO IESS	-61.964,85	-80.971,08	23%	1,89%
Desahucio	-16.809,30	-19.017,60	12%	0,44%
Jubilación Patronal (No deducible)	0,00	-7.858,92	100%	0,18%
Indemnizaciones	-11.087,82	0,00	0%	0,00%
Aportes al IESS	-266.474,38	-300.693,28	11%	7,01%
Décimo tercer sueldo	-179.877,48	-203.247,15	11%	4,74%

continua →

Décimo cuarto sueldo	-130.165,98	-148.613,78	12%	3,47%
Vacaciones	-38.750,17	-102.695,46	62%	2,39%
Fondos de Reserva	-171.115,89	-196.594,22	13%	4,58%
Uniformes	-427,32	0,00	0%	0,00%
Capacitación y Desarrollo	0,00	-280,00	100%	0,01%
<b>GASTOS GENERALES ADMINISTRACION</b>	<b>-466.793,98</b>	<b>-632.989,56</b>	<b>26%</b>	<b>14,76%</b>
Seguridad y vigilancia	-4.163,51	-1.896,10	-120%	0,04%
Capacitación y Desarrollo	-6.100,40	-780,00	-682%	0,02%
Impuestos, Contribuciones y Otros	-3.813,04	-7.897,36	52%	0,18%
Teléfono internet	-8.687,98	-5.014,76	-73%	0,12%
Honorarios personas naturales	-4.359,43	-14.317,14	70%	0,33%
Gastos Médicos	-8.319,43	-19.049,47	56%	0,44%
Legales y judiciales	-137,00	-3.636,33	96%	0,08%
Suministros y material de oficina	-4.890,47	-3.149,89	-55%	0,07%
Gastos gestión (agasajos acc- trab- cli)	-5.009,46	-5.498,20	9%	0,13%
Mantenimiento y reparación	-10.220,92	-8.663,44	-18%	0,20%
Seguros y reaseguros	-3.479,60	-4.272,40	19%	0,10%
Servicios varios	0,00	-17.885,88	100%	0,42%
<i>Retenciones asumidas (G. No Deducibles)</i>	-8.073,04	-414,90	-1846%	0,01%
Gtos viaje- alimentación	-7.059,11	-56.386,29	87%	1,31%
Arriendo	-48.935,90	-8.740,92	-460%	0,20%
Servicios públicos	-7.570,66	-2,59	-292203%	0,00%
	-1.414,19	0,00	0%	0,005
Publicidad	-2.630,91	-8.403,16	69%	0,20%
Transporte	-5.832,91	-1.595,30	-266%	0,04%
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>0,00</b>	<b>-32.092,33</b>	<b>100%</b>	<b>0,75%</b>
Compras no producidas por la sociedad	0,00	-255.314,87	100%	5,95%
Seguridad y Salud Ocupacional	-1.122,00	-3.944,54	72%	0,09%
Servicio de Terceros	-124.741,68	-114.359,55	-9%	2,67%
Combustibles – Transporte	-2.803,69	-3.086,41	9%	0,07%
Retenciones Asumidas - Depreciaciones 2013	0,00	-35.732,19	100%	0,83%
Autoconsumo	0,00	-20,84	100%	0,00%
Compras no producidas por la sociedad	-197.428,65	0,00	0%	0,00%
<i>Retenciones asumidas</i>	0,00	-20.834,70	100%	0,49%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-14.859,29</b>	<b>-17.261,62</b>	<b>14%</b>	<b>0,40%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-14.859,29</b>	<b>-17.261,62</b>	<b>14%</b>	<b>0,40%</b>
Intereses bancarios	-10.249,85	-10.922,74	6%	0,25%
Otros Gastos Financieros	-180,72	0,00	0%	0,00%
Comisiones	-4.428,72	-6.338,88	30%	0,15%
Utilidad del Periodo	149.165,18	112.017,96	-33%	100,00%
15 % Participación a Trabajadores	22.374,78	16.802,69	-33%	15,00%
Utilidad después de P.T. antes de I.R.	126.790,40	95.215,27	-33%	85,00%
22% I.R	21.884,23	31.216,01	30%	27,87%
Utilidad después de I.R	104.906,17	63.999,26	-64%	57,13%
10% Reserva Legal	10.490,62	6.399,93	-64%	5,71%
Utilidad Neta para distribuir Accionistas	94.415,56	57.599,33	-64%	51,42%

Fuente: Documentos Contables (Workforce S.A.)



En los análisis se puede observar que en el Balance de Resultados existió un incremento en sus ingresos del 0,13%, con respecto al año 2013, con tendencia a la alza.

Que el producto que mayor aportación dio a la cuenta de ingresos, es el de limpieza de edificios con un 64,85%, seguido por el de alimentación con un porcentaje de 27,34%.

Referente a la cuenta de gastos existió un incremento de 0,15% respecto al año 2013 y son los gastos administrativos los que con un 96,47% aportan al incremento de ésta cuenta.

La utilidad disminuyó 0,33% en el 2014 en relación al año 2013 y un 0,64% de decremento en la utilidad neta para distribuir a los accionistas.

Se puede concluir que la mayor fuente de ingresos de Workforce S.A. es el servicio de limpieza de edificios, que es su producto estrella, sin embargo se puede observar un crecimiento con respecto al servicio de alimentación.



## CAPITULO VI

### GESTION DE RIESGOS

#### Identificación de Riesgos

Una vez definido los procesos y áreas de la empresa se han identificado los siguientes riesgos.

**Tabla 4:**  
**Identificación de riesgos**

IDENTIFICACION DE RIESGOS				
No	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFECTO
1	COMPRAS	Incremento de precios en materiales y suministros	Incremento del impuesto a la salida de divisas, afecta directamente a la importación de equipos de limpieza y de cocina.	Incremento de costos
2		Incremento al precio del gas	Políticas gubernamentales	Incremento de costos
3		Demora en tiempos de despacho	Falta de coordinación y seriedad de proveedores	Retraso en la entrega de suministros a los clientes corporativos
4		Desperdicio de suministros y productos	Bajo control de inventarios	Incremento de costos
5		Robo de productos y suministros	Escaso control sobre los bienes e inventarios de la entidad Exceso de confianza Ineficiente infraestructura	Pérdida de Inventarios. Utilización de bienes del Estado para actividades particulares. Inventarios obsoletos
6		Productos de baja calidad	Falta de control en el despacho de suministros y productos	Insatisfacción del cliente final
7	RRHH	Vinculación de personal no competente	Manual de Funciones deficiente. Proceso de Selección deficiente.	Desempeño laboral deficiente Gestión Institucional deficiente
8		Incumplimiento del plan de capacitación institucional	Limitación presupuestal	Personal no capacitado ni actualizado
9		Clima laboral desfavorable	Falta de incentivos. Escaso reconocimiento Carga excesiva de trabajo. Ambiente laboral no favorable.	Personal desmotivado Baja productividad laboral
10		Alta rotación de personal	Nivel cultural de la población	Descompensación en el trabajo

continua →

11		No es suficiente la disponibilidad de personal para garantizar la calidad del producto o servicio	Limitación presupuestal Oferta de empleo.	Gestión Institucional deficiente Incumplimiento objetivos y metas institucionales
12	CONTABLE	Presentación de la información financiera económica no actualizada	No registrar oportunamente la información	Sanciones de tipo legal y administrativo
13		Atraso en los informes contables y financieros	Personal no es suficiente para realizar el trabajo Implementación de aplicativos sin la suficiente capacitación para su manejo Desconocimiento de las normas vigentes Desconocimiento de los procedimientos establecidos	Información inoportuna e incompleta. Carencia de registros auxiliares que permitan el análisis y depuración de saldos especialmente en cuentas por cobrar o por pagar. Inexactitud en la información transmitida. Falta de control y conocimiento real de los bienes o activos fijos de la entidad. Falta de conciliaciones bancarias y por ende desconocimiento de los recursos disponibles.
14		Inconsistencias de la información financiera	Inconsistencias en el registro de la información	Sanciones de tipo legal y administrativo
15		Perdida de información financiera	Daño o destrucción de información. Robo de información.	Pérdida de información y de las estructuras de la aplicación Pérdida económica Sanciones legales
16		Incumplimiento a los compromisos de pago adquiridos con terceros	Poca comunicación y planificación entre todos los procesos	Inconformidad de proveedores por las demoras en el pago de obligaciones
17		No contar con recursos suficientes para pago a proveedores internos y externos	Falta de gestión de los recursos necesarios para las actividades de la entidad de manera oportuna	Deficiencia en la prestación del servicio a clientes internos, externos Mala imagen institucional
18		Decisiones erradas Suministro de información desactualizada	No registrar oportunamente la información	Diferencia en la presentación de informes de pagos Registro inadecuado
19	TRIBUTARIO	Políticas arancelarias	Regulaciones gubernamentales	Encarecimiento del precio final
20		Cambio del sistema de declaración	Regulaciones gubernamentales	Demandas penales
21	TESORERIA	Pérdida de crédito con proveedores	Incumplimiento en los pagos en las fechas establecidas	Falta de liquidez
22		No contar con seguro	No se presenta la necesidad de aseguramiento	Altos costos en caso de siniestro
23		Incremento de sueldos anualmente	Regulaciones gubernamentales	Incremento de costos
24		Obligaciones del seguro social, MRL	Mala programación del flujo de caja, poca liquidez	Demandas penales
25		Poca liquidez para pago de obligaciones a sus empleados.	Atraso de pago por parte de sus clientes corporativos.	Retraso en pagos

## Análisis y evaluación de riesgos

Se considera dos condiciones: probabilidad e impacto.

Para poder determinar la probabilidad de un riesgo, se determina atendiendo al índice de ocurrencia del mismo, mientras que para la evaluación del impacto se determina al establecer el perjuicio económico por cada evento.

Para Workforce S.A., la probabilidad y el impacto se la establece bajo los siguientes rangos:

Tabla 5:  
Probabilidad

PROBABILIDAD		
10- adelante	ALTO	4
6-9 veces	MEDIO	3
2-5 veces	BAJO	2
0-1 veces	INEXISTENTE	1

Tabla 6:  
Impacto

IMPACTOS		
\$0-\$20000	LEVE	5
\$20001-\$40000	MODERADO	10
\$40001-\$60000	CATASTROFICO	20

Tabla 7:  
Valoración de Riesgo Inherente

VALORACION DEL RIESGO	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CALIFICACION
EXTREMO	41 A 60
ALTO	21 A 40
MODERADO	11 A 20
BAJO	1 A 10

Para cuantificar el riesgo se utilizó la ecuación de exposición, nivel de riesgo

$$NR = P \times I$$

Tabla 8:  
Calificación de riesgos

No	PROCESO	RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO			
			IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE
1	COMPRAS	Incremento de precios en materiales y suministros	10	4	40	ALTO
2		Incremento al precio del gas	5	4	20	MODERADO
3		Demora en tiempos de despacho	10	2	20	MODERADO
4		Desperdicio de suministros y productos	5	3	15	MODERADO
5		Robo de productos y suministros	10	2	20	MODERADO
6		Productos de baja calidad	20	2	40	ALTO
7	RRHH	Vinculación de personal no competente	10	2	20	MODERADO
8		Incumplimiento del plan de capacitación institucional	5	1	5	BAJO
9		Clima laboral desfavorable	10	2	20	MODERADO
10		Alta rotación de personal	10	4	40	ALTO
11		No es suficiente la disponibilidad de personal para garantizar la calidad del producto o servicio	10	4	40	ALTO
12	CONTABLE	Presentación de la información financiera económica no actualizada	10	2	20	MODERADO
13		Atraso en los informes contables y financieros	20	4	80	EXTREMO
14		Inconsistencias de la información financiera	10	1	10	BAJO
15		Perdida de información financiera	20	1	20	MODERADO
16		Incumplimiento a los compromisos de pago adquiridos con terceros	10	3	30	MODERADO
17		No contar con recursos suficientes para pago a proveedores internos y externos	10	1	10	BAJO
18		Decisiones erradas Suministro de información desactualizada	20	4	80	EXTREMO
19		Políticas arancelarias	10	3	30	MODERADO
20	TRIBUTARIO	Cambio del sistema de declaración	10	3	30	MODERADO
21	TESORERIA	Pérdida de crédito con proveedores	10	3	30	MODERADO
22		No contar con seguro	20	3	60	EXTREMO
23		Incremento de sueldos anualmente	10	4	40	ALTO
24		Obligaciones del seguro social, MRL	10	3	30	ALTO
25		Poca liquidez para pago de obligaciones a sus empleados.	10	4	40	ALTO

A continuación se presenta la gráfica en la cual se evidencia el estado crítico de la empresa con respecto a los riesgos identificados:

Tabla 9:  
Matriz de severidad

IMPACTO	PROBABILIDAD			
	INEXISTENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
LEVE	8		4 5	2
MODERADO	14 17	3 9 12	16 19 20 21 24	1 10 11 23 25
CATASTROFICO	15	6 7	22	13 18

Tabla 10:  
Listado de riesgos

No	RIESGO
1	Incremento de precios en materiales y suministros
2	Incremento al precio del gas
3	Demora en tiempos de despacho
4	Desperdicio de suministros y productos
5	Robo de productos y suministros
6	Productos de baja calidad
7	Vinculación de personal no competente
8	Incumplimiento del plan de capacitación institucional
9	Clima laboral desfavorable
10	Alta rotación de personal
11	No es suficiente la disponibilidad de personal para garantizar la calidad del producto o servicio
12	Presentación de la información financiera económica no actualizada
13	Atraso en los informes contables y financieros
14	Inconsistencias de la información financiera
15	Perdida de información financiera
16	Incumplimiento a los compromisos de pago adquiridos con terceros
17	No contar con recursos suficientes para pago a proveedores internos y externos
18	Decisiones erradas, Suministro de información desactualizada
19	Políticas arancelarias
20	Cambio del sistema de declaración
21	Pérdida de crédito con proveedores
22	No contar con seguro
23	Incremento de sueldos anualmente

continua →

**24** Obligaciones del seguro social, MRL

**25** Poca liquidez para pago de obligaciones a sus empleados.

De acuerdo a esto podemos establecer la matriz de severidad de Workforce S.A., de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 11:  
Matriz de Severidad

		PROBABILIDAD			
		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
IMPACTO	LEVE	Riesgo trivial	Riesgo trivial	Riesgo tolerable	Riesgo moderado
	MODERADO	Riesgo tolerable	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo importante
	CATASTROFICO	Riesgo moderado	Riesgo moderado	Riesgo importante	Riesgo Intolerable

Tabla 12:  
Evaluación de Riesgos Inicial

Riesgo	Cantidad	%
Riesgo Trivial	1	4%
Riesgo Tolerable	7	28%
Riesgo Moderado	9	36%
Riesgo Importante	6	24%
Riesgo Intolerable	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



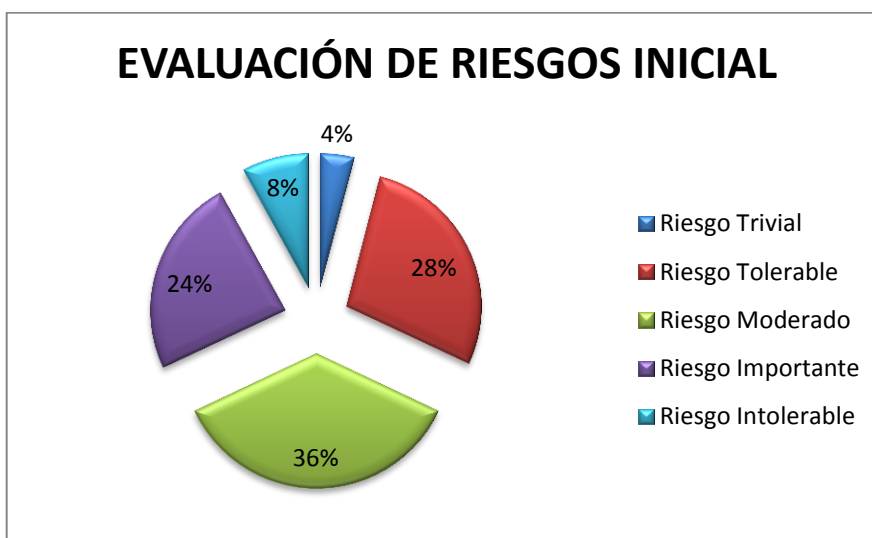


Figura 21. Evaluación de Riesgo Inicial


Se puede observar que inicialmente Workforce S.A., presenta el 64% de sus riesgos en cuadrantes de Riesgo Tolerables y Moderados, el 24% de los riesgos han sido considerados como Riesgos Importantes, 8% en Riesgos Intolerables y apenas 4% en Riesgos Triviales, este análisis nos indica que el estado inicial de riesgos de Workforce S.A., es delicado, se requiere tomar medidas preventivas y correctivas para que los riesgos no sean una amenaza que se convierta en incontrolable para la empresa.

#### **Propuesta de mitigación**

Se presenta la propuesta de mitigación de riesgos, con el fin de que las acciones propuestas reduzcan o eliminen los riesgos de la empresa en estudio.

Tabla 13:  
Propuesta de Mitigación de Riesgos

No	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL
1	Incremento de precios en materiales y suministros	Diversificación de Proveedores	5	3	15	MODERADO
2	Incremento al precio del gas	Aprovechar los subsidios existentes, como las cocinas a inducción	5	4	20	MODERADO
3	Demora en tiempos de despacho	Control de procesos y procedimientos	5	2	10	BAJO
4	Desperdicio de suministros y productos	Bajos niveles de inventarios en stock	5	2	10	BAJO
5	Robo de productos y suministros	Sistemas de seguridad y guardianía	5	2	10	BAJO
6	Productos de baja calidad	Control de procesos y procedimientos	10	2	20	MODERADO
7	Vinculación de personal no competente	Evaluación del desempeño laboral Control y seguimiento a los Acuerdos de Gestión	5	2	10	BAJO
8	Incumplimiento del plan de capacitación institucional	Ejecución del Plan de Capacitación Institucional, de acuerdo al presupuesto asignado.	5	1	5	BAJO
9	Clima laboral desfavorable	Implementar entrevistas y encuestas para ejecutar un plan de acción de mejoramiento del Clima Laboral	5	2	10	BAJO
10	Alta rotación de personal	Plan de incentivos y motivación a empleados actuales	10	2	20	MODERADO
11	No es suficiente la disponibilidad de personal para garantizar la calidad del producto o servicio	Asignación de recursos con base en necesidades y activación del proceso de contratación a través de necesidades de las áreas.	10	2	20	MODERADO
12	Presentación de la información financiera económica no actualizada	Actualizar el sistema contable.	10	1	10	BAJO
13	Atraso en los informes contables y financieros	Permanente asesoría para la construcción de Planes de mejoramiento Control, Seguimiento y evaluación de los planes de acción y planes de mejoramiento Cumplimiento en la presentación de informes a los diferentes entes de control y vigilancia. Mejoramiento continuo de los procesos mediante la designación de líderes de procesos. Contratación de personal	10	4	40	ALTO

continua 

		para atender actividades específicas como las conciliaciones. Cruce de información con otras áreas para conciliar saldos como restaurant, bodegas, oficina asesora jurídica entre otras.				
14	Inconsistencias de la información financiera	Establecer un cronograma para la entrega de informes por parte de las otras áreas. Sanciones por falta de entrega y profesionalismo del personal a cargo.	5	2	10	BAJO
15	Perdida de información financiera	Restricciones para el acceso a personal no autorizado a las áreas Vigilancia permanente a través de cámaras de video. Copias de seguridad diarias Mantenimiento preventivo del software Validación de la información del aplicativo en el nivel central con lo registrado en cada seccional.	10	1	10	BAJO
16	Incumplimiento a los compromisos de pago adquiridos con terceros	Cuadro de control de solicitud pagos Seguimiento al informe de análisis de pagos.	5	2	10	BAJO
17	No contar con recursos suficientes para pago a proveedores internos y externos	Conciliaciones bancarias	5	1	5	BAJO
18	Decisiones erradas Suministro de información desactualizada	Avalar la información con las áreas que la generan, para la toma de decisiones.	10	2	20	MODERADO
19	Políticas arancelarias	Implementar medidas preventivas	10	2	20	MODERADO
20	Cambio del sistema de declaración	Implementar medidas preventivas	5	2	10	BAJO
21	Pérdida de crédito con proveedores	Programación adecuada del flujo para pago de proveedores.	10	2	20	MODERADO
22	No contar con seguro	Contratación de un seguro total	10	2	20	MODERADO
23	Incremento de sueldos anualmente	Programación anticipada	5	3	15	MODERADO
24	Obligaciones del seguro social, MRL	Planificación Flujo de Caja	10	2	20	MODERADO
25	Poca liquidez para pago de obligaciones a sus empleados.	Manejar líneas de crédito	10	2	20	MODERADO

Tabla 14:  
Tratamiento de Riesgos

RIESGO	POLITICAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	VISTO BUENO
<b>Incremento de precios en materiales y suministros</b>	REDUCIR	G.ADMINISTRATIVA	SEMANAL	MARGEN BRUTO	GERENTE GENERAL
<b>Incremento al precio del gas</b>	REDUCIR	G.ADMINISTRATIVA	MENSUAL	MARGEN BRUTO	GERENTE GENERAL
<b>Demora en tiempos de despacho</b>	REDUCIR	G.ADMINISTRATIVA	MENSUAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE SUMINISTROS A CLIENTES CORPORATIVOS	GERENTE GENERAL
<b>Desperdicio de suministros y productos</b>	REDUCIR	G.ADMINISTRATIVA	SEMANAL	MARGEN BRUTO	GERENTE GENERAL
<b>Robo de productos y suministros</b>	EVITAR	G.ADMINISTRATIVA	MENSUAL	MARGEN BRUTO	GERENTE GENERAL
<b>Productos de baja calidad</b>	EVITAR	G.ADMINISTRATIVA	SEMANAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE CALIDAD	GERENTE GENERAL
<b>Vinculación de personal no competente</b>	EVITAR	G. TALENTO HUMANO	SEMANAL	PORCENTAJE DE ERRORES Y OMISIONES	GERENTE GENERAL
<b>Incumplimiento del plan de capacitación institucional</b>	EVITAR	G. TALENTO HUMANO	SEMANAL	PORCENTAJE DE PROGRAMAS DE CAPPACITACION	GERENTE GENERAL
<b>Clima laboral desfavorable</b>	REDUCIR	G. TALENTO HUMANO	SEMANAL	PORCENTAJE DE NIVELES DE SATISFACCIÓN	GERENTE GENERAL
<b>Alta rotación de personal</b>	REDUCIR	G. TALENTO HUMANO	MENSUAL	PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	GERENTE GENERAL
<b>No es suficiente la disponibilidad de personal para garantizar la calidad del producto o servicio</b>	EVITAR	G. TALENTO HUMANO	MENSUAL	PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	GERENTE GENERAL
<b>Presentación de la información financiera económica no actualizada</b>	EVITAR	G. FINANCIERA	SEMANAL		GERENTE GENERAL
<b>Atraso en los informes contables y financieros</b>	EVITAR	G. FINANCIERA	SEMANAL		GERENTE GENERAL
<b>Inconsistencias de la información financiera</b>	EVITAR	G. FINANCIERA	SEMANAL		GERENTE GENERAL
<b>Perdida de información financiera</b>	REDUCIR	G. FINANCIERA	SEMANAL		GERENTE GENERAL
<b>Incumplimiento a los compromisos de pago adquiridos con terceros</b>	EVITAR	G. FINANCIERA	SEMANAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL
<b>No contar con recursos suficientes para pago a proveedores internos y externos</b>	EVITAR	G. FINANCIERA	MENSUAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL

continua →

<b>Decisiones erradas</b>	EVITAR	G. FINANCIERA Y G. ADMINISTRATIVO	TRIMESTRAL		GERENTE GENERAL
<b>Suministro de información desactualizada</b>					
<b>Políticas arancelarias</b>	ACEPTAR	G. FINANCIERA	ANUAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL
<b>Cambio del sistema de declaración</b>	ACEPTAR	G.FINANCIERA	ANUAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL
<b>Pérdida de crédito con proveedores</b>	EVITAR	G. FINANCIERA Y G. ADMINISTRATIVO	MENSUAL	INDICE DE LIQUIDEZ	GERENTE GENERAL
<b>No contar con seguro</b>	EVITAR	G.FINANCIERA	ANUAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL
<b>Incremento de sueldos anualmente</b>	ACEPTAR	G. FINANCIERA Y G. ADMINISTRATIVO	ANUAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL
<b>Obligaciones del seguro social, MRL</b>	ACEPTAR	G. FINANCIERA Y G. ADMINISTRATIVO	MENSUAL	MARGEN NETO	GERENTE GENERAL
<b>Poca liquidez para pago de obligaciones a sus empleados.</b>	EVITAR	G. FINANCIERA	MENSUAL	INDICE DE LIQUIDEZ	GERENTE GENERAL

La propuesta de mitigación, implanta acciones de control y prevención que permite que los riesgos iniciales identificados en, Workforce S.A., disminuya su impacto y/o probabilidad.

Tabla 15:  
Matriz de severidad final

		PROBABILIDAD			
		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
IMPACTO	LEVE	8 17	3 4 5 7 9 14 16 20	1 23	2
	MODERADO	12 15	6 10 11 18 19 21 22 24 25		13
	CATASTROFICO				

Tabla 16:  
Evaluación de Riesgos Final

Riesgo	Cantidad	%
<b>Riesgo Trivial</b>	10	40%
<b>Riesgo Tolerable</b>	13	52%
<b>Riesgo Moderado</b>	1	4%
<b>Riesgo Importante</b>	1	4%
<b>Riesgo Intolerable</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

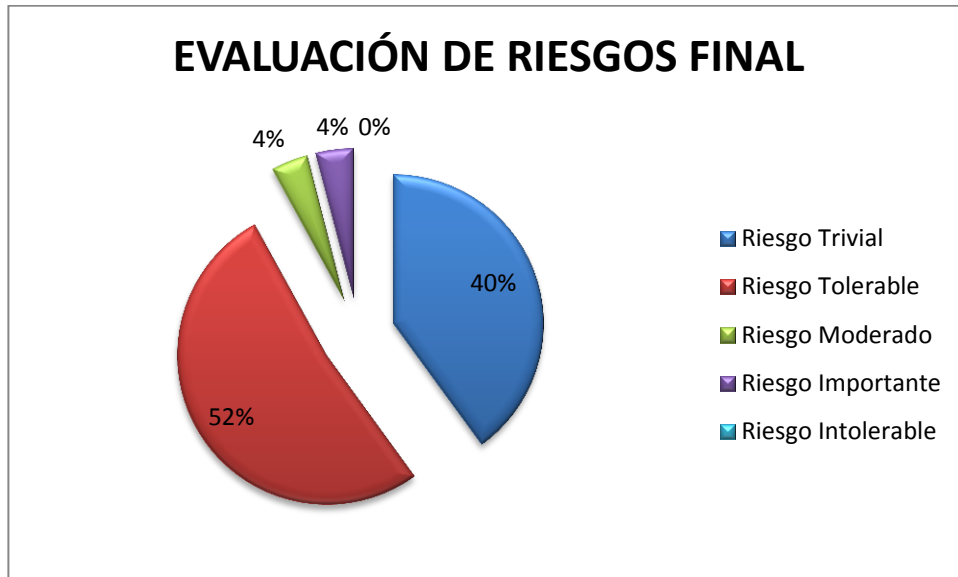


Figura 22. Evaluación de Riesgo Final

Aplicadas las acciones recomendadas, el 92% de los riesgos de la empresa se centra en Riesgos Tolerables y Triviales, el 4% en Riesgo moderado, 4% en importante y un 0% en Riesgo Intolerable.

## CAPITULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES:

Workforce S.A. es una empresa dedicada a los servicios de limpieza y alimentación, cuenta con varias sucursales a nivel nacional, lo que abaliza su compromiso de ser una empresa pionera que cumple todos los estatutos reglamentarios gubernamentales y su enfoque es brindar cada día un trabajo de excelencia.

Las leyes gubernamentales han provocado que muchos hogares dejen de depender de una trabajadora doméstica, debido a las múltiples obligaciones que el patrono tiene que cumplir, de igual forma las empresas hoy en día han desvinculado de su nómina de personal a los cargos de servicios de limpieza y mensajería, contratando mejor a empresas que se dediquen a prestar éste servicio.

La empresa Workforce S.A., es una empresa que apoya el producto nacional es por ello que su sistema de negociación se basa principalmente a encontrar empresas nacionales buscando mejores productos y tiempos de crédito.

La amenaza principal que Workforce S.A., posee, es principalmente que empresas contraten personal propio con el fin de evitar contrataciones.

Su principal competencia en el sector público es la empresa Interiores KLC, por precio y en el sector privado Maxicleanm y Casalimpia.

Con respecto al análisis de los años 2013 y 2014, existió un incremento en sus ingresos del 0,13%, con tendencia a la alza.

El producto que mayor aportación dio a la cuenta de ingresos, es el de limpieza de edificios con un 64,85%, seguido por el de alimentación con un porcentaje de 27,34%.

Referente a la cuenta de gastos existió un incremento de 0,15% respecto al año 2013 y son los gastos administrativos los que con un 96,47% aportan al incremento de ésta cuenta.

La utilidad disminuyó 0,33% en el 2014 en relación al año 2013, debido a que se invirtió en publicidad, seguridad y salud ocupacional. Adicional a esto incrementó el personal de limpieza y por ende los gastos médicos alimenticios, entre otros.

La utilidad neta para distribuir a los accionistas disminuyó en un 0,64%, en referencia al 2013.

En la evaluación de riesgo inicial, Workforce S.A., posee un 64% de sus riesgos en un riesgo tolerable y moderado, 32% en un riesgo intolerable e importante y un 4% en riesgo trivial.

Manejando el sistema de controles propuesto la evaluación de riesgo residual, Workforce S.A. presenta un 52% en riesgo tolerable, 4% en riesgo moderado, 4% en riesgo importante y 0% en riesgo intolerable.

El Gerente General es el encargado de dar un visto bueno a todos los sistemas de control, con el fin de que éstas propuestas sean analizadas y ejecutadas con responsabilidad y compromiso.

#### **RECOMENDACIONES:**

Tomar en cuenta los sistemas de control propuesto en el análisis de gestión realizada en el presente proyecto con el fin de identificar, evaluar, mitigar los riesgos existentes en Workforce S.A.



Estar pendiente en los informes contables y financieros, para que no exista inconsistencia en la presentación y peor aún pérdida de la información.

Tomar en cuenta que en base a la correcta información financiera, las autoridades como Gerente General y Directorio pueden tomar las mejores decisiones para el crecimiento de la empresa.

La mano de obra capacitada mejora la productividad de empresa, de igual forma previene accidentes, multas y otros problemas por desconocimiento de sus funciones, es por ello que manejar un sistema de capacitación continua, ayuda al personal a cumplir adecuadamente su trabajo.

Planificar su flujo de caja ayudará a cumplir con todas las obligaciones pendientes, con el fin de no acarrear multas ni sanciones.

Establecer medidas de prevención para respaldar a los cambios en las reformas gubernamentales que no se pueden controlar y podrían llegar afectar el funcionamiento y la rentabilidad de la empresa.

Buscar nuevas fuentes de financiamiento como en casa de valores, uso de derivados financieros, etc., indispensable para tener recursos económicos necesarios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CRUZ, Juan. Finanzas Corporativas. Colombia. Editorial Thomson Editores, Año 2002.
- MENDOZA, Oscar, SANCHEZ Marleny, Gestión de Riesgos, Tomo 2, 1ra edición.

- POCH, Ramón. GESTION Y CONTROL DE RIESGOS EMPRESARIALES.

### **FUENTES VIRTUALES**

- ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))
- ([WWW.BCE.GOB.EC](http://WWW.BCE.GOB.EC))
- ([WWW.IECE.GOB.EC](http://WWW.IECE.GOB.EC))
- ([www.riesgoycontrol.net/recursos/gestion.php](http://www.riesgoycontrol.net/recursos/gestion.php))
- ([www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec))