

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO I

SENAPRO

***EMPRESA DE
SEGURIDAD PETROLERA***

CAPITULO I

1. ANALISIS SITUACIONAL

1.1 GENERALIDADES

La Seguridad Privada es un sector de servicios en rápida expansión el mismo que cubre las crecientes necesidades de Seguridad de nuestra sociedad.

La situación de riesgo que actualmente ha alcanzado la sociedad Ecuatoriana, obliga a que la Seguridad sea planificada, coordinada y dirigida por profesionalismo y con medios adecuados, que se constituyan en un verdadero apoyo de las empresas.

La problemática de la inseguridad creciente en el Ecuador, hace que todos los elementos constitutivos de la misma, obligatoriamente deban involucrarse en la solución.

La prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada deben estar orientados a disminuir las amenazas que pueden afectar la vida, la integridad personal y el pleno ejercicio de los legítimos derechos sobre la propiedad y bienes de las personas que reciben tales servicios.



Las empresas de seguridad privada deben tener conciencia que la seguridad privada es parte de la seguridad pública y que por mandato constitucional y legal le corresponde administrar y ejecutar a la Policía Nacional.

El objetivo fundamental que en la actualidad persigue ya sea la seguridad pública o privada, es de disminuir el alto índice delincriminal que día a día consume a nuestra sociedad; para ellos la Policía Nacional como entidad del Estado debe procurar que las empresas de seguridad privada trabaje en coordinación con la institución en beneficio únicamente de la sociedad.

Si no hay seguridad no hay paz, si no hay paz hay desorden, si hay desorden hay delincuencia, si hay delincuencia hay inseguridad. La inseguridad es la preocupación número uno de la sociedad.

En el Ecuador se ha podido observar un gran número de delitos los mismos que traen preocupación no solo a la sociedad ecuatoriana sino también a todos los miembros de la policía, ejército y en sí el Gobierno.

En los cuatro últimos años se han podido observar el siguiente número de delitos:

Tabla 1: Tipos de delitos 2003-2004

TIPO DE DELITOS	AÑO 2003	AÑO 2004
CONTRA LA PROPIEDAD	74227	73629
CONTRA LAS PERSONAS	71439	71111
DELITOS SEXUALES	4212	4181
CONTRA LA SEGURIDAD PUBLICA	916	853
CONTRA LA FE PUBLICA	1709	1624
CONTRA LA ADMINISTRACION PUBLICA	1205	1123
OTROS	28588	27301
TOTAL	182296	179822

TIPO DE DELITOS	AÑO 2003	AÑO 2004	TOTAL
TOTALES	182296	179822	362118
PORCENTAJE	50,34	49,66	-0,68

FUENTE: POLICÍA NACIONAL

Gráfico 1: Estadísticas de delitos años 2003-2004



FUENTE; Policía Judicial

Autor: Wilson Villegas, seguridad AGIP OIL

Tabla 2: Tipos de delitos 2005-primer semestre del 2006

TIPO DE DELITOS	AÑO-2005	AÑO - 2006	
CONTRA LA PROPIEDAD	72123	38019	
CONTRA LAS PERSONAS	63971	33844	
DELITOS SEXUALES	3599	2022	
CONTRA LA SEGURIDAD PUBLICA	1079	447	
CONTRA LA FE PUBLICA	1630	727	
CONTRA LA ADMINISTRACION PUBLICA	772	536	
OTROS	26825	13379	
TOTAL	169999	88974	
TIPO DE DELITOS	AÑO-2005	AÑO - 2006	TOTAL
TOTALES	169999	88974	258973
PORCENTAJE	65,64	34,36	100,00

FUENTE; Policía Judicial

Gráfico 2: Estadísticas de delitos años 2005- primer semestre del 2006



FUENTE; Policía Judicial

Autor: Wilson Villegas, seguridad AGIP OIL

Estas estadísticas nos indican que los servicios de seguridad pública no se dan abasto para mantener esta especialidad, esto se debe a que no cuentan con presupuesto para tener un buen equipo de trabajo ni para tener el material suficiente para brindar un buen servicio a la comunidad.

Por este motivo se considera que es necesario contar con instituciones privadas las mismas que ayudan a mantener un ambiente de tranquilidad en los ciudadanos brindando un servicio de calidad y siempre guiados a alcanzar un objetivo de colectividad.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



SENAPRO

La empresa Seguridad Nacional y Profesional SENAPRO se constituyó en Guayaquil el 28 de junio del 2002 como una compañía de responsabilidad limitada, iniciada por el Coronel de la policía Rafael Poveda quien en poco tiempo vende todas sus acciones al coronel Federico Gortaire y al coronel Santiago Hidalgo y en el 2003 se incorpora al señor Carlos Rhor. Actualmente el capital de la empresa esta constituido de la siguiente manera:

NOMBRES	PORCENTAJE
Carlos Rhor	20%
Santiago Hidalgo	10%
Federico Gortaire	70%
TOTAL	100%

La empresa cuenta con la legalización del Ministerio de Defensas, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio y son miembros activos de Anesi.

La empresa se encuentra ubicada en Quito en la José Ortón N30-34 y Placido Caamaño

Actualmente la empresa ofrece lo siguiente:

- ❖ Diseños de sistemas de seguridad.
- ❖ Manejo de crisis.
- ❖ Auditorias de seguridad.
- ❖ Investigaciones corporativas.

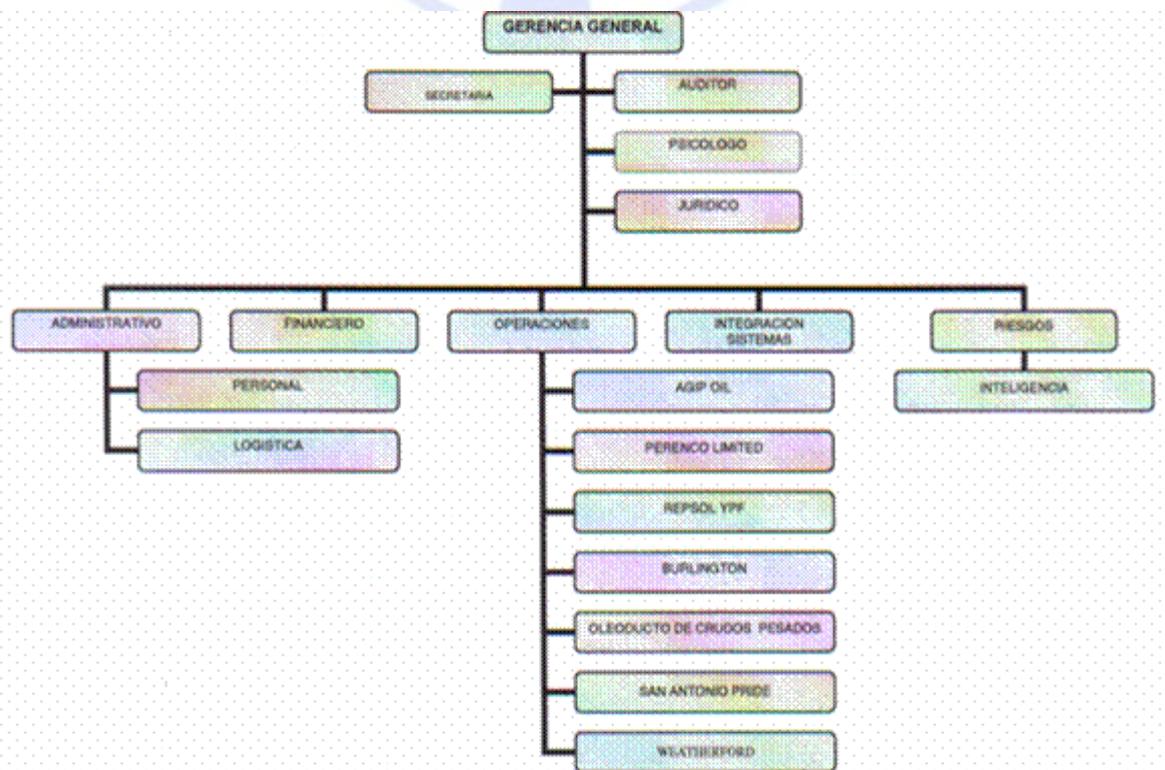


- ❖ Prevención y control de pérdidas.
- ❖ Seguridad y protección.
- ❖ Asesoramiento y diseño de protección.
- ❖ Asesoría en higiene y seguridad industrial.
- ❖ Análisis prospectivo de información.
- ❖ Capacitación.

SENAPRO S.A., cuenta con un equipo de alta tecnología y personal técnico de elevado nivel profesional para lograr los objetivos planteados, basados en ejes estratégicos básicos.

La empresa mantiene la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 3: Organigrama de la empresa SENAPRO



FUENTE; Empresa SENAPRO

La empresa cuenta con 6 personas en el Área Administrativa:



Además, tiene en el área de operaciones 7 jefes de proyectos, los mismos que están al mismo nivel y un gerente de riesgos (inteligencia). Las personas encargadas de estas áreas son ex - coroneles del Ejército Ecuatoriano los mismos que cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria.

Dentro de la empresa el personal es el mayor recurso que posee, por lo mismo se ha realizado un estudio adecuado al momento de escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado.

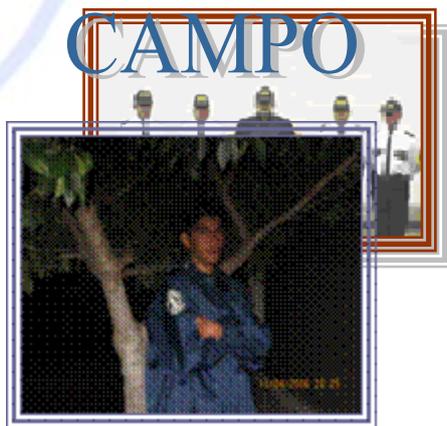
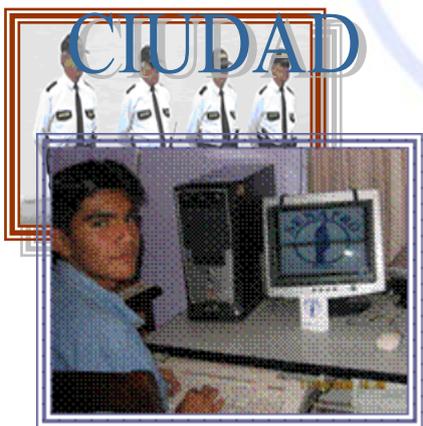


La capacitación del personal de seguridad se constituye en uno de los procesos más importantes ya que esta permitirá al personal en todo nivel desempeñarse en forma eficiente.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SENAPRO

Existen capacitaciones cada 2 meses, el curso es teórico – práctico y se brindan temas de seguridad, relaciones humanas y derechos humanos.



Actualmente la empresa tiene algunos clientes (están clasificados por proyectos) como lo son:

- **Proyecto PERENCO**

La empresa SENAPRO gana la primera licitación de la empresa petrolera francesa PERENCO en marzo del 2003, cada contrato tiene una duración de 1 año, actualmente se ha logrado 3 renovaciones y se preparan para la siguiente licitación.



- **Proyecto REPSOL - YPF**



SENAPRO consiguió su primer contrato con REPSOL YPF la mejor empresa petrolera de España y Argentina en diciembre del año 2003.

Las licitaciones las han obtenido gracias a los buenos precios y al mejor servicio de seguridad petrolera que pudiera encontrar en el mercado.

- **Proyecto AGIP OIL DEL ECUADOR**

Actualmente se mantienen 2 renovaciones con la empresa petrolera italiana AGIP con la cual firma por primera vez en el año 2004 y esta en proceso de obtener su tercer contrato.

- **Proyecto OCP CAMPO**

En junio del 2005 se gana la primera licitación con la empresa OCP (Oleoductos de crudos pesados) campos, se contrata los servicios de SENAPRO para proteger a la tubería y sus alrededores desde Lago Agrio hasta Esmeraldas. Actualmente ya tiene firmado un contrato hasta junio del 2007, es decir, que ha ganado dos licitaciones con un período de un año.



- **Proyecto OCP URBANO**

En enero del 2006 se consigue firmar el contrato con OCP urbano, este consiste en brindar seguridad a las oficinas y residencias en la ciudad de Quito. La duración de este contrato es por un año.

- **Proyecto PETROBRAS**

En diciembre del 2006 se consigue firmar el contrato con PETROBRAS. Petrobras es hoy una de las 12 principales empresas productoras de petróleo a nivel mundial. La duración de este contrato es por 2 años.

La empresa SENAPRO tiene otros contratos más pequeños con las empresas petroleras:

- BURLINGTON RESOURCES ECUADOR LIMITED.
- SAN ANTONIO PRIDE.
- NABOARD.

Fuera del área petrolera a ganado la licitación en dos empresas:

- Cementos Selva Alegre, es una de las mejores empresas del sector de la construcción, se encuentra dentro de las 100 mejores empresas dentro del Ecuador.
- DIPAC, norte y sur. Esta empresa se dedica a la importación de acero, pertenece a una firma chilena.
- XEROX.
- PLAZA 2000

En el futuro la empresa espera expandirse y abrir mercado en Guayaquil.

La empresa tiene una gran competencia puesto que actualmente la rama de la seguridad ha incrementado notablemente pero existen pocas empresas que se enfocan directamente a la seguridad de empresas petroleras, entre la competencia directa esta: FENISE, VICOSA, LAAR SEGURIDAD, INTELSEG y SERVISAFE.

Marco legal

Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la Ley de Compañías de vigilancia y seguridad privada.

Para el control de Organizaciones de Seguridad Privada esta:

- Constitución política del Ecuador.
- Ley orgánica de la Policía Nacional.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Policía Nacional.
- Reglamento Orgánico funcional de la Inspectoría General de la Policía Nacional.
- Ley de fabricación, importación, exportación, tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.
- Reglamento a la ley de fabricación, importación, exportación, tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.

Actualmente en el Ecuador existe un sinnúmero de empresas de seguridad muchas de las cuales no están constituidas legalmente lo cual trae preocupación para el mercado. Con el fin de legalizar más las empresas de seguridad y evitar tanta empresa clandestina se crea **ANESI**; La Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral, se constituye en la única institución a nivel País que agrupa en sus filas a todas las empresas de Seguridad legalmente constituidas.

Este solo hecho garantiza a nuestros selectos clientes confianza, tranquilidad y respaldo al momento de contratar los servicios de cualquiera de las empresas afiliadas.

3. GIRO DEL NEGOCIO

La empresa SENAPRO S.A. brinda el servicio de seguridad privada y seguridad petrolera con el fin de garantizar a las empresas un clima de tranquilidad y un entorno fuera de riesgo.

El sector de la Seguridad Privada está compuesto por una gran cantidad de sectores individuales y organizacionales que brindan servicios de seguridad, vigilancia, protección, investigaciones y múltiples otros conexos a particulares, empresas, instituciones, reparticiones gubernamentales y otros demandantes.

Además se ha dado un mayor enfoque a la **seguridad integral**. El sistema integral de seguridad podemos definirlo como el conjunto de elementos y sistemas de carácter físico y electrónico que, junto con la adecuada vigilancia humana, proporcionan un resultado armónico de seguridad relacionado directamente con el riesgo potencial que soporta. Está, por tanto, constituida por tres tipos de medios que deben coordinarse como partes integrantes de un todo.

- **Medios Humanos:** constituidos por el personal de seguridad, tanto Pública, Institucional y/o Privada.
- **Medios Técnicos:** Pasivos o físicos. Activos o electrónicos.
- **Medios Organizativos:** planes, normas, estrategias.

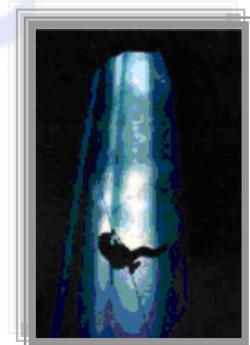
En la actualidad la empresa ofrece los siguientes servicios;



- ❖ **Diseños de sistemas de seguridad;** La creación de un sistema de seguridad industrial que abarque las áreas administrativas y operativas de la empresa, requiere un proceso altamente técnico profesional y al vez creativo. Que determine objetivos, medios técnicos, organizativos y humanos, llegando finalmente a la implantación luego de las comprobaciones correspondientes; de tal manera que podamos integrar y operar todos los subsistemas de seguridad que proteja efectivamente su inversión.



- ❖ **Manejo de crisis;** Una crisis se define como estado de máxima dificultad en cierto proceso o situación. En el mundo contemporáneo, la interrogante no es si una crisis mayor afectará o no a nuestras organizaciones; la cuestión es cuando, que tipo de crisis y cómo enfrentarla.



- ❖ **Auditorías de seguridad;** Es la reexaminación de los controles en el proceso, de la operación y de los recursos empleados en un sistema de seguridad con el objetivo de evaluar su efectividad, eficiencia y economía a fin de presentar recomendaciones necesarias encaminadas a optimizar y corregir las deficiencias existentes o latentes.



- ❖ **Investigaciones corporativas;** en la actualidad se calcula que el promedio del origen de las pérdidas internas de las empresas está entre el 60% y 70%, en relación a un 30 y 40% de las pérdidas externas; de ahí que el enfoque de la seguridad empresarial está combinado radicalmente, ya que las amenazas al funcionamiento de los negocios se han tornado internas, por lo que las investigaciones se han convertido en una



herramienta indispensable para la solución de problemas internos.

- ❖ **Prevención y control de pérdidas;** Es la tarea esencial en el desarrollo corporativo, empresarial que busca eliminar las causas de pérdidas o daños a su actividad por efecto de hurto interno o malos procesos, desarrollando los medios para establecer control efectivo.



- ♣ **Seguridad y protección;** La seguridad física complementa el sistema integral, con profesionales adecuadamente seleccionados y entrenados, en diferentes áreas que solicite nuestro cliente.



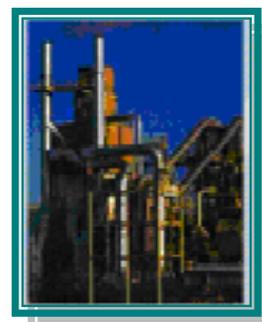
- ❖ **Asesoramiento y diseño de protección,** Establece los niveles de riesgo y vulnerabilidad que presentan en la empresa.



- ❖ **Asesoría en higiene y seguridad industrial,** El programa Seguridad en el Trabajo por la Observación Preventiva (STOP) permite verificar si las operaciones y procedimientos laborales, cumplen los estándares de seguridad reconocidos en cada área.

Mediante:

INSPECCIÓN; Pormenorizada de instalaciones, entrevistas con e personal clave involucrado directa o indirectamente, en la operación con el fin de identificar los niveles de riesgos, factores y agentes.



ANÁLISIS PRELIMINAR DE PELIGROS (APP);

Como base cualitativa que permite identificar los peligros durante la ETAPA de ingeniería conceptual de un proyecto, con el fin de que sean evaluados posteriormente en los eventos generados por desviaciones a la intención del diseño y/o programas.

INGENIERÍA DE CONTROL DE RIESGOS (ICR);

Previene accidentes, suministrando procedimientos y modelos técnicamente aceptados a nivel mundial.

- Auditorias de seguridad (AS).
- Planes de respuesta a emergencias (PRED).
- Procedimientos de trabajo (PT).
- Evaluación Técnica de Seguridad Industrial (ETSI).

- ❖ **Análisis prospectivo de información;** Emplea métodos y técnicas multidisciplinarias en base a la recopilación de información relacionada con las diversas necesidades del cliente en el ámbito nacional e internacional, lo que permite visualizar escenarios de futuro, orientando de una manera útil y práctica la determinación de riesgos, amenaza, oportunidades y tendencias que afectan la actividad del cliente.



- ❖ **Capacitación;** Orientados a Gerentes de seguridad y personal de seguridad.
 - Se brinda cursos de protección personal y familiar, medidas preventivas para evitar el secuestro, extorsiones y atentados terroristas, prevenir actos



de sabotaje en sus empresas y en sus operaciones internas o externas.

- Cursos de manejo defensivo, ofensivo (VIP).
- Curso de tiro práctico.
- Cursos y seminarios en seguridad industrial: orientado a gerentes, supervisores, operadores, trabajadores en general.
- Prevención de riesgos industriales.
- Programa (STOP) seguridad en el trabajo por: observación preventiva, programa de control de incendios, cursos planes de emergencia, curso de brigada.

4.- CULTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la empresa esta siendo dirigida por un grupo de militares los mismos que en un inicio presentaron una estructura organizacional vertical debido a que en el medio en el que se desenvolvían en su carrera de servicio activo tenían que respetar la jerarquía de su superior inmediato y no tenían la facultad de emitir sus propias opiniones por lo cual el cliente interno de la institución no se identificaba con la empresa y por lo tanto no brindaba su mayor esfuerzo.



Debido a los distintos cambios que se han presentado en el entorno los directivos han visto la necesidad de mejorar su estructura organizacional logrando así una estructura mixta con el fin de hacer sentir que todos trabajen en equipo y siguen un mismo objetivo.

El Coronel Gortaire gerente general aplica el empowerment dentro de su empresa el cual consiste en entregar a su personal un cierto grado de responsabilidad, lo cual le permite ejecutar tareas y trabajos por sentido de responsabilidad y compromiso. Esto ha ocasionado un cierto grado de identidad con la empresa ya que todos los empleados sienten la seguridad de emitir sus opiniones y por lo tanto se logra que ellos trabajen mejor con el fin de alcanzar la misión y visión que desde un inicio se planteo.

VISIÓN

Desarrollar una empresa de primer nivel en el campo de seguridad integral, a fin de asegurar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en su medio familiar como laboral, que nos permita alcanzar sitios de privilegio en el mercado nacional, regional y en un futuro mediato internacional.

MISIÓN

Ocupar una posición de primer orden en el campo de la seguridad integral, mediante la prestación de servicios de excelente calidad, con profesionales perfectamente capacitados y apoyados con medios tecnológicos, para mantener a nuestros clientes dentro de los márgenes de satisfacción.

Los directivos siempre han considerado que uno de los recursos más importantes de la institución es su recurso humano para lo cual se ha buscado su bienestar, entregándoles instalaciones que sean dignas para desempeñarse en forma tranquila y así lograr una mayor productividad.

Además, el área de logística esta pendiente de lo que necesita el personal tanto en materiales de oficina, materiales para el campo y uniformes a pesar de que cada cierto tiempo tienen dificultades al entregar sus dotaciones debido al retraso en la entrega de sus proveedores.



Todo el personal que labora en la empresa mantiene buenas relaciones personales lo cual facilita el trabajo diario y mantiene un clima adecuado facilitando el trabajo de todos y presentando una buena imagen institucional.



5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa mantiene un personal altamente capacitado pero también muy desmotivado debido a que en la empresa no se lo considera como una parte importante, ya que todo lo concerniente al área de recursos humanos está un poco desorganizada, por ejemplo; existe demoras en los contratos, no hay una base de datos (todo los datos del personal) completa y mucho menos actualizada, existe problemas con todo lo relacionado al IESS y a la planificación de las vacaciones.

Además, se ha observado que todo el personal no hace uso adecuado de los materiales que tienen a su cargo, y que existe una demora en la entrega de dotación (entrega de uniformes, armamento) lo que retrasa la programación y da una mala impresión.

El personal se encuentra capacitado en todo lo correspondiente a seguridad y conducción pero tienen un gran problema no cuentan con los conocimientos necesarios para utilizar toda la maquinaria que se les entrega.

Además, la empresa no cuenta con un área de marketing por lo cual no ha podido llevar a cabo una publicidad adecuada ni una investigación de mercado que le permita analizar cuales son las nuevas tendencias del mercado y las

necesidades de los clientes, las mismas que varían de acuerdo a varios factores.

Todos estos problemas son porque la empresa SENAPRO no cuenta con una Planificación Estratégica y por lo tanto no tiene un direccionamiento y no han podido plantear en forma adecuada los objetivos lo que no le permite a la institución salir adelante ni explotar su valor agregado que es la alta capacitación de sus empleados.

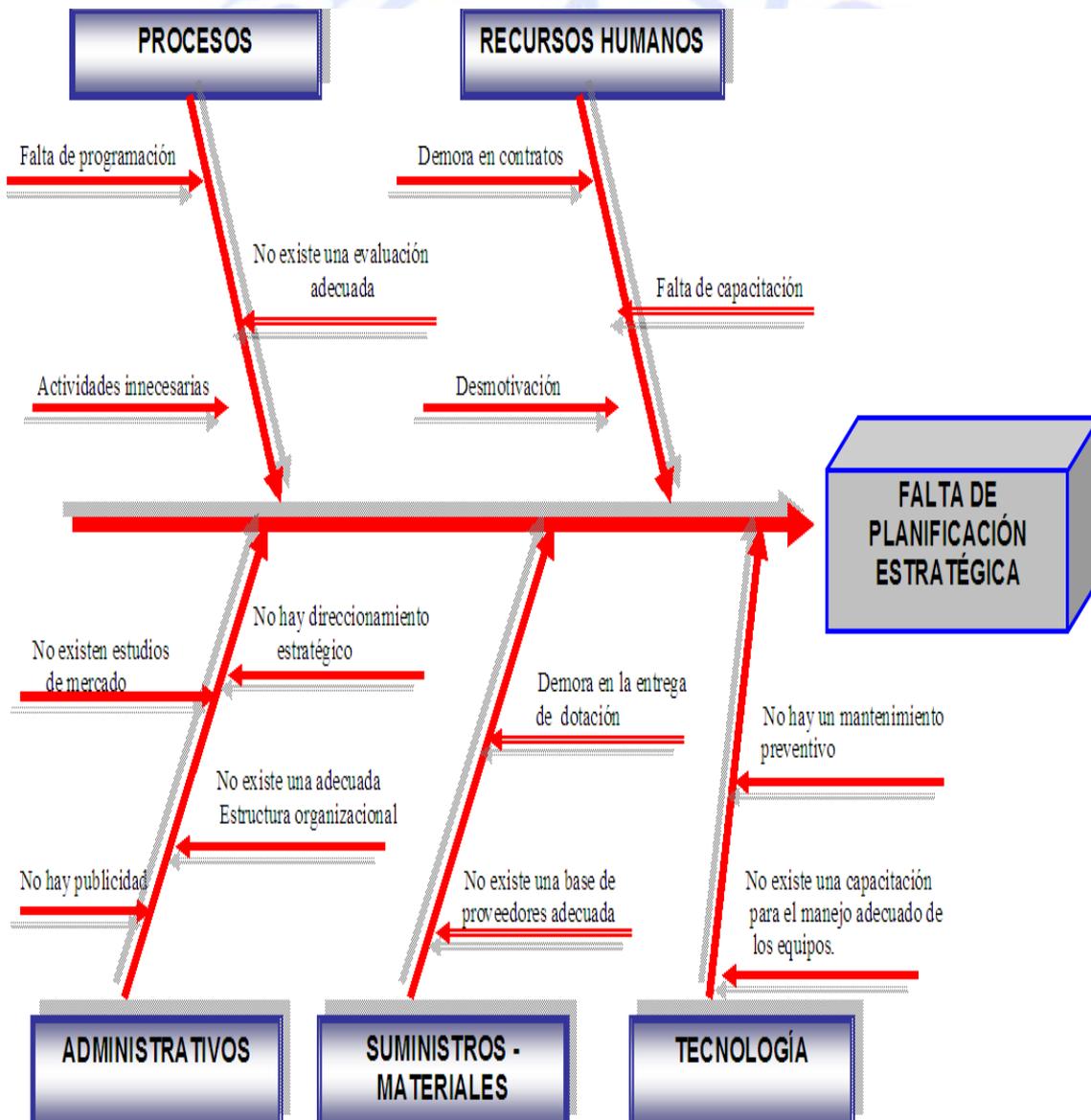
Para observar claramente el problema de la empresa SENAPRO voy hacer uso del diagrama Causa – Efecto.

Diagrama Causa – Efecto; “Se lo conoce también con el nombre de diagrama de esqueleto o Ishikawa, es una forma de distinguir los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles soluciones a un problema. Este permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual”.¹

¹ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, pág; 52-53).

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Gráfico 4: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DE LA EMPRESA SENAPRO



6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

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

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☞ Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de conocer nuestra realidad actual.
- ☞ Desarrollar en forma adecuada el direccionamiento estratégico que debe mejorar la empresa para lograr el cumplimiento de la visión.
- ☞ Definir los proyectos básicos que permitan mejorar la gestión administrativa.
- ☞ Mejorar la imagen de la institución a través de un manejo adecuado del área administrativa y de recursos humanos.
- ☞ Definir indicadores de gestión que nos permitan mantener un control de todas las actividades con el fin de medir el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La **Planificación estratégica** es una “Herramienta Versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”.²

La planificación estratégica es importante debido a que: 3

- ✿ Propicia el desarrollo de la empresa
- ✿ Reduce al máximo los riesgos
- ✿ Maximiza el aprovechamiento de los recursos.
- ✿ Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.
- ✿ Proporciona dirección a la empresa.
- ✿ Reduce la incertidumbre.
- ✿ Define estrategias y ventajas
- ✿ Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- ✿ Reduce el impacto del cambio.

La planificación estratégica tiene 3 etapas que son:

- ↪ **Formulación de la estrategia;** usando la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno y el análisis de los puntos fuertes y débiles en la empresa y de las creencias y valores de los directivos.
- ↪ **Implementación de la estrategia;** que comprende la estructura organizativa, los sistemas de gestión la ejecución del plan y la obtención de resultados.
- ↪ **Evaluación de las estrategias;** es importante analizar si las estrategias que se han planteado han sido llevadas a cabo en forma correcta y si están brindando resultados.

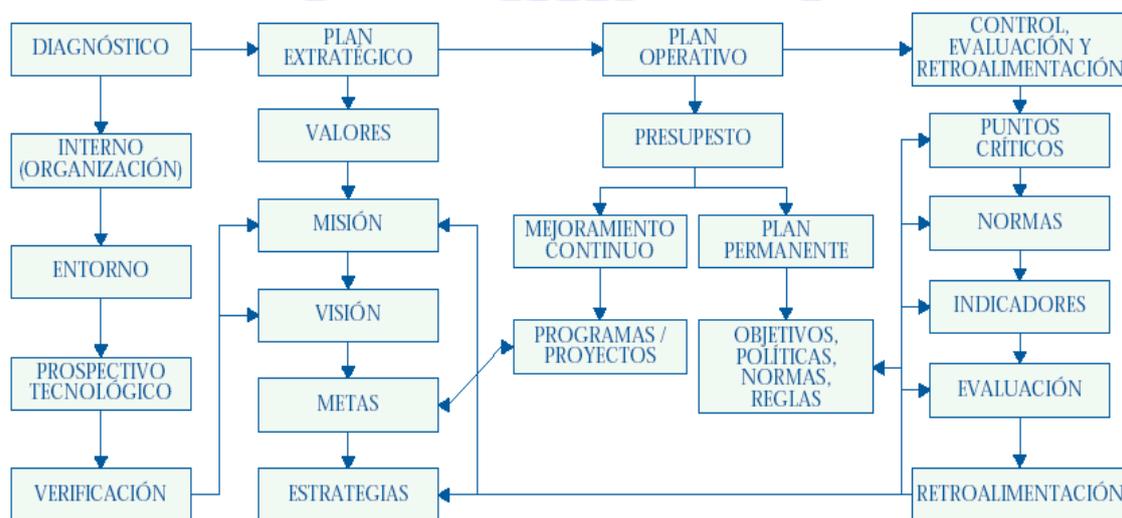
² SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, pág; 15).

³ SALAZAR Francis, , (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, Pág. 16).

Este proceso de planificación debe basarse en una serie de actividades ordenadas, donde no solo la opinión de los participantes, sino el uso de herramientas como las finanzas, las estadísticas, las informaciones externas, y otros datos importantes permitan conocer el estado de la organización y formular estrategias.

El gráfico siguiente indica las cuatro áreas importantes para el proceso de formulación e implantación del Plan de Desarrollo Estratégico: el Diagnóstico, la formulación del Plan Estratégico, la elaboración del Plan Operativo, y el Control, Evaluación y Retroalimentación.⁴

Gráfico 5: Plan de Desarrollo Estratégico



Para poder llevar a cabo una planificación estratégica se debe seguir algunas etapas⁵:

7.1.1. Diagnóstico estratégico;

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Es el punto de partida de la Planificación Estratégica, es decir define el futuro del proceso en la empresa.

⁴ <http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc>.

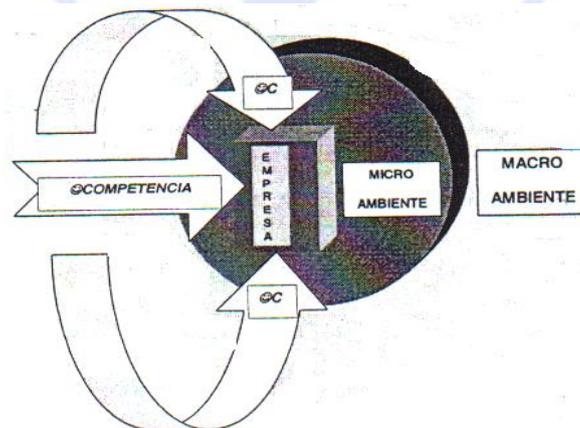
⁵ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

Para realizar este análisis, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Escoger las variables más importantes del entorno.
- Analizar la interacción de la variable con la organización.
- Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
- Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
- Categorizar los resultados (F.O.D.A).

7.1.1.1 ESTUDIO DEL ENTORNO⁶

Se analiza los siguientes aspectos:



7.1.1.1.1 Análisis externo; aquellas variables sobre las cuales la empresa no tienen influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el macroambiente y el microambiente.

MACROAMBIENTE: Variables económicas, variables tecnológicas, variables socio-culturales, variables político- legal, variables demográficas, variables geográficas.

⁶ SALAZAR Francis, , (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, Pág. 12-16).

MICROAMBIENTE: Mercado, oferta, demanda, tamaño, economías a escala, costos de la industria.

7.1.1.1.2 Análisis interno; aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación, es decir se hace el estudio de la filosofía corporativa, si se cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

7.1.1.1.3 Análisis de la competitividad; aquellas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.

Las variables que comprende este análisis son:

- 🌿 Competencia actual
- 🌿 Competencia potencial
- 🌿 Productos sustitutos
- 🌿 Balance de poder (Empresa- Comprador)
- 🌿 Poder de Negociación (Empresa- Proveedor).

Al finalizar el análisis situacional se realizará una depuración de las conclusiones obtenidas. Para lo cual se hará uso de las matrices.

7.1.1.2. Matrices

La Matriz FODA “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”.⁷

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

7.1.1.2.1 Matrices resumen; en las que se señalan por campos (fortalezas debilidad, oportunidad, amenazas) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

7.1.1.2.2. Matrices de ponderación; donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

7.1.1.2.3 Matrices de acción; logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

7.1.1.2.4 Matriz síntesis; tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

7.1.1.2.5 Utilización del QFD: Con el fin de lograr un buen diagnóstico situacional se utilizará un mecanismo alternativo, **(Utilización del QFD)**⁸.

Este instrumento metodológico permite el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:

↻ *Análisis del entorno interno;* Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las debilidades minimizan las Fortalezas.

⁸ CHENG Ln, (Planeamiento de la Calidad, 1995, pág: 38-40)

- ☞ *Análisis del entorno externo*, Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las amenazas inciden en las oportunidades.
- ☞ *Análisis de potencialidad*; Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las fortalezas maximizan las oportunidades.
- ☞ *Análisis de vulnerabilidad*; Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las debilidades incrementan las amenazas.

7.1.2 Direccionamiento estratégico;

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

“**El direccionamiento estratégico** es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros”⁹.

El direccionamiento estratégico esta compuesto por;

7.1.2.1 **Definición del negocio;** en este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisface, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

7.1.2.2 **Filosofía corporativa.** Se debe establecer los principios, valores, misión, visión y los objetivos corporativos y específicos.

7.1.2.2.1 Principios y valores

Los **principios** son: “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”.¹⁰

⁹ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

¹⁰ SALAZAR Francis, (*Gestión Estratégica de Negocios*”, 2004, pag 121.

Los **valores** son: “Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.¹¹

7.1.2.2.2 Visión

“Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.¹²

Elementos clave para definir la visión;

- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito de mercado.
- Productos o servicios.
- Valores.
- Principios organizacionales.

7.1.2.2.3 Misión

“Esta declaración es fundamental puesto que describe el propósito actual y futuro de la organización o empresa en relación a sus productos, mercados y cobertura. En otras palabras, la misión debe entregar el marco de referencia en el cual se desenvuelve la firma u organización. Es en este momento cuando se debe efectuar una definición de los objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, y que normalmente se expresan en términos de crecimiento y rentabilidad.”. Una misión debe ser motivante y desafiante, fácil de captar y recordar, debe especificar los negocios actuales y su futuro, ser flexible y creativa.

¹¹ SALAZAR Francis, (“Gestión Estratégica de Negocios”, 2004, pag 121)

¹² SALAZAR Francis, ,(“Gestión Estratégica de Negocios”, 2004, Pág. 123)

Elementos clave para definir la visión;

- Naturaleza del negocio.
- Razón para existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales del producto o servicio.
- Posición deseada en el mercado.
- Principios y valores.

7.1.2.2.4 Objetivos

“Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización”

7.1.2.2.4.1 Criterios para los Objetivos

- *Conveniente*: su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos.
- *Mensurable a través del Tiempo*: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- *Factible*: debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.

- *Aceptable:* Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente.
- *Flexible:* Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- *Motivador:* Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.
- *Comprensible:* deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

7.1.2.2.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

“Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.¹³

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtml>

7.1.3 Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión:

Son estrategias planes y medidas que buscan lograr un rendimiento de una organización mediante metas, objetivos y resultados.

- *La Planeación Táctica:* Es el desarrollar estrategias a mediano plazo que al enfrascarlos en un plan permitirá la consecución de los objetivos. El plan táctico realiza planes en áreas específicas de la organización.
- *Planes Operativos o Planes de Acción:* Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.
- *Indicadores de Gestión:* Son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados.

7.1.4 Evaluación del plan estratégico;

Ir analizando si cada uno de los objetivos planteados se están cumpliendo a cabalidad.

7.2 INDICADORES DE GESTIÓN¹⁴;

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

En este sentido, el indicador de gestión debe:

- ✿ Expresar un resultado (de gestión)
- ✿ Ser Simple
- ✿ Ser Significativo

¹⁴ SALAZAR Francis, , (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, Pág. 16).

- 🌿 Ser Coherente
- 🌿 Ser Relativo a un responsable.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes **tipos de indicadores**:

Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Indicadores de proceso

Valoran aspectos relacionados con las **actividades**. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Indicadores de estructura

Miden aspectos relacionados con el coste y la **utilización de recursos**.

Los tipos de indicadores más utilizados y conocidos por la clasificación son:

- 🌿 **Indicadores financieros.-** La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.
- 🌿 **Indicadores de clientes.-** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia.
- 🌿 **Indicadores de proceso interno.-** Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.

- 🌿 **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.-** Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

7.3 PLANES TACTICOS

Una planeación táctica¹⁵ trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa a un mediano tiempo. Entre los principales planes tenemos:

7.3.1 Planes de Mercadotecnia

Dentro de este plan se encontrarán: el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo. Los planes de mercadotecnia variarán de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc.

7.3.2 Planes de Productos Nuevos.

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un

¹⁵ www.monografias.com/planificacion/03.com

nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto. Si el producto obtiene resultados positivos en esos puntos, entonces pasará por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

7.3.3 Planes de Manufactura

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.

7.3.4 Planes Financieros

Existen diferentes tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

7.3.5 Planes de Personal

Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; comunicaciones, incluyendo el periódico o boletín de la empresa; administración de sueldos y salarios; programas de bienestar para los empleados, incluyendo seguro, pensión y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra incendios y seguridad para los obreros; recreación y planeación profesional para empleados.

8. MARCO CONCEPTUAL

- **Alineamiento de los objetivos;** Asegurarse de que todas las personas saben cual es su lugar en el plan estratégico.
- **Ambiente externo:** aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas.
- **Ambiente interno:** variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.
- **Amenazas:** factores negativos externos a la empresa que no facilitan las operaciones de la empresa.
- **Análisis de la competencia:** variables que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de éstos en el negocio.
- **Competitividad;** La posición que tiene un competidor con relación a otros.
- **Conocimiento técnica;** Conocimiento y acuerdo sobre la forma de lograr metas organizacionales.
- **Control del comportamiento;** control que se basa en la observación personal del comportamiento del empleado para verificar que siga los procedimientos adelante.

- **Conciencia estratégica;** Asegurarse de que todas las personas comprendan las estrategias.
- **Control supervisor;** Control que se enfoca en el desempeño de los empleados individuales.
- **Cultura de misión;** cultura que hace hincapié en una visión clara del propósito de una organización y en el logro de objetivos específicos.
- **Cultura corporativa;** Es la personalidad de la empresa.
- **Debilidades:** factores internos de la empresa que ayudan a identificar las falencias que tiene la empresa para competir con otras de la industria.
- **Diagnóstico;** estudio detallado de los factores que se relacionan con la empresa.
- **Diagrama de causa-efecto;** Método gráfico que ayuda a tomar una decisión, identificando los factores que influyen sobre un problema o metas propuestas y determinan los efectos de esos factores.
- **Direccionamiento:** contienen las metas que deban realizarse, políticas y acciones que alcanzarán las metas.
- **Eficiencia;** es hacer bien las cosas.
- **Efectividad;** Grado en el que una organización alcanza sus metas.

- **Empowerment;** Ejecutar tareas y trabajos por sentido de responsabilidad y compromiso.
- **Equipos;** Fuerza de tarea permanente que se emplean a menudo en conjunto con un integrado de tiempo completo.
- **Estrategia;** es el camino en el que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.
- **Filosofía;** es una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro.
- **Globalización;** Reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.
- **Incertidumbre:** tiene lugar cuando los que toman decisiones no tienen información suficiente y sufren por tomar malas decisiones.
- **Investigación de mercados;** Proceso de reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios.
- **Inversión:** adquisición, por parte de un individuo, una empresa o una colectividad, de bienes de capital para aumentar la producción
- **Mapas estratégicos corporativos;** construyen la representación gráfica de la síntesis del pensamiento estratégico.
- **Metas;** Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.

- **Misión;** es la razón de ser de la empresa.
- **Objetivos;** son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado.
- **Oportunidad;** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- **Organizar:** asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.
- **Planificación;** es una herramienta que permite anticiparse a los hechos en función de su naturaleza organizacional.
- **Políticas;** guías para orientar la acción administrativa.
- **Principios:** elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.
- **Procedimiento;** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.
- **Unidades Estratégicas de Negocios;** son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

- **Valores;** descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.
- **Visión;** es como la empresa desea ser en el futuro. Es el conjunto de ideas generales que prevean el marco de referencia de lo que la organización desea hacer en un futuro.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO II

SENAPRO

***EMPRESA DE
SEGURIDAD PETROLERA***

CAPITULO II

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la empresa de seguridad SENAPRO pero no tienen influencia directa con ella, tienen que ver fundamentalmente con la situación del país, de la región o del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

Los indicadores macroeconómicos revelan teóricamente a un país aceptable: La inflación anual es del 3,21 %, el crecimiento económico está calculado en un 3.4% viéndose disminuido por el pago excesivo de la deuda externa la misma que supera el 35% del PIB; la caducidad del contrato de la empresa OXI ha dado un respiro económico dentro de la micro economía nacional apoyando con un pequeño porcentaje de estos nuevos ingresos tanto a salud, educación y vialidad, razón por lo cual en este año no existió desfinanciamiento del presupuesto nacional; eso si se incrementó el subempleo al 46,53 % y el desempleo al 10,41% de la población económicamente activa (PEA).

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Son factores externos en los que se analiza aspectos de la economía que pueden afectar a la institución, además se explican las tendencias de las variables que sirven de soporte para generar una visión de la empresa en relación a la economía del país en la que se desarrolla.

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación es aquella tasa que mide la variación de los precios en la economía, es decir, es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

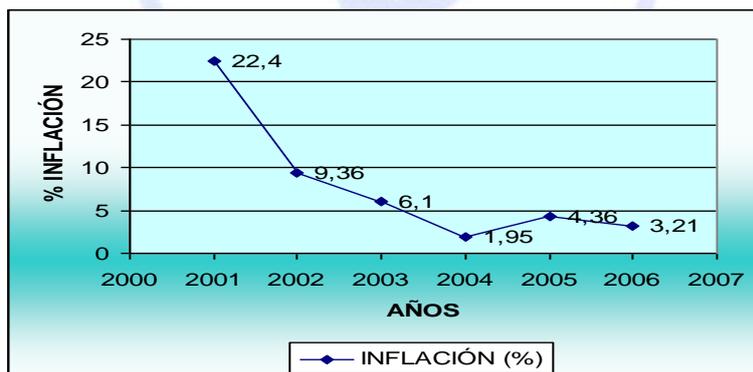
Después que el Ecuador adoptó la dolarización como su sistema monetario, la tendencia de la inflación es a disminuir como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 3: VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN

AÑOS	INFLACIÓN
2000	91.0
2001	22.4
2002	9.36
2003	6.10
2004	1.95
2005	4.36
2006	2.67
2007 febrero	2.03

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 6: VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se pudo observar la inflación se ha ido reduciendo en una forma significativa hasta alcanzar el 1.95% en el año 2004.

Sin embargo para fines del año 2005 existió un fuerte incremento, alcanzando un sorprendente 3.14%, entre las principales causas se considera que a inicios del gobierno del Dr. Alfredo Palacios (abril 2005) se liberaron algunas restricciones fiscales como el fondo de estabilización FEIREP, dichos fondos se incorporaron al presupuesto general del Estado, lo que provocó se incremente la demanda de recursos monetarios por parte de los sectores sociales y gobiernos seccionales, ocasionando un importante crecimiento del gasto público, y por otra parte la devolución de los Fondos de Reserva, factores

que influyeron significativamente en la subida de la inflación, este fenómeno afectó a la competitividad del sector externo y de manera especial al sector financiero, por cuanto el riesgo del crédito se incrementa, disminuye la capacidad de crédito y ahorro etc.

En las elecciones del 26 de noviembre se eligió como presidente del Ecuador al economista Rafael Correa, el mismo que explica en su plan de gobierno que se mantendrá el sistema de dolarización que rige en el país desde el 2000 y su desafío será sostenerlo y fortalecerlo con su manejo económico y mantendrá una tendencia de la inflación a la baja alcanzando un 3.3%.

Esta variable económica afecta a SENAPRO, en el proceso de adquisición de equipo y material de seguridad, debido a que en un posible aumento de precios en las cantidades adquiridas se obligara a la entidad a elevar los precios que se cobra de los diversos servicios por lo cual se vería una disminución en la demanda y por ende una rebaja en la rentabilidad de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a que la tendencia de la inflación es a la baja, esto constituye para la institución una ayuda, pues se podrá adquirir la cantidad de equipo y material de seguridad que se requiere para la prestación del servicio, el mismo que será accesible para las empresas petroleras.

2.1.1.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas.

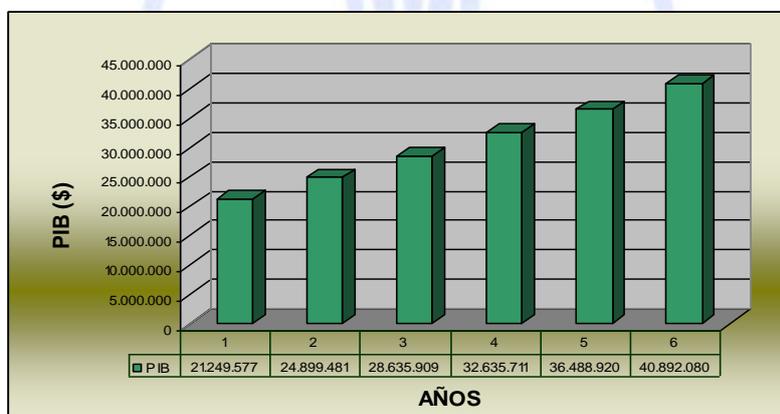
Esta variable afecta a la institución, ya que puede valerse del PIB para tener una visión clara sobre la evolución de la producción en el país, de un período determinado para prever y enrumbar sus decisiones organizacionales.

TABLA 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑOS	PIB
2001	21.249.577
2002	24.899.481
2003	28.635.909
2004	32.635.711
2005	36.488.920
2006 (proyección)	40.892.080

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 7: PRODUCTO INTERNO BRUTO



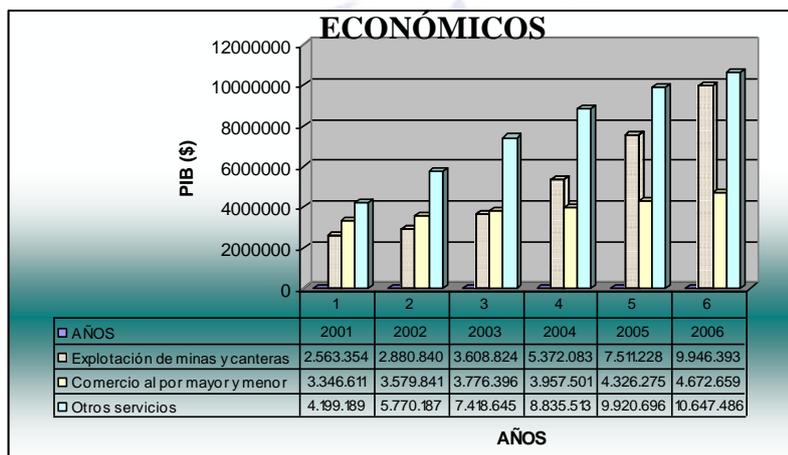
Fuente: Banco Central del Ecuador

El producto interno bruto ha experimentado un crecimiento año a año, así pues en el año 2001 alcanzó \$21.249.577.000, y para el año 2006 un valor de \$40.892.080.000, pero este crecimiento no ha sido constante, por ejemplo en el año 2003 la tasa de crecimiento fue del 2.7%, en el 2004 del 7.0% y en el año 2006 se estima un crecimiento del 3.5%.

Mediante un análisis de los principales sectores de la economía, se puede observar que el sector de los servicios como hoteles, comunicación, seguridad, educación y salud está dentro de los más representativos con un valor estimado para el 2006 de \$10.647.486.000, el sector de la explotación de minas y canteras con \$9.946.393.000, y con el sector del comercio al por mayor y menor con \$4.672.659.000.

A través del cuadro que se presenta a continuación, se puede observar la tendencia que tienen los sectores antes mencionados en la conformación del producto interno bruto.

GRÁFICO 8: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES



Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a que la tendencia del producto interno bruto en el país es al alza, esto permitirá la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un mayor volumen de prestación del servicio de seguridad por parte de los clientes de la institución, lo cual representa una oportunidad para la empresa, logrando así incrementar sus ingresos.

2.1.1.1.3. TASAS DE INTERÉS

2.1.1.1.3.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta variable económica afecta a SENAPRO en los costos financieros que la empresa debe incurrir por préstamos contraídos.

Después que el Ecuador adoptó la dolarización, la tendencia de las tasas de interés activas es a disminuir, así se puede observar un descenso de: 11.19% en el 2003 a 7.65% en el 2004, registrándose un valor hasta octubre del año 2006 de 10.29%, el mismo que para noviembre del mismo año bajó a 9.22% y hasta la presente fecha (marzo 2007) registra 9.38%.

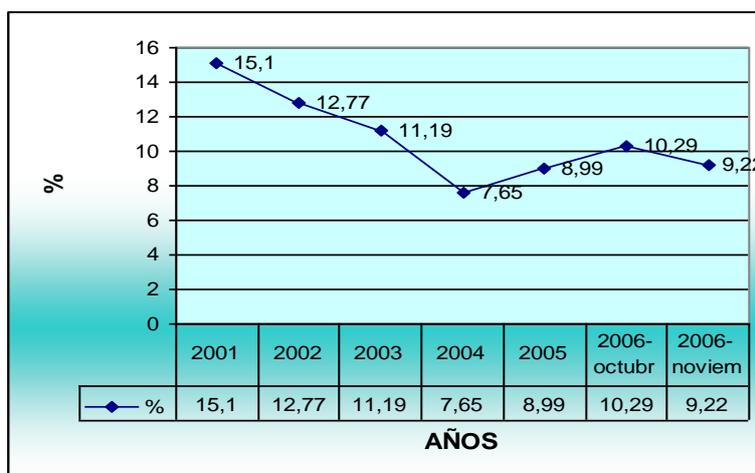
Pero a pesar de mostrar una disminución en las tasas activas, el sector financiero está obligado, a ser más eficiente, disminuir costos de operación e incrementar sus ingresos innovando productos y servicios que ofrece a sus clientes o socios.

TABLA 5: TASA DE INTERÉS ACTIVA

AÑOS	%
2001	15,1
2002	12,77
2003	11,19
2004	7,65
2005	8,99
2006	9.56
2007 marzo	9.38

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 9: TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El actual gobierno manifestó en su plan de gobierno que las tasas de interés mantendrán una tendencia a la baja, esto constituye para la institución una ayuda, pues al ser el costo del dinero más bajo, está podrá acceder fácilmente a financiamiento, para solventar sus operaciones normales.

2.1.1.1.3.2 TASAS DE INTERÉS PASIVA

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Esta variable económica afecta a SENAPRO, cuando disponga de algún excedente y los deposite en el banco con el objetivo de captar recursos vía intereses.

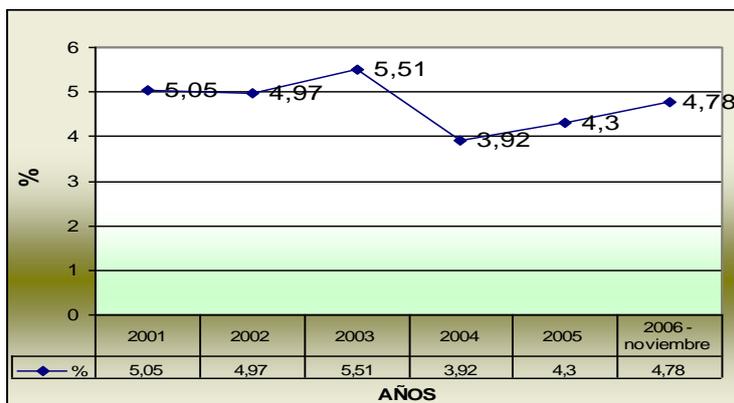
Se observa una tendencia de la tasa de interés pasiva al alza, mostrando un descenso de: 5.51% en el 2003 a 3.92% en el 2004, registrándose un crecimiento hasta marzo del año 2007 con un valor del 5.33%.

TABLA 6: TASA DE INTERÉS PASIVA

AÑOS	%
2001	5.05
2002	4.97
2003	5.51
2004	3.92
2005	4.30
2006	4.87
2007 – marzo	5.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 10: TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a que la tendencia de la tasa de interés pasiva es al alza, esto constituye para la empresa una ayuda, pues las entidades financieras premian con mejores recursos a sus clientes, lo que estimula al ahorro y de esta manera se obtiene dinero para la adquisición de bienes productivos.

AMENAZAS

A pesar de presentar un incremento en las tasas se puede observar una baja rentabilidad lo cual desmotiva las inversiones en las entidades Financieras.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Policía Nacional

En el Ecuador se ha presentado un gran cambio en el ámbito de seguridad, el gobierno establece un porcentaje considerado para la Policía Nacional, entidad que se encarga de la seguridad nacional, con el fin de otorgarle todos los recursos necesarios para que realice en forma óptima su trabajo y además, los gobiernos seccionales les entregan armamento, vehículos y otros instrumentos que les permita realizar su trabajo.

Por último la Policía Nacional para brindar un buen servicio a la sociedad debe constar con los elementos materiales suficientes para que sus integrantes resguarden su integridad con la dotación de armamento y municiones cuya adquisición se dificulta por la consabida carencia de recursos.

La LEY REFORMATORIA AL CODIGO PENAL Y A LA LEY DE FABRICACION, IMPORTACION, EXPORTACION, COMERCIALIZACION Y TENENCIA DE ARMAS, MUNICIONES, EXPLOSIVOS Y ACCESORIOS, vigente desde su promulgación en el Registro Oficial No.231 de 17 de marzo de 2006 establece en el inciso sexto del Art.162 del Código Penal, el registro de las armas decomisadas y la entrega a las Fuerzas Armadas para su destrucción, cuando bien se pueden utilizar las mismas para que la Policía Nacional pueda afrontar las diarias tareas de mantener el orden y la seguridad públicas.

Como se puede observar la Policía Nacional mantiene todo el equipo posible para brindar seguridad pero por diversos factores como la corrupción ha logrado una imagen de desconfianza por parte de la sociedad.

Corrupción

"Los grandes casos de corrupción han aparecido en estos últimos días, pero los pequeños se ven a diario con coimas en aspectos relacionados con el tránsito".

En todo el país se conoce lo que está sucediendo en la institución policial", y como ejemplo de ello se puede observar que el último informe de Transparencia Internacional "nos califica como uno de los países más corruptos".

El Reporte Global de Corrupción, publicado por **Transparencia Internacional**, es una evaluación anual del estado de la corrupción alrededor del mundo. El Reporte de 2004 se ocupa de las situaciones nacionales e internacionales, de los cambios institucionales y legales y de las actividades dentro del sector privado y de la sociedad civil durante el período entre julio de 2002 y junio de 2003.

RESULTADOS PARA ECUADOR Y AMERICA LATINA

En la clasificación general del índice, ECUADOR se ubica en el lugar 89 de 102 países en el año 2002 y 113 de 133 países para el año 2003.

Entre los 17 países de América Latina que se analizan en el IPC de este año, Colombia ocupa el quinto lugar, junto con Perú y El Salvador, con una calificación de 3.7, lo que implica una leve mejora del país con respecto al año inmediatamente anterior. Colombia es superado únicamente por Chile, que lidera el grupo de países latinoamericanos con una puntuación bastante alta (7.4); Uruguay con un IPC de 5.5, país que registra un ascenso de 0.4 puntos frente a 2002; Costa Rica y Brasil, que pierden algunos puntos al pasar de 4.5 y 4.0 en el año anterior, a 4.3 y 3.9 en 2003, respectivamente y Ecuador que se mantiene en 2.2 tanto en el 2002 y en el 2003 (ver Tabla).

Tabla 7: Índice de Percepciones de Corrupción 2002 – 2003

Resultados para América Latina

Rango del país 2002	Rango del país 2003	País	Puntaje IPC 2002	Puntaje IPC 2003	En términos relativos* 2002 ¹	En términos relativos* 2003 ²
17	20	Chile	7.5	7.4	16	14
32	33	Uruguay	5.1	5.5	30	24
40	50	Costa Rica	4.5	4.3	38	37
45	54	Brasil	4.0	3.9	43	40
57	59	Colombia	3.6	3.7	55	44
45	59	Perú	4.0	3.7	43	44
62	59	El Salvador	3.4	3.7	60	44
57	64	México	3.6	3.6	55	47
67	66	Panamá	3.0	3.4	65	49
81	88	Nicaragua	2.5	2.6	78	65
70	92	Argentina	2.8	2.5	68	68
81	100	Guatemala	2.5	2.4	78	74
81	100	Venezuela	2.5	2.4	78	74
89	106	Bolivia	2.2	2.3	86	79
71	106	Honduras	2.7	2.3	69	79
89	113	Ecuador	2.2	2.2	86	84
98	129	Paraguay	1.7	1.6	95	96

Fuente: Transparency Internacional

Es de resaltar que en los últimos años el Ecuador ha tenido un crecimiento acelerado de los índices de corrupción motivo por el cual se ha proyectado una imagen de desconfianza ante los ojos de los países vecinos.

El jefe de la policía considera necesario eliminar el fuero policial, así como reformar el reglamento del Código de Disciplina Policial, y respaldar y proteger al policía honesto que denuncia los actos de corrupción.

Además, se puede observar que existe una crisis de valores dentro de la institución. Lo que provoca la existencia de malos miembros quienes dan una mala imagen y mala reputación.

El General de la policía en una de sus declaraciones indicó que los elementos policiales inmerso en algún delito serán juzgados, sin importar el rango que tengan; y, destacó la elaboración de la nueva ley orgánica de la Policía Nacional, que ya está en el Ministerio de Gobierno en espera del trámite para que el Ejecutivo lo envíe al Congreso.

Conflictos Políticos

Los conflictos políticos entre los principales actores de la sociedad se refleja en un debilitamiento de las instituciones democráticas, lo que hacen del país un ambiente poco favorable para el desarrollo y la buena marcha de la actividad empresarial, pero fundamentalmente se distrae las actividades del país en aspectos rutinarios de poca importancia, relegando aspectos fundamentales, de carácter estructural, que faculte un desarrollo armónico y sostenido, precisamente la falta de consensos y planes nacionales de largo alcance.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Mantener en la empresa personal de la policía y ejército de servicio pasivo que hayan salido de la institución respectiva por motivos de corrupción o mal comportamiento los mismos que brinden una mala imagen a la institución.

- Los conflictos políticos relegan aspectos fundamentales para el desarrollo del país, provocando que las empresas se manejen en un ambiente inestable y no puedan tener proyecciones a futuro.

OPORTUNIDAD

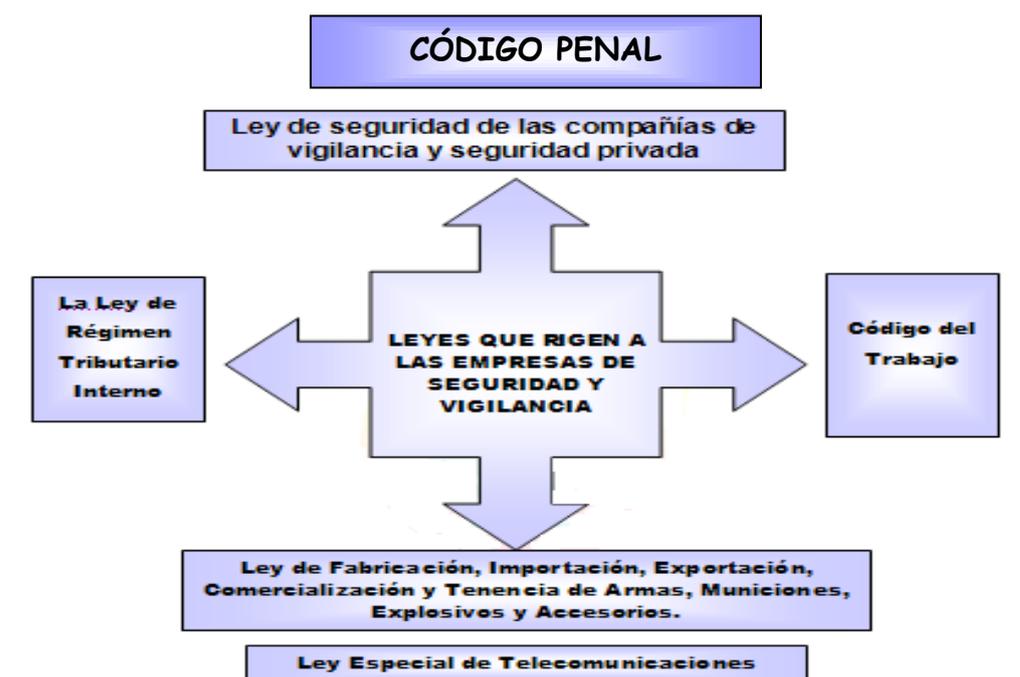
- Los efectos de la corrupción conllevan a que la Policía maneje una mala imagen y por ende que la sociedad no confíe en ellos para mantener su seguridad.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

La empresa de seguridad SENAPRO CIA LTDA., es una institución controlada por el Ministerio de Gobierno y Policía, Ministerio de Defensa y la Superintendencia de compañías, las cuales rigen el buen cumplimiento de la ley de seguridad. y a su propio estatuto y a los reglamentos internos detallados en los manuales de políticas y procedimientos.

A continuación detallaremos las principales leyes que rigen a las empresas de seguridad en nuestro país, como se pueden observar en el gráfico :

Gráfico 11: Leyes que rigen a las empresas de seguridad y vigilancia



ELABORADO POR: Andrea Villegas

- **Código Penal;** Que es obligación fundamental del Estado, garantizar la vigencia de los derechos humanos, las libertades fundamentales de las personas y la seguridad jurídica. En la actualidad es necesario legislar con la finalidad de incorporar al Código Penal, reformas destinadas a garantizar una adecuada tipificación de los delitos

En el Código se puede observar claramente las sentencias establecidas para los distintos delitos que se pueden presentar. Antes las condenas eran mínimas por lo tanto no se ponía mucho énfasis en las leyes ni en la justicia.

Actualmente, el presidente Palacios inicio la ley reformativa al código penal con el fin de incrementar la pena tanto en años de prisión como en la fianza, esto se lo realiza con el fin de que la justicia en el país sea más dura y se cumpla a cabalidad.

El próximo presidente Eco. Rafael Correa continuará con esta labor logrando así mejor nuestro sistema judicial y la seguridad ciudadana.

- **Ley de seguridad de las compañías de vigilancia y seguridad privada,** ANESI fue la institución que presentó el proyecto de ley de Vigilancia y Seguridad Privada, el cual se promulgó por intermedio del H. Congreso Nacional constituyéndose de una forma definitiva en el Marco Legal de funcionamiento de todas las empresas de Seguridad del país.

Art. 7.- Constitución, Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la presente Ley.

Art. 8.- Objeto Social.- Las compañías de, vigilancia y seguridad, privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del, delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia, y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales s y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de

aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso monitoreo de centrales para recepción, verificación, y transmisión de señales de alarma.

Art. 12.- Permiso de operación.- Registrada la compañía en la forma establecida en los artículos anteriores, le corresponde al Ministerio de Gobierno, otorgar el correspondiente permiso de operación.

El permiso de operación será concedido en un término no mayor a quince días, contado a partir de la fecha de presentación de los siguientes documentos:

- a) Copia certificada de la escritura de constitución de la compañía debidamente registrada e inscrita en la forma prevista en esta Ley;
- b) Nombramiento del representante legal de la compañía, debidamente inscrito en el Registro Mercantil; y,
- e) Reglamento Interno de la Compañía, aprobado por la Dirección General del Trabajo.

Art. 13.- Sujeción al Código del Trabajo.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo.

 **Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.** el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, registrará y extenderá los permisos para tener y portar armas, determinando las características, calibre y más especificaciones técnicas de las armas de fuego, que podrán ser utilizadas por las compañías de vigilancia y seguridad privada. La dotación del armamento se autorizará en estricta proporción a la capacidad de cobertura de dichas compañías.

Art. 15.- Reportes periódicos, Los representantes legales de las compañías de vigilancia y seguridad privada, entregarán periódicamente la siguiente información:

- a) Un reporte anual acerca del armamento disponible, con la determinación de sus características y estado de funcionamiento, que será entregado al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; y,
 - b) Un reporte semestral acerca de los socios y del personal que se encuentre prestando sus servicios, así como de las separaciones producidas con sus respectivas causas, que será entregado a la Comandancia General de la Policía Nacional.
- **Ley Especial de Telecomunicaciones**, de acuerdo a la ley de vigilancia y seguridad; **Art. 19.-** La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones autorizará a las compañías de vigilancia y seguridad privada la utilización de equipos y frecuencias de radiocomunicación; y, la Superintendencia de Telecomunicaciones realizará el control técnico de los mismos. La concesión de frecuencias se efectuará siempre y cuando no interfieran con las de la Fuerza Pública, de conformidad con lo establecido en la Ley Especial de Telecomunicaciones.
- **La Ley de Régimen Tributario Interno.-** Tiene modificaciones intermitentes, que nos dificulta estar actualizados a tiempo, integrar las modificaciones a nuestra base de datos del sistema computarizado, con el fin de cumplir oportunamente, con las entidades gubernamentales.
- **Código del Trabajo.-** Exige que se cumpla disposiciones legales, regula las relaciones laborales entre el empleador y empleado. Contratos para los empleados, solicitudes de ingreso, beneficios, liquidaciones e indemnizaciones, etc.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

A pesar de existir varias leyes que regulen el comportamiento de las empresas de seguridad no se ha podido evitar el crecimiento acelerado de las empresas ilegales lo cual ocasiona inseguridad y mala imagen a nuestra institución.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Los factores que afectan a la seguridad son las malas políticas de estado en torno al manejo de la seguridad y la lucha contra la violencia, la pobreza, la marginación, la falta de valores, la falta de educación. Todos estos factores han desembocado en el aumento de delincuencia e inseguridad en el país, lo que justifican el incremento de empresas de seguridad privada.

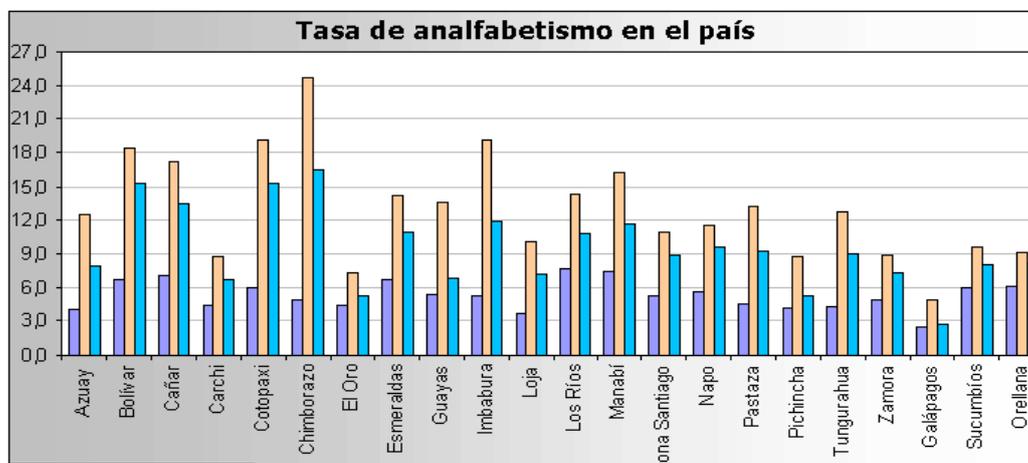
- ✚ **ANALFABETISMO;** Los altos índices de analfabetismo que tiene Pichincha de acuerdo a la tabla que se puede observar a continuación es del 5.3% de la población, en donde el sector rural representa 8.70% y el sector urbano el 4.1%, como se pueden observar en la tabla y el gráfico.

Tabla 8: Analfabetismo del Ecuador

Provincia	Urbano	Rural	Total
Azuay	4,0	12,5	7,9
Bolívar	6,7	18,4	15,2
Cañar	7,0	17,2	13,4
Carchi	4,4	8,7	6,6
Cotopaxi	5,9	19,1	15,3
Chimborazo	4,9	24,6	16,5
El Oro	4,5	7,4	5,2
Esmeraldas	6,7	14,1	11,0
Guayas	5,4	13,6	6,8
Imbabura	5,3	19,1	11,9
Loja	3,8	10,1	7,2
Los Ríos	7,6	14,2	10,8
Manabí	7,5	16,2	11,6
Morona Santiago	5,3	11,0	8,9
Napo	5,7	11,5	9,5
Pastaza	4,6	13,2	9,3
Pichincha	4,1	8,7	5,3
Tungurahua	4,3	12,7	9,0
Zamora	4,8	8,8	7,3
Galápagos	2,5	4,8	2,8
Sucumbíos	6,0	9,5	8,1
Orellana	6,1	9,2	8,2

ELABORACIÓN: INEC

Gráfico 12: Tasa de analfabetismo en el Ecuador



ELABORACIÓN: INEC

- ✘ La degradación de los principios y valores conlleva a una corrupción generalizada, existe una crisis de valores éticos y morales.
- ✘ La falta de educación conlleva a que las personas no tengan una preparación adecuada y por lo tanto no pueden superarse en el ámbito profesional y tampoco saben mantener una relación adecuada dentro de la sociedad.
- ✚ **DESEMPLEO, SUBEMPLEO;** La población ocupada se conforma en su mayoría de hombres (58%) frente a un 42% de mujeres. En cuanto a la estructura de la PEA según ramas principales de actividad, en el año 2001 el DMQ concentraba una muy significativa porción del total nacional.

En los últimos años, la subocupación ha crecido significativamente: de 50,74% en septiembre de 2000 a 53.10% en marzo del 2006. Una buena parte de la población ha encontrado en el sector informal una alternativa de subsistencia debido a la inestabilidad de la economía y a la incapacidad del mercado laboral de absorber la creciente mano de obra.

Es preocupante el desempleo de la juventud y de las personas con bajos niveles de educación, y alarmante el número de niños y adolescentes que trabajan en malas condiciones.

La crisis económica nacional de los últimos años ha significado una importante pérdida de empleos en la región de Quito, por lo que frente a las limitadas oportunidades laborales y al deterioro de las condiciones de vida de la población se han incrementado la informalidad y las migraciones al extranjero.

TABLA 9: INDICADORES DEL MERCADO LABORAL DE LA CIUDAD DE QUITO

INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	QUITO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Participación Bruta	48,50%	55,70%	41,60%
Tasa de Participación Global	57,90%	67,10%	49,20%
Tasa de Ocupación Bruta	53,30%	63,10%	44,10%
Tasa de Ocupación Global	92,10%	94,10%	89,60%
Tasa de Subempleo Bruta	45,20%	44,90%	45,60%
Tasa de Subempleo Global	49,10%	47,70%	50,90%
Tasa de Desempleo	7,90%	5,90%	10,40%
Tasa de Desempleo Abierto	5,60%	5,20%	6,00%
Tasa de Desempleo Oculto	2,30%	0,70%	4,40%
Tasa de Subutilización Bruta	53,10%	50,80%	56,00%

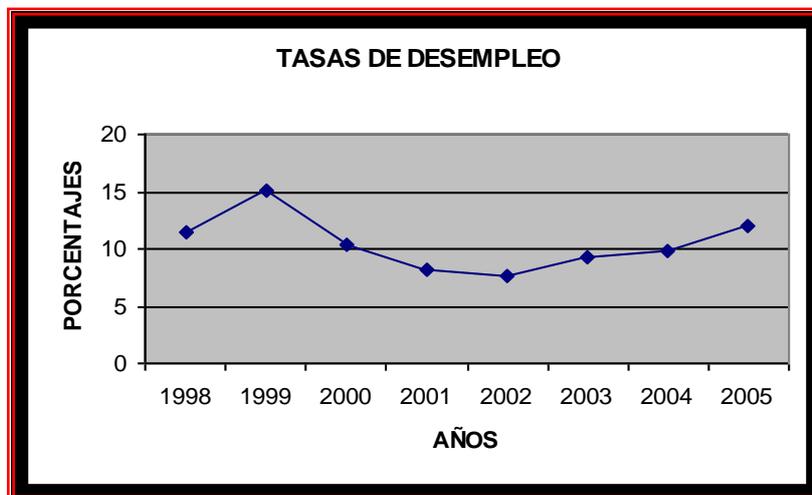
ELABORACIÓN: INEC

TABLA 10: TASA DE DESEMPLEO

TASAS DE DESEMPLEO	
AÑOS	PORCENTAJE
2000	10,3
2001	8,1
2002	7,7
2003	9,3
2004	9,9
2005	9.30
2006 - junio	10.73
2006 - agosto	9.94
2006 - septiembre	10.40
2006 – diciembre	9.03

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 13: TASA DE DESEMPLEO



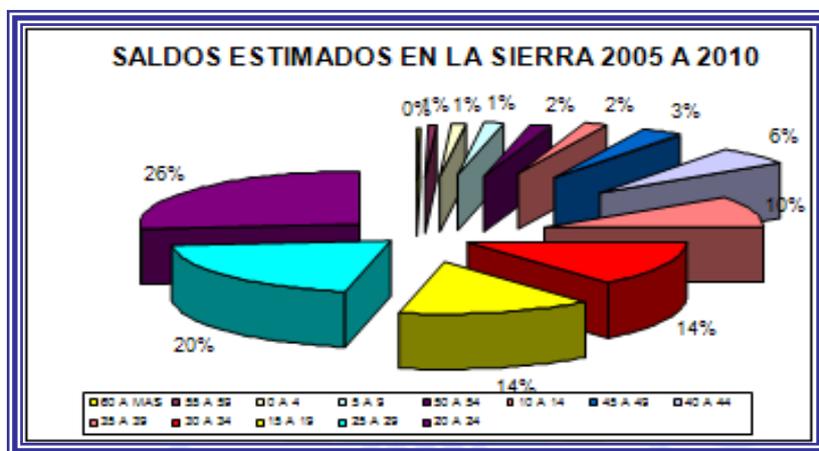
Fuente: Banco Central del Ecuador

El comportamiento de la tasa de desempleo tiende a aumentar, en el año 1999 se obtuvo un porcentaje de 15.1% que es el más representativo y esto se debe a la crisis bancaria de ese entonces, a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal.

Para el año 2002 esta tendencia cambia y se produce una disminución en comparación al año 1999, pero la tendencia que mantiene esta tasa es al alza, ya que para el año 2004 alcanzó 9.90% y para septiembre del año 2006 fue de 10.40%.

✚ **Migración:** la fuga de capital humano trae como consecuencia la desintegración familiar aunque genera un rubro importante para el PIB, como se observa en el gráfico 14.

GRÁFICO 14: Movimiento migratorio



FUENTE; INEC

Sí tomamos en cuenta los datos de la migración es evidente que la población que mas migra se encuentra en las edades comprendidas entre 20 y 24 años, seguida por debajo de 6 puntos por quienes se encuentran entre los 25 y 30 años, cambiando la tendencia a quienes están entre los 15 y 19 años hasta retornar nuevamente a los 35 y 40 años en los que se va reduciendo el número de emigrantes pasando primero por los niños para luego retomar los adultos mayores.

TABLA 11: MIGRACIÓN EN EL ECUADOR

AÑOS	MIGRACIÓN			
	ENTRADA DE ECUATORIANOS	SALIDA DE ECUATORIANOS	ENTRADA DE EXTRANJEROS	SALIDA DE EXTRANJEROS
2002	461.396	626.611	682.962	487.546
2003	485.971	613.106	760.776	519.801
2004	606,494	536,779	639,626	774,150
2005	660,799	598,722	683,812	860,784
2006 (hasta octubre)	587,877	496,940	626,851	660,794

Fuente: Dirección de Migración

Elaborado por: Autor

GRÁFICO 15: MIGRACIÓN EN EL ECUADOR

Migración en el Ecuador

AÑOS	MIGRACIÓN			
	Entrada de Ecuatorianos	Salida de Ecuatorianos	Entrada de Extranjeros	Salida de Extranjeros
1998	234,26	274,995	471,009	349,363
1999	294,547	385,655	517,67	408,646
2000	344,052	519,974	627,09	444,926
2001	423,737	562,067	640,561	464,781
2002	461,396	626,611	682,962	487,546
2003	485,971	613,106	760,776	519,801

Fuente: Dirección de Migración

El fenómeno de la migración en el Ecuador presenta una tendencia a la baja, ya que en el año 2002 se observa que 626.611 ecuatorianos salieron del país en busca de mejores oportunidades para su familia, principalmente a países como Estados Unidos, Italia y España. Pero esta cantidad fue disminuyendo, así para el año 2004 se observa que 536.779 ecuatorianos emigraron a otros países y para el 2006 se observa que disminuyó a 496.940 habitantes, esto se debe a que los países con mayor frecuencia de migración han tenido cambios en su legislación con el fin de frenar el aumento incontrolado de emigrantes de diferentes países.

LA POBREZA; La pobreza en Quito es un fenómeno latente que afecta a un grupo importante de la población (45%) y la margina de cualquier posibilidad de desarrollo en ámbitos laborales, educativos, de salud y participación ciudadana, lo que incide negativamente en el propio desarrollo de la sociedad.

En América Latina, el Ecuador junto con Honduras y Perú son los países con mayor desigualdad en la distribución de la riqueza. Para este porcentaje se parte de la consideración de una canasta básica, y se establecen como pobres aquellos hogares cuyo consumo se ubica por debajo de esta canasta básica.

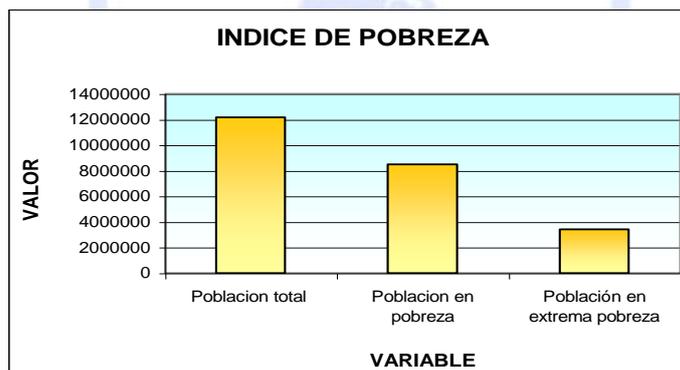
Ecuador es uno de los países de América Latina que tiene los mayores índices de pobreza:

TABLA 12: ÍNDICE DE POBREZA EN EL ECUADOR

VARIABLE	VALOR
Población Total	13.378.906
Índice de Pobreza	70%
Población en Pobreza	9'365234,2
Índice de extrema pobreza	40%
Población en extrema pobreza	3'746094

Fuente: INEC

GRÁFICO 16: INDICE DE POBREZA EN EL ECUADOR



Fuente: INEC

Nuestro país ha visto reducido el nivel de competitividad de sus empresas y comercios durante largos años, este efecto se atribuye a la que la mayoría de su población vive en condiciones de pobreza y otra parte en condiciones de extrema pobreza.

LA DELINCUENCIA; La percepción de inseguridad en el 2003 se ubicó en alrededor de 78% según la FLACSO para el año 2003. La violencia siempre a sido motivo de preocupación para toda la ciudadanía y el Estado pero por la mala administración siempre se ha tomado malas decisiones y por lo tanto no se ha podido mejorar la seguridad del país.

Actualmente se ven varios tipos de delitos pero los que más se han dado en los últimos cuatro años son: contra la propiedad con un 42,73% (estafas, robos

a domicilio, extorsiones, abigeato, abuso confianza, hurtos, robos carros, robo motos, etc) y contra las personas 38.04% (asaltos, homicidio, agresión física, amenazas, abandono menor, etc), como se puede ver a continuación;

TABLA 13: DELITOS REGISTRADOS EN ECUADOR DESDE EL AÑO 2003 HASTA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2006

TIPO DE DELITOS	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	Segundo semestre 2006
CONTRA LA PROPIEDAD	74227	73629	72123	38019
CONTRA LAS PERSONAS	71439	71111	63971	33844
DELITOS SEXUALES	4212	4181	3599	2022
CONTRA LA SEGURIDAD PUBLICA	916	853	1079	447
CONTRA LA FE PUBLICA	1709	1624	1630	727
CONTRA LA ADMINISTRACION PUBLICA	1205	1123	772	536
OTROS	28588	27301	26825	13379
TOTAL	182296	179822	169999	88974

FUENTE; Policía Judicial
 Autor: Wilson Villegas, seguridad AGIP OIL

GRÁFICO 17: DELITOS REGISTRADOS EN ECUADOR



FUENTE; Policía Judicial
 Autor: Wilson Villegas, seguridad AGIP OIL

Del total de delitos registrados hasta el segundo semestre del 2006 tenemos que en Pichincha se registraron 19.865 delitos siendo este el 22.33% del total lo cual demuestra que es una de las ciudades con mayor porcentaje de delincuencia en el país.

La inseguridad social se incrementa por los altos niveles de violencia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- ☞ La pérdida de valores, principios y analfabetismo ha dado como resultado el incremento la violencia y corrupción en nuestro país.
- ☞ El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir.
- ☞ La policía no cuenta con el personal adecuado y el material correcto para combatir el alto índice de delincuencia que se presenta en Pichincha.

AMENAZA

- ☞ La falta de trabajo ha obligado a los jóvenes ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades perdiendo así persona económicamente activa de entre 20 y 30 años que pueden laborar en la empresa.
- ☞ El alto índice delincencial permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

La fuerza tecnológica es un factor que esta continuamente cambiando los mercados por lo tanto debe ser considerada ya que interviene en los procesos tanto administrativos como operativos logrando así una ventaja competitiva a la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con buenos sistemas de comunicación lo cual al personal tener respuestas inmediatas a cualquier inquietud brindando así un mejor servicio, entre estos sistemas se encuentra, el uso de radios, comunicadores, entre otros.

Además, han logrado hacer la adquisición se sistemas de seguridad que son de muy buena calidad y a un precio muy cómodo y unos localizadores los

mismos que son ubicados en la parte posterior de los equipos o materiales los que nos permiten encontrar de manera inmediata los equipos de informática, seguridad, vehículos, entre otros.

La empresa siempre adquiere equipo y material de seguridad de última tecnología pero por el mal uso que le dan los empleados se ve al equipo como si fuera viejo, obsoleto dando una mal imagen a la institución.

El área de contabilidad cuenta con el sistema MONICA con el cual pueden llevar toda el área financiera.

La tecnología para seguridad tiene un alto costo por lo tanto son pocas las empresas con alto poder económico que pueden acceder a dicha tecnología entre las que se pueden mencionar; LAAR, ARMILED, WACKENHUT, FEVISE.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Los equipos y sistemas de seguridad, los sistemas informáticos, software, el Internet, y todo lo referente con tecnología digital hace que las actividades administrativas y operativas sean controladas de una forma más simple, enfocándose a una mayor calidad y a la prestación de un servicio más eficiente.
- Desarrollar productos innovadores , sustentados en tecnología de punta

AMENAZA

- Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo.

2.1.1.6 FACTOR DEMOGRÁFICO – GEOGRÁFICO

2.1.1.6.1 FACTOR DEMOGRÁFICO

Actualmente el presidente electo Eco. Rafael Correa tiene planeado mejorar el área petrolera con el fin de inyectar más dinero para nuestro país y lograr establecer la economía del Ecuador.

Venezuela comprará 300 millones de dólares en bonos, apoyará al Ecuador en el refinamiento de su petróleo y la producción de derivados.

Según Rodríguez, Venezuela al momento tiene 30 mil millones de dólares en reservas petroleras que le alcanzan para invertir en el Ecuador y no en otros sistemas financieros.

En esta área hay varias intenciones, ayer Rodríguez anunció la pretensión de Venezuela de apoyar en el refinamiento del petróleo ecuatoriano en sus plantas en Venezuela o Estados Unidos, para eso una comisión de técnicos estudiará las especificaciones del crudo ecuatoriano y su compatibilidad con las refinerías venezolanas.

Además, evaluaron las facilidades de almacenamiento de gas licuado de petróleo (GLP) ecuatoriano en tierra firme y la posibilidad de mejorar la refinería de Esmeraldas para la transformación del petróleo en derivados. “Ecuador todavía está importando derivados de petróleo y eso es un absurdo en país petrolero”, dijo Rodríguez.

2.1.1.6.2 FACTOR GEOGRÁFICO

Actualmente, la empresa ofrece servicio de vigilancia tanto en la ciudad como en el campo (Lago Agrio, Esmeraldas, Shushufindi, Napo, entre otros). En estos lugares el personal de seguridad se encarga de dar protección a los ingenieros que se encuentran en los pozos petroleros llevando mantenimiento y también vigilan a las maquinarias, equipos y a la tubería por donde pasa el petróleo.

La empresa SENAPRO está cubriendo las siguientes áreas en el país:

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- ☞ La nueva inversión que se va a realizar en el país en el área petrolera permitirá un incremento de empresas enfocadas a esta actividad lo cual beneficia a la empresa ya que tiene puede expandirse en el mercado.

AMENAZA

- ☞ El área geográfico (campo) en la que desenvuelven los empleados de SENAPRO en muchas de las circunstancias presenta varias complicaciones para lo cual se debe acceder a la adquisición continua de los materiales ya que tienden a desgastarse y esto trae como consecuencia un mayor gasto a la institución.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

2.1.2.1 PROVEEDORES

Actualmente la empresa SENAPRO cuenta con los siguientes proveedores:

PERSONAS JURÍDICAS

- ▣ **PROAUTO C.A.;** venta al por menor de automóviles y vehículos para todo terreno: jeeps, land rovers, etc., nuevos y usados.
- ▣ **TELECOMUNICACIONES A SU ALCANCE TELALCA S.A.;** venta al por mayor de diversos artículos para telecomunicación.
- ▣ **FMSB SANTA BARBARA S.A.;** fabricación de armas pequeñas destinadas al uso de las fuerzas de defensa, la policía, otros servicios organizados, cazadores o deportistas.
- ▣ **INVETRONICA, INGENIERIA Y VENTAS PARA LA ELECTRONICA CIA. LTDA.;** venta al por mayor de equipos y aparatos de comunicación, incluido sus partes y piezas.
- ▣ **AUTOCLINIK S.A.;** REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES: carburadores, sistema eléctrico, suspensión, frenos y sistema de escape.

- ❑ **SICUREXPERT S.A.**; actividades de vigilancia mediante dispositivos de protección, mecánicos o eléctricos.
- ❑ **FIRST COMPUTER SERVICE FCS S.A.**; venta al por mayor de maquinaria y equipo de oficina, incluso partes y piezas: computadoras, maquinas de escribir, inclusive muebles de oficina.
- ❑ **FELPUBLICIDAD Y PRODUCCIONES S.A.**; impresión de catálogos y de otros materiales de publicidad comercial.
- ❑ **GASESPOL INDUSTRIAL CEM**; fabricación de explosivos, productos pirotécnicos, antorchas, artículos encendedores y similares, pólvoras propulsoras, otros preparados explosivos, mechas detonadoras o de seguridad, capsulas para armas de fuego, fuegos artificiales, bengalas de señales.
- ❑ **LAVADO Y MANTENIMIENTO VILLAVICENCIO LAVAMAVI CIA. LTDA**
- ❑ **EXCLUSIVANS CIA. LTDA.**
- ❑ **JUAN MARCET COMPANIA LIMITADA**
- ❑ **ZENITRAM CIA. LTDA.**
- ❑ **MEYZA CIA. LTDA**
- ❑ **OPTICUMALEMANA CIA. LTDA**
- ❑ **COMERCIAL KYWI S.A.**
- ❑ **BLANKS CIA. LTDA.**

PERSONAS NATURALES

- ❑ Mercedes Robalino, Comercial Naranjo.
- ❑ María José bustos, Importadora Armas.
- ❑ Jaime Cajilema, Minicentro Comercial.

Como se puede observar, la empresa cuenta con un grupo de proveedores los mismos que le brindan una amplia gama de productos y servicios con los cuales realizan su actividad económica cotidiana, dentro de los productos que la empresa adquiere están; equipo de oficina y de seguridad, suministros, uniformes y accesorios, vehículos, entre otros.

Dentro de los servicios se puede mencionar los siguientes; alquiler de espacio para tiros, catering, mantenimiento de vehículos, armas y otros equipos de seguridad, computación y comunicación.

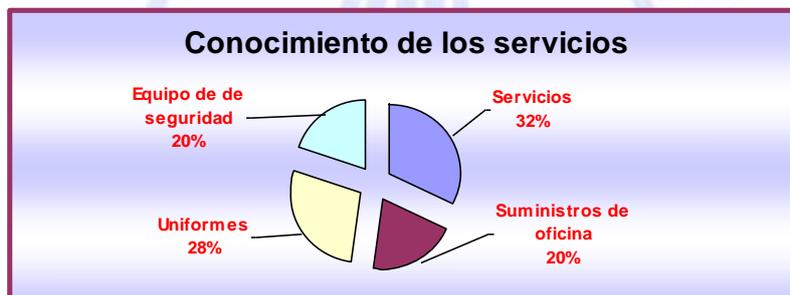
A continuación se presenta un cuadro en el cual se puede observar claramente cuantos proveedores ofrecen bienes y cuantos servicios:

Tabla 14: Tipo de proveedores

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicios	8	32%
Suministros de oficina	5	20%
Uniformes	7	28%
Equipo de de seguridad	5	20%
TOTAL	25	100%

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Gráfico 19: Tipo de proveedores



ELABORADO POR: Andrea Villegas

Se puede ver claramente, que en su mayoría los proveedores ofrecen productos a la empresa de seguridad SENAPRO, es decir que 18 proveedores de los 25 encuestados dan solo productos, mientras que 8 ofrecen servicios de diversas clases.

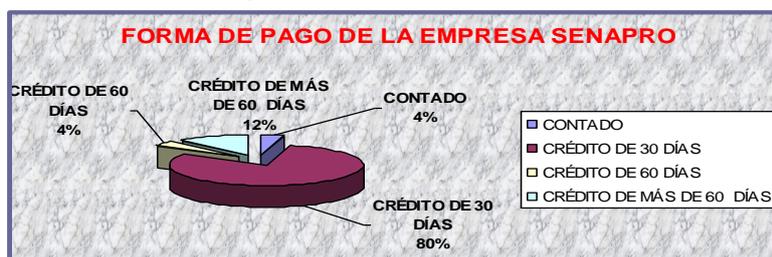
Con la mayoría de los proveedores se tiene un trato cordial y siempre se ha mantenido un cumplimiento tanto en la entrega de los pedidos y en los pagos. Los pagos por lo general se realizan cada 30 días y en casos especiales hasta 3 meses (en caso de armas) y 2 o 3 años (en caso de vehículos).

Tabla 15: Forma de pago a los proveedores

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTADO	1	4%
CRÉDITO DE 30 DÍAS	20	80%
CRÉDITO DE 60 DÍAS	1	4%
CRÉDITO DE MÁS DE 60 DÍAS	3	12%
TOTAL	25	100%

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Gráfico 20: Formas de pago de la empresa SENAPRO a los proveedores



ELABORADO POR: Andrea Villegas

La empresa actualmente cancela a la mayoría de sus proveedores (80%) en un plazo de 30 días, y a un 4% le cancela contado, al 12% de los encuestados indica que se les cancela en un plazo de más de 60 días, estos plazos varían de acuerdo a los bienes que la empresa compre y al valor de la deuda.

Todos los proveedores brindan una buena calidad y precios cómodos motivo por el cual se puede mantener precios moderados en los servicios que SENAPRO ofrece.

En algunos casos cuenta con un solo proveedor de un producto y no tiene poder de negociación, estos datos fueron obtenidos en base a una encuesta dirigida a los proveedores. El formato de la encuesta es el siguiente:



SENAPRO CIA. LTDA. ENCUESTA A PROVEEDORES



OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que existe entre la empresa de seguridad SENAPRO CIA. LTDA. con sus proveedores, para lo cual solicitamos llenar el siguiente cuestionario

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una X la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Qué servicios o productos provee a la empresa de Seguridad SENAPRO CI. LTDA.?

- Servicios
- Suministros de oficina y computación
- Uniformes
- Equipo de seguridad (armamento, alarmas)

2. Durante cuanto tiempo ha sido proveedor de SENAPRO.?

- De 6 meses a un año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

3. ¿Considera que los productos o servicios que ofrece a SENAPRO son de:

- Muy buena calidad
- Buena calidad
- Regular

4. A su criterio, indique cómo considera los precios de los productos o servicios que brinda a la empresa SENAPRO CIA. LTDA.?

- Altos
- Medio
- Bajos

5. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la empresa SENAPRO CIA. LTDA.

- Contado
- Crédito de 30 días
- Crédito de 60 días
- Crédito de más de 60 días

6. La empresa SENAPRO CIA. LTDA. Realiza sus pagos puntualmente?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

7. SENAPRO CIA. LTDA. realiza su pedido con anticipación?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

8. Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la empresa SENAPRO CIA. LTDA. ?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

9. Los productos que le ofrece a la empresa SENAPRO CIA. LTDA. de que manera son entregados?

- A domicilio
- Se retira de las bodegas

10. Considera usted que brinda una mejor calidad y mejor precio de los productos que entrega a SENAPRO con respecto a lo que ofrece su competencia?

- Totalmente Medianamente Desconoce

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- ▣ Al mantener una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera.
- ▣ Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de SENAPRO lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte.

AMENAZA

- ▣ Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación en base a la competitividad.

2.1.2.2 CLIENTES

Los clientes de la empresa SENAPRO CIA. LTDA. están conformados por personas jurídicas las mismas que en su mayoría se encuentran en el área petrolera.

Los clientes que posee la empresa son selectos, los cuales los detallo a continuación;

TABLA 16 CLIENTES DE SENAPRO Y RENOVACIONES

RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD	AÑO DE INICIO	RENOVACIONES
PERENCO	PETROLERA	2003	3
REPSOL – YPF	PETROLERA	2003	3
AGIP OIL DEL ECUADOR	PETROLERA	2004	2
OCP CAMPO	PETROLERA	2005	2
OCP URBANO	PETROLERA	2006	1
BURLINGTON RESOURCES ECUADOR LIMITED	PETROLERA	2004	2
PETROBRAS	PETROLERA	2006	1
SAN ANTONIO PRIDE		2005	1
CEMENTOS SELVA ALEGRE		2004	2
DIPAC		2004	2
XEROX		2005	1
PLAZA 2000.		2005	1

ELABORADO POR: ANDREA VILLEGAS

Desde su creación SENAPRO siempre busco como mercado a las empresas del sector petrolero pero actualmente se esta expandiendo a otros grupos, es por eso que presta sus servicios en Cementos Selva Alegre, DIPAC, XEROX, PLAZA 2000 entre otros los mismos que buscaron a la institución por sus buenas referencias.

2.1.2.2.1. SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS

Para determinar el grado de satisfacción de los socios se realizó una investigación de campo, para el efecto se realizó una encuesta a una muestra de 65 personas, las mismas que ocupan diversos puestos en las instituciones que la empresa presta sus servicios, esto lo he realizado con el fin de tener un conocimiento claro de lo que piensan todos los clientes.

El formato que se utilizó en la encuesta se presenta a continuación.



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.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted crea conveniente.

1. **¿Conoce todos los servicios que la empresa SENAPRO CIA. LTDA. Ofrece?**

Sí

No

2. **El servicio que ofrece la empresa SENAPRO CIA. LTDA cubre satisfactoriamente sus necesidades?**

Siempre

Regularmente

Nunca

3. La atención que recibe por parte del personal de la empresa SENAPRO es:

- Muy buena
- Buena
- Regular

4. Cuáles son los servicios que usted más solicita?

- Seguridad y protección.
- Asesoramiento y diseño de protección.
- Prevención y control de pérdidas.
- Auditorias de seguridad.
- Diseños de sistemas de seguridad.
- Investigaciones corporativas.

5. La habilidad de los empleados para resolver problemas es?

- | | | | |
|-----------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Muy buena | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> | Pésima | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> | | |

6. Considera que el personal de la empresa está altamente capacitado?

- Sí No Tal vez

7. El personal de seguridad cumple su horario de acuerdo a lo planteado?

- Siempre
- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

8. Ha utilizado los servicios de empresas similares a SENAPRO CIA. LTDA?

- Sí No

9. Cómo calificaría el desempeño de la empresa SENAPRO CIA. LTDA. comparado con otras empresas de seguridad?

Muy buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Pésima	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>		

10. Considera que los precios de los servicios que brinda a la empresa SENAPRO CIA. LTDA. son?

Altos	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>

11. ¿Cuál es su forma de pago?

Contado	<input type="checkbox"/>
Crédito de 30 días	<input type="checkbox"/>
Crédito de 60 días	<input type="checkbox"/>
Crédito de más de 60 días	<input type="checkbox"/>

12. Los equipos que utiliza el personal son:

Alta tecnología	<input type="checkbox"/>
Medianamente moderno	<input type="checkbox"/>
Obsoleto	<input type="checkbox"/>

13. ¿Considera que los servicios que presta SENAPRO CIA. LTDA. son de:

Muy buena calidad	<input type="checkbox"/>
Buena calidad	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

14. Desde que utiliza los servicios de SENAPRO CIA. LTDA., considera que la seguridad a mejorado?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Medianamente	<input type="checkbox"/>	Casi nada	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-----------	--------------------------

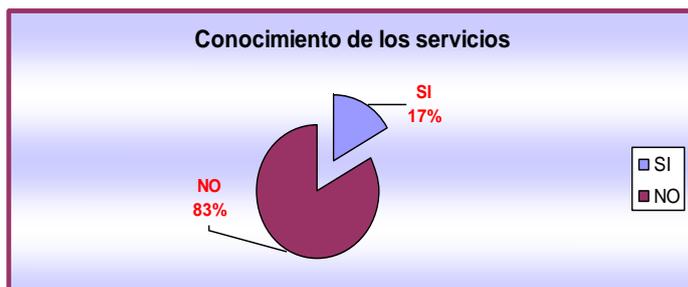
Gracias por su colaboración

Tabla 17 Conocimiento de los servicios por parte de los clientes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	17%
NO	54	83%
TOTAL	65	100%

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Gráfico 21 Conocimiento de los servicios por parte de los clientes



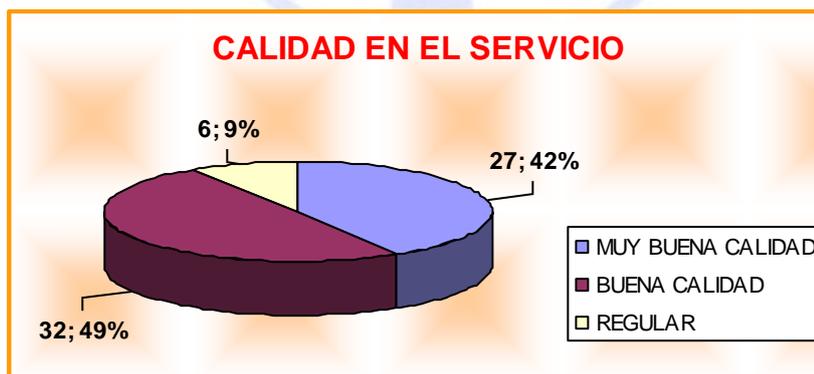
ELABORADO POR: Andrea Villegas

Tabla 18 Calidad en los servicios que ofrece SENAPRO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA CALIDAD	27	42%
BUENA CALIDAD	32	49%
REGULAR	6	9%
TOTAL	65	100%

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Gráfico 22 Calidad en el servicio



ELABORADO POR: Andrea Villegas

De las 65 personas encuestadas el 83% nos indicó que no tienen un conocimiento claro de todos los servicios que la empresa SENAPRO ofrece pero que del servicio que se presta en esa institución el 49% considera que es de una excelente calidad y que satisfacen sus necesidades.

que influyeron significativamente en la subida de la inflación, esté fenómeno afectó a la competitividad del sector externo y de manera especial al sector financiero, por cuanto el riesgo del crédito se incrementa, disminuye la capacidad de crédito y ahorro etc.

En las elecciones del 26 de noviembre se eligió como presidente del Ecuador al economista Rafael Correa, el mismo que explica en su plan de gobierno que se mantendrá el sistema de dolarización que rige en el país desde el 2000 y su desafío será sostenerlo y fortalecerlo con su manejo económico y mantendrá una tendencia de la inflación a la baja alcanzando un 3.3%.

Esta variable económica afecta a SENAPRO, en el proceso de adquisición de equipo y material de seguridad, debido a que en un posible aumento de precios en las cantidades adquiridas se obligara a la entidad a elevar los precios que se cobra de los diversos servicios por lo cual se vería una disminución en la demanda y por ende una rebaja en la rentabilidad de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Al enfocarse solo a un sector determinado la empresa pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado.
- La calidad que ofrece la empresa no cubre con todas las perspectivas de los clientes.

2.1.2.3 COMPETENCIA

La crisis económica y el alto porcentaje de desempleo han llevado a incrementar los niveles de inseguridad y de violencia en la sociedad. Estos problemas no se han podido resolver completamente puesto que el Estado no realiza una inversión adecuada ni en capacitación de los miembros de la policía y mucho menos en mantenerles con el equipo y material adecuado.

Todos estos factores han dado lugar al crecimiento acelerado de las empresas de seguridad privada, los cuales ven en este problema una oportunidad de mejora tanto en la sociedad como en su nivel económico.

En el Ecuador, el rápido crecimiento de las compañías de seguridad y guardianía privada de los últimos diez años, nos muestra a su vez el gran desarrollo de este sector como actividad comercial. No se dispone información sobre el tamaño económico real del mercado de la seguridad privada; sin embargo, según datos del Servicio de Rentas Internas esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por 3.274.485 dólares en el año 2000, mientras que en el 2006, el monto subió a 11.440.415. Esto implica un incremento del 249.38% en cinco años y una tasa de crecimiento anual del 28.4% (Ver gráfico).

GRÁFICO 23: Recaudación fiscal de las empresas de seguridad y vigilancia privada 2000-2005

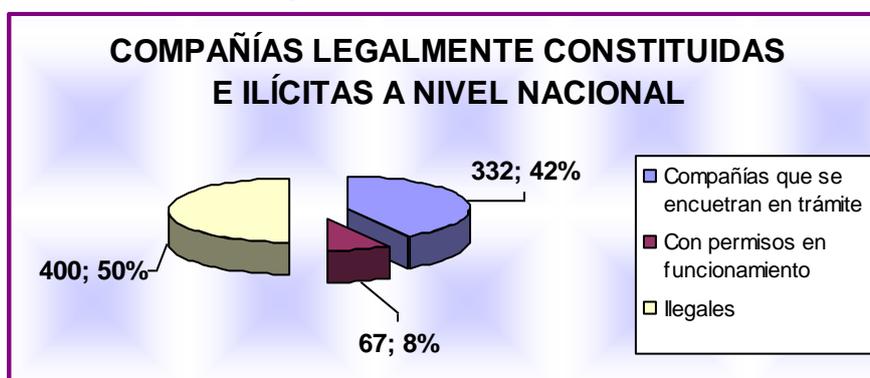


FUENTE: SRI

2.1.2.3.1. COMPETIDORES ACTUALES

A nivel nacional existen 127 empresas que se encuentran legalmente constituidas y reconocidas por el Ministerio de Gobierno y Policía; y 332 empresas que se encuentran en trámites según información de ANESI. En Ecuador hay alrededor de 400 empresas clandestinas. ANESI, agrega tan solo a 65 empresas que cuentan con los permisos legales definitivos.

GRÁFICO 24 Compañías legalmente constituidas e ilícitas a nivel nacional



FUENTE; Dirección Nacional de la Policía, (2003).

ELABORADO; Andrea Villegas

Dentro de la competencia directa (empresas que ofrecen productos similares a los de SENAPRO) tenemos a las siguientes empresas;

Tabla 19 Servicios que presta la empresa FEVISE

EMPRESA	SERVICIOS
FEVISE	Vigilancia Privada.
	Asesoramiento.
	Investigación privada.
	Seguridad bancaria.
	Seguridad industrial.
	Consultoría de seguridad
	Protección VIP
	Protección con canes
	Seguridad petrolera.

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Tabla 20 Servicios que presta la empresa FREVINCO

EMPRESA	SERVICIOS
FREVINCO	Vigilancia Privada.
	Seguridad bancaria.
	Seguridad industrial.
	Consultoría de seguridad
	Protección VIP
	Seguridad aeroportuaria.
	Protección con canes
	Seguridad petrolera.

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Tabla 21 Servicios que presta la empresa GUARDIANIAS ECUATORIANAS

EMPRESA	SERVICIOS
GUARDIANIAS ECUATORIANAS	Vigilancia Privada.
	Seguridad bancaria.
	Seguridad industrial.
	Consultoría de seguridad
	Protección VIP
	Seguridad aeroportuaria.
	Seguridad electrónica
	Seguridad petrolera.

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Tabla 22 Servicios que presta la empresa PANAMPRO

EMPRESA	SERVICIOS
PANAMPRO	Vigilancia Privada.
	Seguridad bancaria.
	Seguridad industrial.
	Consultoría de seguridad
	Protección VIP
	Seguridad electrónica
	Seguridad petrolera.

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Tabla 23 Servicios que presta la empresa S.G.T. SEGUTOIRING

EMPRESA	SERVICIOS
S.G.T. SEGUTOIRING	Vigilancia Privada.
	Seguridad bancaria.
	Protección VIP
	Seguridad petrolera.

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Tabla 24 Servicios que presta la empresa GRUPO LAAR

EMPRESA	SERVICIOS
GRUPO LAAR	Vigilancia Privada.
	Asesoramiento e investigación
	Seguridad bancaria.
	Consultoría de seguridad
	Protección VIP
	Protección con canes
	Curso de seguridad para ejecutivos.
	Seguridad administrativa
	Seguridad electrónica
	Asesoramiento.
	Seguridad petrolera.

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Para lograr determinar el porcentaje de participación en el mercado solo de las empresas de seguridad petrolera se ha considerado el total de ingresos del 2006 de enero hasta octubre, como se presenta a continuación;

Tabla 25 TOTAL FACTURADO DE LA COMPETENCIA

EMPRESA	TOTAL FACTURADO
PANAMPRO	340486,22
GUARDIANIAS ECUATORIANAS	1118927,41
LAAR	6528548,9
FREVINCO	42283,89
FEVISE	1154452,36
SEGUTOURING	2026251,75
SENAPRO	4076885,4
TOTAL FACTURADO HASTA OCTUBRE 2006	15287835,93

FUENTE; SRI
ELAPORADO POR; Andrea Villegas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- ▣ Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado.
- ▣ Existen otras empresas las cuales cuentan con un servicio de alta calidad ya que cuentan con nuevas técnicas de seguridad.
- ▣ La aparición de varias empresas de seguridad fantasma disminuyen la buena imagen de todas las empresas que están enfocadas en esta rama.
- ▣ Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad

2.1.2.4 MERCADO

2.1.2.4.1 Participación en el mercado

Actualmente, por el buen servicio que la empresa a ofrecido a sus clientes a logrado mantener renovaciones en los contratos con las petroleras logrando así mantenerse en el mercado con ingresos suficientes como para alcanzar una buena rentabilidad.

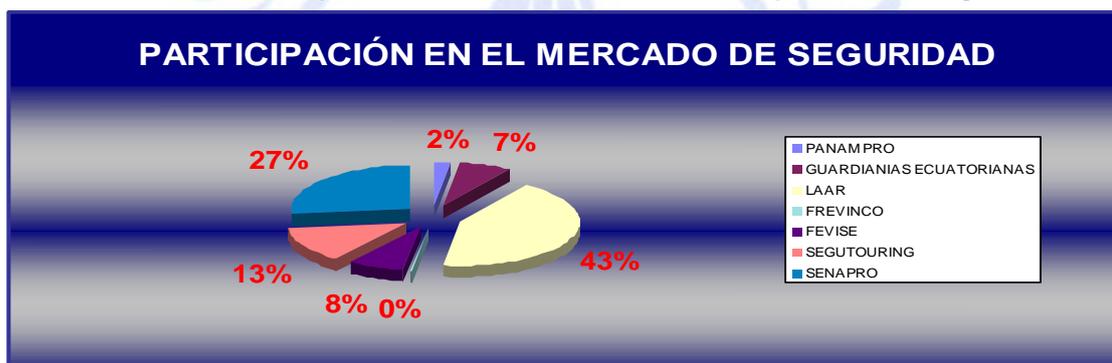
Para lograr determinar el porcentaje de participación en el mercado solo de las empresas de seguridad petrolera se ha considerado el total de ingresos del 2006 de enero hasta octubre, como se presenta a continuación;

Tabla 26 Participación en el mercado de las empresas de seguridad

EMPRESA	TOTAL FACTURADO	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
PANAMPRO	340486,22	2,2%
GUARDIANIAS ECUATORIANAS	1118927,41	7,3%
LAAR	6528548,9	42,7%
FREVINCO	42283,89	0,3%
FEVISE	1154452,36	7,6%
SEGUTOURING	2026251,75	13,3%
SENAPRO	4076885,4	26,7%
TOTAL FACTURADO HASTA OCTUBRE 2006	15287835,93	100%

FUENTE; SRI
ELABORADO POR; Andrea Villegas

Gráfico 25 Participación en el mercado de las empresas de seguridad



FUENTE; SRI
ELABORADO POR; Andrea Villegas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación.
- Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes.

AMENAZAS

- Se corre el riesgo que otras empresas de seguridad logren penetrar en el nicho de mercado que ha ocupado SENAPRO al ver la buena rentabilidad que deja trabajar para petroleras.

2.1.2.4.2 Crecimiento del mercado

SENAPRO en estos 4 años ha logrado un crecimiento evidente especialmente del año 2003 al 2004, esto se debe a que los mejores proyectos se llevaron a cabo desde el año 2004.

El nivel de ventas que la empresa ha conseguido en estos años es el siguiente:

Tabla 27 Ventas de la empresa SENAPRO desde el año 2003 a octubre del 2006

AÑO	TOTAL FACTURADO
2003	590522,89
2004	2263672,91
2005	4034897,74
2006	4076885,40
TOTAL	10965978,94

ELABORADO POR; Andrea Villegas

El crecimiento que ha logrado anual es el siguiente:

Tabla 28 Crecimiento de ventas de la empresa SENAPRO

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO
2003-2004	383,33
2004-2005	178,25
2005-2006	101,04

ELABORADO POR; Andrea Villegas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Ⓢ El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 INVESTIGACIÓN

SENAPRO no realiza una investigación de mercados por lo cual no tiene un conocimiento claro de cómo está la competencia y no saben aprovechar y aplicar la benchmarking.

Además, no puede determinar si existen nuevos nichos de mercados que cubrir o lograr que la demanda insatisfecha se convierta en nuestros potenciales clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- ☐ Si la empresa no logra realizar una investigación de mercados no podrá determinar las necesidades y deseos de la población.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN

Actualmente la empresa posee solo una idea general de la misión y visión pero no tienen establecido una planificación estratégica adecuada.

Además, los empleados en la institución no saben claramente cual es el objetivo o los planes que la empresa tiene, por lo tanto, se puede observar que todos trabajan por su lado.

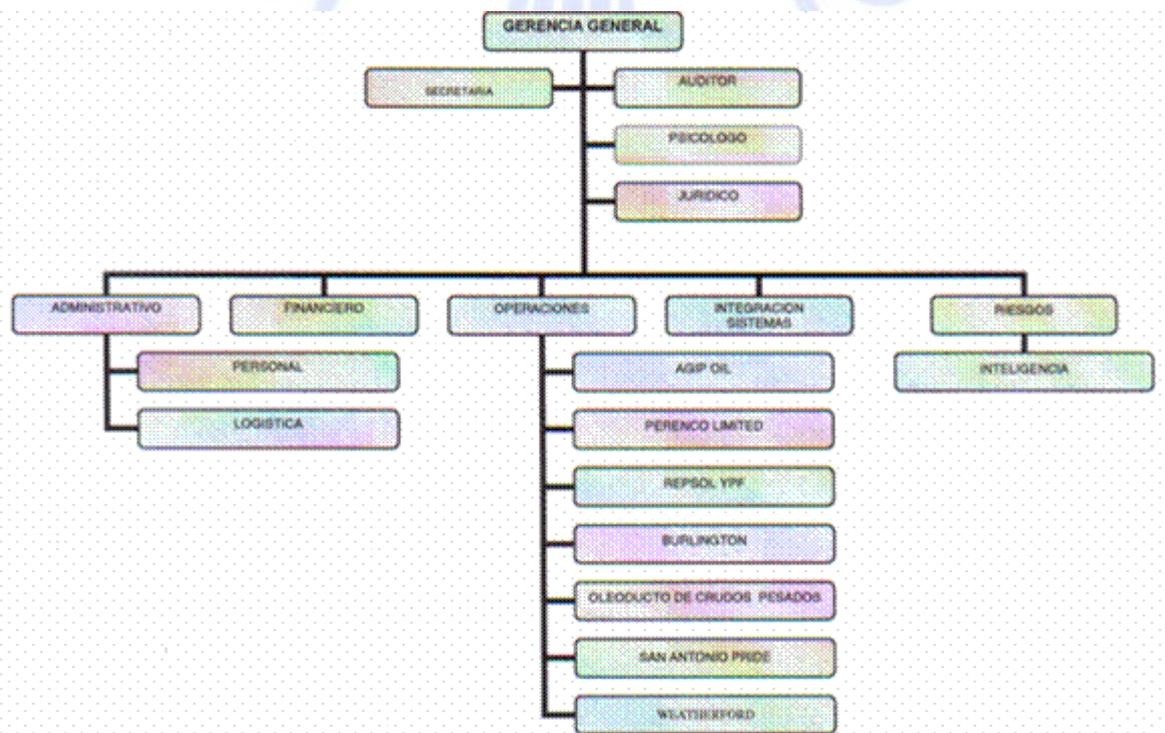
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.
- Los empleados de la institución no tienen una idea clara de la visión, misión y objetivos institucionales.

2.2.1.3 ORGANIZACIÓN

SENAPRO cuenta con una estructura organizacional vertical en donde se detallan los distintos niveles jerárquicos y las funciones que se desempeñan en las mismas.



En la empresa existe una estructura para proyectos permitiéndole así acoplarse a todos los cambios.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- ❑ En la estructura organizacional no se aprecia un departamento de comercialización.
- ❑ No se cuenta con un área que se encargue de la investigación de mercado.

FORTALEZA

- ❑ La estructura es flexible, se adapta a los cambios.
- ❑ Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendado.

2.2.1.4 DIRECCIÓN

El tipo de liderazgo empleado en SENAPRO es democrático, pues las decisiones son tomadas por un grupo de personas, en el caso del Gerente General, delega tareas y responsabilidades a sus empleados y verifica su cumplimiento.

En la entidad los empleados se encuentran motivados debido a las buenas relaciones interpersonales entre directivos y empleados, los beneficios que reciben y las actividades de integración que se realizan.

Mantienen un nivel de comunicación mixto, es decir, se maneja en forma vertical y horizontal, esto lo realizan con el fin de que la información llegue a todos los niveles y así se mejoren las relaciones humanas y profesionales.

Gestión: El gerente ha visto la necesidad de obtener una certificación de calidad, motivo por el cual ha logrado conseguir las ISO 9000.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- El liderazgo y la toma de decisiones de los niveles directrices permite que los proyectos se concreten oportunamente.
- La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal por lo tanto permite un mayor cruce de información.
- El haber obtenido la calificación de las ISO 9000 permite a la empresa proyectar una imagen de seguridad y prestigio.

2.2.1.5 CONTROL

La empresa SENAPRO, mantiene un control concurrente y un control posterior, esto se lo realiza con el fin de saber si el proyecto se lo esta haciendo de forma correcta y cuando se lo termina se analiza si se alcanzaron los objetivos, en sí consiste en una revisión de cada uno de los pasos, por una persona específica, la cual supervisa que estén correctos.

Con el recurso humano se aplica un control concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan mensualmente y se contabilizan cada mes.

Lo ideal para la institución sería llevar un control concurrente en todos los procesos, especialmente establecer indicadores de autoevaluación, en donde se verifique el cumplimiento de las metas y objetivos que se han planificado y establecido.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en cada etapa con el fin de realizar los correctivos necesarios.

2.2.1.6 COORDINACIÓN

Al estar definidas las actividades y funciones de cada uno de los empleados de la empresa de seguridad se observa que existe una buena distribución y que cada miembro tiene las actividades específicas para su puesto.

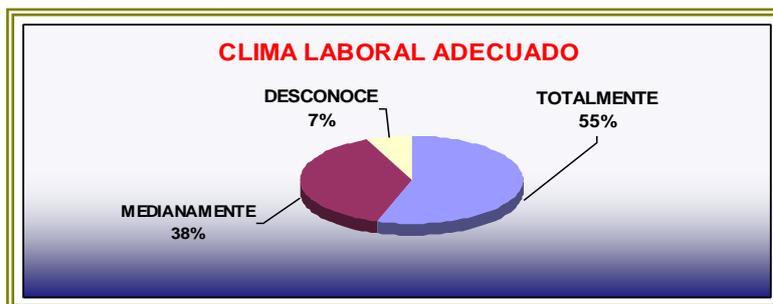
El ambiente laboral que existe en la entidad es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos, Gerencia General, Mandos Medios y al compromiso del personal con la institución.

Tabla 29 El clima laboral es adecuado?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	33	55%
MEDIANAMENTE	23	38%
DESCONOCE	4	7%
TOTAL	60	100%

ELABORADO POR: Andrea Villegas

Gráfico 26 El clima laboral es adecuado?



ELABORADO POR: Andrea Villegas

El 55% de los 60 empleados están totalmente de acuerdo en que el clima laboral es el adecuado para realizar sus actividades, mientras que un 38% está medianamente satisfecho con el clima laboral y un 7% desconoce si está satisfecho con las relaciones que se mantienen en la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- En la empresa existe un ambiente laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria., cuenta con personal debidamente comprometido.

2.2.1.7 EVALUACIÓN

La empresa de seguridad SENAPRO, realiza evaluaciones periódicas – bimensuales, con estas evaluaciones se trata de averiguar si el personal del área de seguridad aplica al 100% todas las enseñanzas adquiridas en los cursos, los mismos que son de principios de seguridad, aplicación de estrategias, análisis de riesgos, derechos humanos, manejo – conducción a la defensiva, utilización de armas y relaciones personales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- Las evaluaciones que se le realiza al personal de seguridad no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades.
- Ausencia de índices de gestión.

FORTALEZA

- Debido a que la institución realiza informes de evaluación se puede medir los resultados obtenidos de los empleados en un período de tiempo.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

2.2.2.1 DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda empresa: hay que invertir en material y equipo la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (edificios, vehículos, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la empresa SENAPRO.

2.2.2.1.1 ACTIVOS

La empresa de seguridad petrolera SENAPRO al terminar el año 2005 alcanzó un saldo de activos de \$997.274,01 mostrando un crecimiento del 84.66% en relación al año 2004.

Tabla 30: Activos de la empresa SENAPRO

ACTIVOS DEL 2005	
ACTIVO	\$
Activo Corriente	550428,85
Activo Fijo	426933,78
Activo diferido	8633,03
Activo Largo plazo	11278,35
TOTAL	997.274,01

SENAPRO S.A. para tener una rotación de cartera aceptable ha considerado fijar un límite de tiempo para el crédito de los clientes, es decir, ellos deben cancelar máximo hasta en 30 días.

2.2.2.1.2 PATRIMONIO

El patrimonio alcanzó \$ 99.818,53 mil de dólares para el 2005 con un crecimiento del 72% en relación al año anterior, es necesario recalcar la importancia del patrimonio ya que significa la estabilidad y seguridad de la empresa SENAPRO, y en nuestra institución se convierte en una de sus principales fortalezas.

2.2.2.1.3 PASIVOS

El pasivo alcanzó \$897.455,48 mil dólares para el 2005 con un crecimiento del 45,% en relación al año anterior.

Tabla 31: Pasivos de la empresa SENAPRO

PASIVOS DEL 2005	
PASIVO	\$
Pasivo Corriente	707389,28
Pasivo Largo plazo	190066,20
Pasivo largo plazo	0
TOTAL	897455,48

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- ☞ La estructura de la Inversión es apropiada, se privilegia la colocación, razonable liquidez y el bajo porcentaje de activos fijos hace de la cooperativa rentable.
- ☞ Las fuentes de financiamiento tienen costos financieros bajos, lo que permite que la cooperativa sea rentable

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Actualmente la empresa ha mejorado su sistema para el pago de sueldos logrando así una mayor satisfacción en sus empleados puesto que se deposita a tiempo y no se tiene contratiempos.

La empresa ha realizado la adquisición de equipo de comunicación el cual ha permitido mantener relacionado de forma inmediata al personal de oficina con el de campo, logrando así un tiempo de respuesta más rápido.

Los sistemas de seguridad adquiridos por la institución son de última tecnología y permiten brindar un mejor servicio al cliente logrando así mantener una imagen de servicio de calidad.

INFRAESTRUCTURA

Intranet Institucional

Las comunicaciones y la información representan uno de los desafíos más importantes a enfrentar para lograr mejorar la atención a los clientes y obtener una eficiente y eficaz administración. En este contexto, la Intranet Institucional está llamada a transformarse en una herramienta muy poderosa que contribuya en forma decidida a mejorar cada vez más esta gestión.

Una Intranet es una Red Corporativa Interna. Es la creación de un ambiente propio de redes y herramientas computacionales basado en la aplicación de las tecnologías de Internet, que puede estar totalmente aislada de Internet, en un ambiente cerrado, o conectada a ella de una manera controlada.

Para materializar este proyecto y hacer viable su explotación, se dispone de una completa plataforma y solución computacional, además de un servidor propio para Web y correo electrónico, y acceso dedicado a Internet.

El diseño general de la Intranet es dinámico, fácil, amigable, entretenido e interactivo. Se utilizan enlaces que facilitan la navegación y perfiles de usuario que facultan o restringen el acceso a los datos.

Página WEB

La empresa cuenta con su propia página de Internet por medio de la cual se logra dar a conocer la empresa, su situación actual, los productos que ofrece, su ubicación y en sí, es una carta de presentación, la misma que debe ser llamativa y demostrar calidad y confianza.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- ▣ La empresa cuenta con buenos sistemas de comunicación lo que les permite estar pendientes a cualquier cambio.
- ▣ La empresa cuenta con medios de comunicación masiva como lo es el internet lo cual permite mantener una relación directa con la sociedad.

DEBILIDAD

- ▣ Existe un mantenimiento inadecuado de los equipos que posee la empresa motivo por el cual se puede observar un mayor desgaste.

2.2.4 CAPACIDAD RECURSO HUMANO

La empresa de seguridad SENAPRO cuenta con 5 personas en el área administrativa:

- ↪ Financiero; 1 contabilidad, 2 tesorería.
- ↪ Recursos humanos; 1 personal, 1 logística.

Además, tiene en el área de operaciones 7 jefes de proyectos, los mismos que están al mismo nivel y un gerente de riesgos (inteligencia). Las personas encargadas de estas áreas son ex - coroneles del Ejército Ecuatoriano los mismos que cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria.

Y el personal para área de seguridad varía de acuerdo al proyecto y a la necesidad del cliente.

Por otro lado los funcionarios de SENAPRO cuentan con seguro Salud S.A. que cubre enfermedad, muerte, hospitalización, maternidad, servicio de laboratorio y rayos X, entre otros.

Con el recurso humano se aplica un control concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan mensualmente y se contabilizan cada mes.

Los mencionados empleados, se encuentran motivados debido a las buenas relaciones interpersonales entre directivos y subordinados, por los beneficios que reciben y las actividades de integración que se realizan.

El ambiente laboral que existe en la entidad es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos, Gerencia General, Mandos Medios y al compromiso del personal con la institución.

FUNCIÓN Y TAREAS DE CADA ÁREA

NIVEL DIRECTIVO:

Se encuentra formado por los tres accionistas de la empresa y aquí se aprueba los reglamentos, políticas y procedimientos de la institución.

NIVEL EJECUTIVO

El Gerente General.- es el representante Legal de la empresa, el mismo que es nombrado por el Consejo de Administración.

↪ **Los Gerentes de PROYECTOS** son nombrados igualmente por el Consejo de Administración y su responsabilidad es la de administrar los proyectos, de acuerdo con las disposiciones emanadas por la Gerencia General.

↪ **Nivel Asesor:** Dentro del Nivel Asesor Auditoría Externa, Asesoría Jurídica y Asesoría Psicológica.

↪ La Auditoría Externa se ocupa de:

↪ Emite una opinión de la razonabilidad de los Estados Financieros.

↪ Vigila el cumplimiento sobre las resoluciones de los órganos de control.

↪ Asesora a la administración.

La Asesoría Jurídica tiene como funciones principales:

- ↻ Asesorar en todos los aspectos que hacen referencia a los casos jurídicos, para procurar la solución más ajustada a los intereses de la empresa.
- ↻ Estudia e interpreta la ley para la aplicación correcta en la elaboración de proyectos, reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que normen a aspectos jurídicos de orden personal, comercial, societario y administrativo de la institución.

NIVEL DE APOYO

Dentro del Nivel de Apoyo tenemos: Recursos Humanos, Contabilidad, Logística, Operaciones, Riesgos, Sistemas.

- **Recursos Humanos** se encarga de definir la planificación y ejecutar conjuntamente con la Gerencia General; la implantación de todas las políticas y metodologías de recursos humanos en materia de selección, inducción, rotación y retribuciones.
- **Contador General** debe planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del sistema contable de SENAPRO de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, disposiciones e instrucciones del SRI y el Código de Ética Profesional.
- **Logística;** en esta área se realiza los pedidos de todos los materiales requeridos por el personal tanto de oficina como de campo, se realiza el análisis de proveedores y se mantiene una base de datos de ellos.
- **Sistemas;** se encargan del manejo de toda el área informática (Internet, intranet), del equipo de telecomunicación, equipo de seguridad (alarmas), instalación y mantenimiento.

- **Operaciones;** es responsable por;
 1. El diseño de los servicios.
 2. El manejo y control de los distintos proyectos de la compañía.
 3. La programación y ejecución de los mismos.
 4. El control de los elementos a cargo del área.
 5. La supervisión del personal y de los procesos de su área.
 6. Planificar e implementar planes de capacitación y desarrollo del personal de su área.

- **Riesgos;** aquí se encuentra el área de inteligencia.
 1. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes.
 2. Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo, e informar al Jefe de Riesgos.
 3. Vigilar que las áreas de negocios se encuentren ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos que conforman la administración integral de riesgo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- ↻ Existen capacitaciones continuas para el personal de seguridad lo que permite mejorar el servicio
- ↻ Las remuneraciones y beneficios sociales son adecuados y cubren las expectativas de los empleados.

DEBILIDAD

- ↻ Los empleados de la institución no aplican al 100% todo lo aprendido en los cursos de capacitación.

2.3. ANÁLISIS FODA

“La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Es así que mediante la matriz FODA se confrontan las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las oportunidades y amenazas dadas en el ambiente externo.”

2.3.1 MATRICES

El análisis FODA emplea dos tipos de matrices para poder identificar las mejores estrategias a tomar en un futuro.

Matriz de impacto; Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de SENAPRO CIA LTDA y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

PARÁMETROS	
DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.

MATRIZ EXTERNA											
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
O: OPORTUNIDADES			A: AMENAZAS			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	O	A	5	3	1	5	3	1	5	3	1
MACROAMBIENTE											
FACTOR ECONÓMICO											
<ul style="list-style-type: none"> El incremento del PIB nos demuestra que existirá más dinero disponible para la utilización del servicio de seguridad. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> Es factible lograr financiamiento externo a una tasa de interés más baja del mercado local. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> Incremento de ingresos por parte de intereses recibidos de una institución financiera 											
					x						1O
<ul style="list-style-type: none"> Desmotivación para realizar inversiones en las entidades financieras. 											
							x			3A	
<ul style="list-style-type: none"> La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago. 											
							x			3A	
FACTOR POLÍTICO											
<ul style="list-style-type: none"> Los conflictos políticos relegan aspectos fundamentales para el desarrollo del país, provocando que las empresas se manejen en un ambiente inestable y no puedan tener proyecciones. 											
						x				5A	
FACTOR LEGAL											
<ul style="list-style-type: none"> A pesar de existir varias leyes que regulen el comportamiento de las empresas de seguridad no se ha podido evitar el crecimiento acelerado de las empresas ilegales lo cual ocasiona inseguridad y mala imagen a nuestra institución. 											
							x			5A	
<ul style="list-style-type: none"> La ley de armamento y munición permite regularizar el uso adecuado de las armas. 											
					x						1O
FACTOR SOCIAL											
<ul style="list-style-type: none"> El analfabetismo, la pérdida de valores y principios ha dado como resultado que se incremente la violencia y la corrupción. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir. 											
	x									5O	
<ul style="list-style-type: none"> La policía y el ejército no cuenta con el personal adecuado y el material correcto para combatir el alto índice de delincuencia que se presenta en Pichincha. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> La falta de trabajo ha obligado a los jóvenes ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades así persona económicamente activa de entre 20 y 30 años que pueden laborar en la empresa. 											
							x			3A	
<ul style="list-style-type: none"> El alto índice delincriminal permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma. 											
							x			5A	
FACTOR TECNOLÓGICO											
<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas informáticos, software, el Internet, y todo lo referente con tecnología digital hace que las actividades administrativas y operativas sean controladas de una forma más simple, enfocándose a una mayor calidad y a la prestación de un servicio más eficiente. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar productos innovadores sustentados en tecnología de punta. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo. 											
								x		3A	
MICROAMBIENTE											
PROVEEDORES											
<ul style="list-style-type: none"> Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de SENAPRO lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte. 											
				x						3O	
<ul style="list-style-type: none"> Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación. 											
								x		3A	
CLIENTES											
<ul style="list-style-type: none"> Al enfocarse solo a un sector determinado la empresa pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado. 											
	x									5A	
COMPETENCIA											
<ul style="list-style-type: none"> Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado. 											
						x				5A	
<ul style="list-style-type: none"> La aparición de varias empresas de seguridad fantasma disminuyen la buena imagen de todas las empresas que están enfocadas en esta rama. 											
							x			5A	
<ul style="list-style-type: none"> Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad 											
								x		3A	
MERCADO											
<ul style="list-style-type: none"> Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación. 											
	x									5O	
<ul style="list-style-type: none"> Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes. 											
	x									5O	
<ul style="list-style-type: none"> Se corre el riesgo que otras empresas de seguridad logren penetrar en nuestro nicho al ver la buena rentabilidad que deja trabajar para petroleras. 											
							x			3A	
<ul style="list-style-type: none"> El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. 											
								x		3A	

MATRIZ INTERNA												
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO					
	F: FORTALEZA	D: DEBILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA												
INVESTIGACIÓN												
➤ No realizan investigación de mercados para determinar necesidades y deseos de la población.					x						3D	
PLANIFICACIÓN												
➤ Los empleados de la institución desconocen la visión, misión y objetivos de la empresa.				x						5D		
➤ Las personas que laboran en la empresa tienen un conocimiento claro de los objetivos de su departamento.	x									5F		
➤ La organización no cuenta con plan de marketing por lo que no tienen una forma adecuada de dar a conocer los productos y servicios que ofrece a la sociedad.							x				3D	
➤ La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionar en forma adecuada.						x				5D		
ORGANIZACIÓN												
➤ Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendado.		x									3F	
➤ La estructura organizacional es vertical, rige un nivel jerárquico.								x			3D	
➤ En la estructura no se encuentra un área de comercialización y publicidad.								x			3D	
➤ La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos).		x									3F	
DIRECCIÓN												
➤ El liderazgo que se puede observar es democrático lo que permite una mejor relación entre empleado y empleador.		x									3F	
➤ La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal por lo tanto permite un mayor cruce de información.		x									3F	
CONTROL Y EVALUACIÓN												
➤ Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en cada etapa con el fin de realizar los correctivos necesarios.			x									1F
➤ Debido a que la institución realiza informes de evaluación se puede medir los resultados obtenidos de los empleados en un período de tiempo.		x									3F	
➤ Las evaluaciones que se le realiza al personal de seguridad no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades.							x				3D	
CAPACIDAD FINANCIERA												
➤ La empresa cuenta con sistemas contables adecuados.			x									1F
➤ El presupuesto de la empresa es cumplido en su totalidad sin ningún inconveniente.			x									1F
➤ Las fuentes de financiamiento tienen costos financieros elevados lo que provoca un alza en los precios.							x				3D	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO												
En la institución se puede observar un clima laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria.	x									5F		
➤ Existen capacitaciones continuas para el personal de seguridad lo que permite mejorar el servicio.	x									5F		
➤ Los empleados de la institución no aplican al 100% todo lo aprendido en los cursos de capacitación.								x			3D	
➤ Las remuneraciones y beneficios sociales son adecuados y cubren las expectativas de los empleados.		x									3F	
CAPACIDAD DEL TECNOLÓGICA												
La empresa cuenta con buenos sistemas de comunicación lo que les permite estar pendientes a cualquier cambio.		x									3F	
➤ La empresa cuenta con medios de comunicación masiva como lo es el internet lo cual permite mantener una relación directa con la sociedad.		x									3F	
➤ Los equipos que posee la empresa son modernos y de buena tecnología pero que no tienen un buen mantenimiento.									x			1D

2.3.1.2 Matriz de aprovechabilidad; Se compara cómo una oportunidad puede ser afectada por una fortaleza.

- ☞ Para el desarrollo de la siguiente matriz es necesario la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS	
DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.



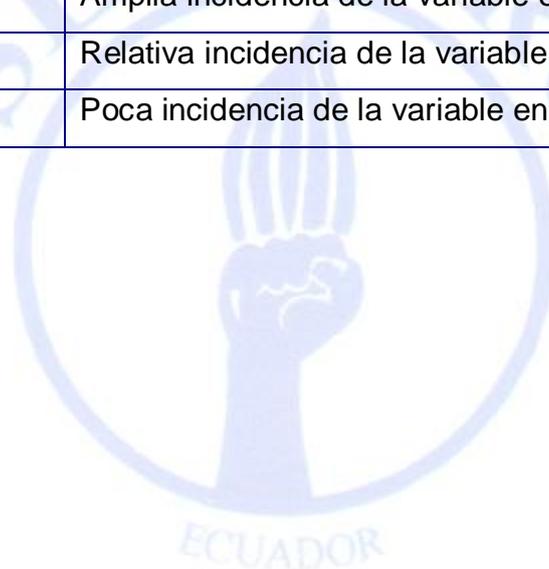
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> INCIDENCIA </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">5 = ALTO</p> <p style="text-align: center;">3 = MEDIO</p> <p style="text-align: center;">1 = BAJO</p> </div>	OPORTUNIDADES	<p>El incremento del PIB nos demuestra que existirá más dinero disponible para la utilización del servicio de seguridad. 3O</p> <p>Es factible lograr financiamiento externo a una tasa de interés más baja del mercado local. 3O</p> <p>Incremento de ingresos por parte de intereses recibidos de una institución financiera. 1O</p> <p>La ley de armamento y munición permite regularizar el uso adecuado de las armas. 1O</p> <p>El analfabetismo, la pérdida de valores y principios ha dado como resultado que se incremente la violencia y la corrupción. 3O</p> <p>El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir. 5O</p> <p>La policía no cuenta con el personal adecuado y el material correcto para combatir el alto índice de delincuencia que se presenta en Pichincha. 3O</p> <p>Los sistemas informáticos, software, el Internet, y todo lo referente con tecnología digital hace que las actividades administrativas y operativas sean controladas de una forma más simple, enfocándose a una mayor calidad y a la prestación de un servicio más eficiente. 3O</p> <p>Desarrollar productos innovadores, sustentados en tecnología de punta. 3O</p> <p>Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera. 3O</p> <p>Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de SENAPRO lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte. 3O</p> <p>Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación. 5O</p> <p>Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes. 5O</p>													
FORTALEZAS															
Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendado. 5F		1	1	1	3	1	1	1	3	1	5	5	5	5	33
La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos). 3F		3	1	1	1	3	5	1	3	3	3	3	5	3	35
El liderazgo que se puede observar es democrático lo que permite una mejor relación entre empleado y empleador. 3F		1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	5	5	29
La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal por lo tanto permite un mayor cruce de información. 3F		1	1	1	3	1	1	1	3	3	5	3	5	5	33
En la institución se puede observar un clima laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria. 5F		1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	29
Existen capacitaciones continuas para el personal de seguridad lo que permite mejorar el servicio. 5F		1	1	3	5	3	5	3	5	5	1	1	5	5	43
Las remuneraciones y beneficios sociales son adecuados y cubren las expectativas de los empleados. 3F		3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	27
La empresa cuenta con buenos sistemas de comunicación lo que les permite estar pendientes a cualquier cambio. 3F		1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	3	5	31
La empresa cuenta con medios de comunicación masiva como lo es el internet lo cual permite mantener una relación directa con la sociedad. 3F		1	3	3	1	1	3	3	5	5	1	1	5	5	37
TOTAL		13	13	17	17	15	23	17	29	25	25	21	41	41	

1.2.1.1 **Matriz de vulnerabilidad;** Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.

☞ Para el desarrollo de la siguiente matriz es necesario la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS	
DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia de la variable en la gestión.
Medio = 3	Relativa incidencia de la variable en la gestión.
Bajo = 1	Poca incidencia de la variable en la gestión.



MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> INCIDENCIA </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">5 = ALTO</p> <p style="text-align: center;">3 = MEDIO</p> <p style="text-align: center;">1 = BAJO</p> </div>	AMENAZAS	<p>Desmotivación para realizar inversiones en las entidades financieras. 3A</p> <p>La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago. 3A</p> <p>La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos). 5A</p> <p>Los conflictos políticos relegan aspectos fundamentales para el desarrollo del país, provocando que las empresas se manejen en un ambiente inestable y no puedan tener proyecciones a futuro. 5A</p> <p>A pesar de existir varias leyes que regulen el comportamiento de las empresas de seguridad no se ha podido evitar el crecimiento acelerado de las empresas ilegales lo cual ocasiona inseguridad y mala imagen a nuestra institución. 3A</p> <p>La falta de trabajo ha obligado a los jóvenes ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades perdiendo así persona económicamente activa de entre 20 y 30 años que pueden laborar en la empresa. 3A</p> <p>El alto índice delincuencia permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma. 5A</p> <p>Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo. 3A</p> <p>Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación. 3A</p> <p>Al enfocarse solo a un sector determinado la empresa pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado. 5A</p> <p>Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado. 5A</p> <p>Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad. 3A</p> <p>Se corre el riesgo que otras empresas de seguridad logren penetrar en nuestro nicho al ver la buena rentabilidad que deja trabajar para petroleras. 3A</p> <p>El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. 3A</p>															
DEBILIDADES																	
No realizan investigación de mercados para determinar necesidades y deseos de la población. 3D		1	1	5	5	5	3	1	1	1	1	5	5	3	3		40
La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago 5D		1	1	5	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1		28
La organización no cuenta con plan de marketing por lo que no tienen una forma adecuada de dar a conocer los productos y servicios que ofrece a la sociedad. 3D		1	1	5	5	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3		36
La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionar en forma adecuada. 5D		1	1	5	5	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3		28
La estructura organizacional es vertical, rige un nivel jerárquico. 3D		1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		18
Las evaluaciones que se le realiza al personal de seguridad no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades 3D		1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3		18
Las fuentes de financiamiento tienen costos financieros elevados lo que provoca un alza en los precios 3D		3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		18
Los empleados de la institución no aplican al 100% todo lo aprendido en los cursos de capacitación. 3D		1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1		20
Los equipos que posee la empresa son modernos y de buena tecnología pero que no tienen un buen mantenimiento. 1D		1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1		18
TOTAL		11	11	27	23	17	13	11	19	11	13	17	19	15	17		

FODA	
HOJA DE TRABAJO	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El incremento del PIB nos demuestra que existirá más dinero disponible para la utilización del servicio de seguridad.	Desmotivación para realizar inversiones en las entidades financieras. 3A
Es factible lograr financiamiento externo a una tasa de interés más baja del mercado local.	La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago.
Incremento de ingresos por parte de intereses recibidos de una institución financiera.	La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos).
La ley de armamento y munición permite regularizar el uso adecuado de las armas.	Los conflictos políticos relegan aspectos fundamentales para el desarrollo del país, provocando que las empresas se manejen en un ambiente inestable y no puedan tener proyecciones a futuro.
El analfabetismo, la pérdida de valores y principios ha dado como resultado que se incremente la violencia y la corrupción.	A pesar de existir varias leyes que regulen el comportamiento de las empresas de seguridad no se ha podido evitar el crecimiento acelerado de las empresas ilegales lo cual ocasiona inseguridad y mala imagen a nuestra institución.
El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir.	La falta de trabajo ha obligado a los jóvenes ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades perdiendo así persona económicamente activa de entre 20 y 30 años que pueden laborar en la empresa.
La policía no cuenta con el personal adecuado y el material correcto para combatir el alto índice de delincuencia que se presenta en Pichincha.	El alto índice delincencial permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma.
Los sistemas informáticos, software, el Internet, y todo lo referente con tecnología digital hace que las actividades administrativas y operativas sean controladas de una forma más simple, enfocándose a una mayor calidad y a la prestación de un servicio más eficiente.	Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo.
Desarrollar productos innovadores, sustentados en tecnología de punta.	Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación.
Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera.	Al enfocarse solo a un sector determinado la empresa pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado.
Todos los proveedores se encuentran ubicados cerca de las instalaciones de SENAPRO lo cual permite optimizar tiempo y dinero ya que la distancia es corta y no se gasta en transporte.	Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado.
Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación.	Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad
Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes.	Se corre el riesgo que otras empresas de seguridad logren penetrar en nuestro nicho al ver la buena rentabilidad que deja trabajar para petroleras.
	El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendado.	No realizan investigación de mercados para determinar necesidades y deseos de la población.
La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos).	La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago
El liderazgo que se puede observar es democrático lo que permite una mejor relación entre empleado y empleador.	La organización no cuenta con plan de marketing por lo que no tienen una forma adecuada de dar a conocer los productos y servicios que ofrece a la sociedad.
La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal por lo tanto permite un mayor cruce de información.	La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionar en forma adecuada.
En la institución se puede observar un clima laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria.	La estructura organizacional es vertical, rige un nivel jerárquico.
Existen capacitaciones continuas para el personal de seguridad lo que permite mejorar el servicio.	Las evaluaciones que se le realiza al personal de seguridad no son continuas por lo que se arrastran varias irregularidades
Las remuneraciones y beneficios sociales son adecuados y cubren las expectativas de los empleados.	Las fuentes de financiamiento tienen costos financieros elevados lo que provoca un alza en los precios
La empresa cuenta con buenos sistemas de comunicación lo que les permite estar pendientes a cualquier cambio.	Los empleados de la institución no aplican al 100% todo lo aprendido en los cursos de capacitación.
La empresa cuenta con medios de comunicación masiva como lo es el internet lo cual permite mantener una relación directa con la sociedad.	Los equipos que posee la empresa son modernos y de buena tecnología pero que no tienen un buen mantenimiento.

 <p style="text-align: center;">MATRIZ DE ESTRATEGIAS</p>		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES FO	ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES DO
OPORTUNIDADES	<p>1 Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación.</p>		<p>1 No realizan investigación de mercados para determinar necesidades y deseos de la población.</p>
	<p>2 Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes.</p>	<p>1.- Presentar programas de capacitación con temas de atención al cliente, y relaciones humanas. F (1), O (1, 2).</p>	<p>1.- Llevar a cabo una investigación de mercado D (1), O (1,2,3,4)</p>
	<p>3 Los sistemas informáticos, software, el Internet, y todo lo referente con tecnología digital hace que las actividades administrativas y operativas sean controladas de una forma más simple, enfocándose a una mayor calidad y a la prestación de un servicio más eficiente.</p>	<p>2.- Realizar una publicidad periódica adecuada que permita brindar la información necesaria de los productos que la empresa ofrece a través de la página WEB. F (2), O (1,2,3,4)</p>	<p>2.- Implementar un departamento de marketing. D (1,2), O (2, 4,6)</p>
	<p>4 Desarrollar productos innovadores, sustentados en tecnología de punta.</p>	<p>3.- Realizar una administración por procesos e índices de gestión con el fin de optimizar tiempo y recursos. F (3), O (1,2)</p>	<p>3.- Diseñar una planificación estratégica con el fin de mejorar el área administrativa. D (4), O (2, 5)</p>
	<p>5 Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera.</p>	<p>4.- Mejorar la comunicación y establecer una planificación participativa con el personal de servicio con el fin de brindar apoyo en los momentos críticos. F (4,5), O (2,3).</p>	<p>4.- Realizar evaluaciones continuas que nos permitan observar si las capacitaciones son adecuadas y aplicables. D (5), O (2)</p>
	<p>6 El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir.</p>	<p>5.- Realizar estudios de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes con el afán de ofrecer un mejor servicio. O (1,2,4, 6)</p>	
AMENAZAS	<p>1 Los conflictos políticos relegan aspectos fundamentales para el desarrollo del país, provocando que las empresas se manejen en un ambiente inestable y no puedan tener proyecciones a futuro.</p>	<p>ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS DA</p>
	<p>2 Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo.</p>	<p>1.- Establecer programas de capacitación para el mantenimiento continuo del material utilizado por el personal de seguridad y enseñarles su uso adecuado. F (1), A (2)</p>	<p>1.- Realizar un análisis de costos con el fin de mantener precios bajos y ser más competitivos. D (3), A (3, 5)</p>
	<p>3 Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad</p>	<p>2.- Proporcionar valor agregado al cliente que nos diferencie de la competencia logrando así una mayor aceptación en el mercado. F (1,3), A (3, 4,5,6)</p>	<p>2.- Elaborar una planificación estratégica flexible que permita a la empresa adaptarse fácilmente a los cambios del entorno. D (4), A (1, 6)</p>
	<p>4 El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado.</p>	<p>3.- Implementar una estructura organizacional que se adapte a la situación del país. F (3), A (1)</p>	<p>3.- Crear una publicidad adecuada para dar a conocer todos los productos que la empresa ofrece al mercado. D (1,3), A (3, 4, 5)</p>
	<p>5 Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado.</p>	<p>4.- Incrementar en la página WEB las certificaciones que la empresa a obtenido y la aceptación de todos los organismos con el fin de brindar mayor confiabilidad a la sociedad. F (2), A (3,4,5,6)</p>	<p>4.- Realizar programas de mejoramiento continuo. D (4,5), O (3,4,5)</p>
	<p>6 A pesar de existir varias leyes que regulen el comportamiento de las empresas de seguridad no se ha podido evitar el crecimiento acelerado de las empresas ilegales lo cual ocasiona inseguridad y mala imagen a nuestra institución.</p>		

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO III

SENAPRO

***EMPRESA DE
SEGURIDAD PETROLERA***

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa SENAPRO LTDA. brinda el servicio de seguridad privada y con el fin de ofrecer a las empresas un clima de tranquilidad y un entorno fuera de riesgo.

La empresa ha obtenido la legalización del Ministerio de Defensas, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio y son miembros activos de ANESI.

Actualmente la empresa ofrece los siguientes servicios.

SERVICIO	DESCRIPCION	
Diseños de sistemas de seguridad	La creación de un sistema de seguridad industrial que abarque las áreas administrativas y operativas de la empresa.	
Auditorías de seguridad	Es la verificación de los controles en el proceso, de la operación y de los recursos empleados en un sistema de seguridad.	
Investigaciones corporativas	Realización de investigaciones corporativas con el fin de evitar posibles amenazas.	
Prevención y control de pérdidas	Es la tarea esencial en el desarrollo corporativo, que busca implantar procedimientos, estrategias que busquen eliminar las causas de pérdidas o daños de los bienes.	
Seguridad y protección	La seguridad física complementa el sistema integral, con profesionales adecuadamente seleccionados y entrenados, en diferentes áreas que solicite el cliente.	
Capacitación	Se brinda cursos de protección personal y familiar, medidas preventivas para evitar el secuestro, extorsiones y atentados terroristas, prevenir actos de sabotaje en sus empresas y en sus operaciones internas o externas.	
Asesoramiento y diseño de protección	Establece los niveles de riesgo y vulnerabilidad que presentan en la empresa.	

Actualmente la empresa tienen algunos clientes (están clasificados por proyectos) como lo son:

Tabla 32: Clientes de la empresa SENAPRO

PROYECTO PERENCO	La empresa SENAPRO gana la primera licitación de la empresa petrolera francesa PERENCO en marzo del 2003, cada contrato tiene una duración de 1 año, actualmente se ha logrado 3 renovaciones y se preparan para la siguiente licitación.
PROYECTO REPSOL-YPF	SENAPRO consiguió su primer contrato con REPSOL YPF la mejor empresa petrolera de España y Argentina en diciembre del año 2003.
PROYECTO AGIP	Actualmente se mantienen 2 renovaciones con la empresa petrolera italiana AGIP con la cual firma por primera vez en el año 2004 y esta en proceso de obtener su tercer contrato.
PROYECTO OCP CAMPO	En junio del 2005 se gana la primera licitación con la empresa OCP (Oleoductos de crudos pesados) campos, se contrata los servicios de SENAPRO para proteger a la tubería y sus alrededores desde Lago Agrio hasta Esmeraldas. Actualmente ya tiene firmado un contrato hasta junio del 2007, es decir, que ha ganado 2 licitaciones con un período de 1 año.
PROYECTO OCP CIUDAD	En enero del 2006 se consigue firmar el contrato con OCP urbano, este consiste en brindar seguridad a las oficinas y residencias en la ciudad de Quito. La duración de este contrato es por un año
PROYECTO PETROBRAS	En diciembre del 2006 se consigue firmar el contrato con PETROBRAS, Petrobras es hoy una de las 12 principales empresas productoras de petróleo a nivel mundial. La duración de este contrato es por 2 años.

La empresa SENAPRO tiene otros contratos más pequeños con las empresas petroleras:

-  BURLINGTON RESOURCES ECUADOR LIMITED.
-  SAN ANTONIO PRIDE.
-  NABOARD.

Fuera del área petrolera a ganado la licitación en cuatro empresas:

- ✚ Cementos Selva Alegre.
- ✚ DIPAC Norte-Sur.
- ✚ XEROX
- ✚ PLAZA 2000

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La empresa de seguridad SENAPRO Ltda., se dedica a brindar seguridad y custodia al recurso humano, bienes e instalaciones de las empresas del sector petrolero ofreciendo un servicio eficaz, eficiente y con precios competitivos con el afán de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica constituye una herramienta que desarrolla la formulación de los principios y valores institucionales.

Esta matriz ayudará a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa de seguridad **SENAPRO LTDA.** Siendo uno de los elementos importantes para el comportamiento organizacional.

3.3.1 PRINCIPIOS

“Un principio es una verdad fundamental; son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma, los principios son preceptivos (o normativos), que señalan lo que se debe hacer”¹⁶.

Por otro lado se puede decir que los principios son el conjunto de creencias, valores normas establecidas en la organización que configuran la imagen interna y externa.

¹⁶ Direccionamiento Estratégico, Ing. Guido Crespo

Los principios que se pudieran considerar para la matriz son:

- ✚ Calidad.
- ✚ Competitividad.
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Dinamismo.
- ✚ Disciplina.
- ✚ Compromiso.
- ✚ Eficiencia.
- ✚ Flexibilidad.
- ✚ Innovación constante.

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
Calidad	X	X	X	X
Competitividad.	X	X	X	—
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Dinamismo	X	X	X	—
Disciplina	X	X	X	—
Compromiso	X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X	X
Flexibilidad	X	X	X	X
Innovación constante	X	X	X	X
Enfoque al cliente	X	X	X	X
Credibilidad	X	X	X	—



EFICIENCIA; Optimización de recursos por parte de los empleados, directivos y proveedores para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.



TRABAJO EN EQUIPO; La construcción de un ambiente de participación, dinamismo y confianza que favorezca la integración y la comunicación de todos los empleados es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.



CALIDAD; Alcanzar altos estándares de calidad mediante el buen desempeño de sus empleados con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



INNOVACIÓN; Introducir en el mercado nuevas ideas de servicios con la finalidad de cubrir las expectativas del mercado e incrementar la participación.



ENFOQUE AL CLIENTE; Fomentar una cultura de excelencia en el servicio al cliente, proporcionándoles de manera rápida y eficaz una respuesta a sus necesidades.

PRINCIPIOS

- ↻ Eficiencia en la prestación del servicio.
- ↻ Trabajo en equipo con honestidad y profesionalismo.
- ↻ Calidad en el desempeño de los empleados.
- ↻ Innovación y creatividad constante
- ↻ Mantener un enfoque de servicio al cliente.

3.3.2 VALORES

“Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio “. ¹⁷

Los valores que considera la empresa son:

- ✚ Ética
- ✚ Lealtad
- ✚ Honestidad
- ✚ Confidencialidad
- ✚ Justicia

¹⁷ Direccionamiento Estratégico, Ing. Guido Crespo,

- ✚ Solidaridad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Integridad
- ✚ Profesionalismo

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

VALORES	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
Ética	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X	X	—
Justicia	X	X	X	—
Solidaridad	X	X	X	—
Responsabilidad	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	X



Ética; Actuar siempre de manera recta tanto a nivel interno y externo de la empresa para brindar un alto grado de confiabilidad en nuestros clientes.



Lealtad; Nuestro compromiso esta enfocado a brindar satisfacción tanto al cliente interno y externo logrando de esta manera su fidelidad absoluta.



Honestidad; Es el comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos, por ello es una virtud centrada en el respeto a la verdad y a los bienes ajenos; consiste en la manera de obrar de un individuo.



Responsabilidad; Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; entregando lo mejor de nosotros para ofrecer un servicio de calidad.



Integridad; Constituye la rectitud en el comportamiento diario con el cliente, compañeros, institución y sociedad en general.



Profesionalismo; El dominio de los estudios y competencias que los empleados y directivos deben tener. Es la seriedad cuando realizamos nuestro trabajo que se refleja desde la aplicación de procedimientos estandarizados, el control de los procesos y la evaluación de desempeño.

VALORES

- ✎ Ética en el comportamiento cotidiano.
- ✎ Lealtad al cumplir con el compromiso adquirido.
- ✎ Honestidad e integridad que generan confianza en los clientes.
- ✎ Responsabilidad en el cumplimiento de las actividades diarias.
- ✎ Profesionalismo al prestar nuestros servicios.

3.4 MISIÓN

La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa”¹⁸

¹⁸ Administración Estratégica , Charles Hill, Mac Graw Hill.

MISIÓN ACTUAL

Ocupar una posición de primer orden en el campo de la seguridad integral, mediante la prestación de servicios de excelente calidad, con profesionales perfectamente capacitados y apoyados con medios tecnológicos, para mantener a nuestros clientes dentro de los márgenes de satisfacción.

MISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE

- ❖ **Naturaleza del negocio:** Prestación del servicio de seguridad integral.
- ❖ **Razón para existir:** Brindar servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ❖ **Mercado al que sirve:** Personas jurídicas del sector petrolero con proyecciones de diversificación.
- ❖ **Características generales de los productos o servicios:** Servicios y productos innovadores y de alta calidad.
- ❖ **Posición deseada en el mercado:** Líder
- ❖ **Principios y valores:** Calidad, honestidad y lealtad.

MISIÓN

Proporcionar servicios de seguridad integral que permitan asegurar la tranquilidad de nuestros clientes ofreciendo diversificación y alta calidad en los productos y servicios con recurso humano altamente capacitado y honesto, que permita satisfacer las demandas del cliente logrando así su lealtad”.

3.5 VISIÓN

La visión involucra las metas que la organización espera cumplir a mediano y largo plazo.

Una visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, con alta credibilidad, flexible y creativa.¹⁹

VISIÓN ACTUAL

Desarrollar una empresa de primer nivel en el campo de seguridad integral, a fin de asegurar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en su medio familiar como laboral, que nos permita alcanzar sitios de privilegio en el mercado nacional, regional y en un futuro mediano internacional.

VISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE

- ❖ **Posición en el mercado:** Líder.
- ❖ **Tiempo:** 5 años
- ❖ **Ámbito del mercado:** Nacional
- ❖ **Productos o servicios:** Servicio de seguridad integral petrolera con posibilidad de diversificación.
- ❖ **Valores:** Integridad, responsabilidad.
- ❖ **Principio organizacional:** Trabajo en equipo

¹⁹ Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill

VISIÓN

Ser al 2011 la empresa líder en el campo de seguridad petrolera a nivel nacional brindando un servicio de calidad e innovación continua logrando así ser reconocida por la sociedad por su carácter técnico, profesional, integro y basado en principios de honestidad, transparencia y trabajo en equipo.

3.6 OBJETIVOS

“Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro”.²⁰

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- **Medible:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Tiempo;** debe tener un periodo de tiempo.

²⁰ Administración una perspectiva global, Koontz y Weinrich

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

<p><i>Rentabilidad y Crecimiento</i></p>	<p>Incrementar anualmente una rentabilidad de dos puntos porcentuales mediante un buen manejo financiero para el año 2011.</p> <p>Diversificar los servicios que ofrece la empresa hasta el año 2011 con el fin de tener un mayor crecimiento en el mercado.</p>
<p><i>Clientes y Mercado</i></p>	<p>Lograr un nivel mínimo de satisfacción en los servicios al contribuyente del 85% hasta el año del 2011.</p> <p>Implementar una cultura de servicio al cliente con el fin de brindar una atención de calidad y así alcanzar su fidelidad.</p>
<p><i>Procesos Internos y Administrativos</i></p>	<p>Implementar el Direccionamiento Estratégico e indicadores de gestión para los siguientes 5 años, en la cual se defina la estrategia a seguir en la empresa de seguridad.</p>
<p><i>Tecnología Investigación y Desarrollo del Recurso Humano</i></p>	<p>Impulsar nuevos e innovadores productos y servicios de seguridad mediante una investigación adecuada y la adquisición de tecnología que faculte el crecimiento de la entidad en los próximos cinco años.</p> <p>Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 85% hasta el año 2011.</p> <p>Lograr hasta el año 2011 la capacitación continua de todo el recurso humano que labora en la empresa.</p>

3.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones.	Se incrementara en un 5% del total facturado con respecto al saldo del año anterior.	Hacer encuestas con el fin de conocer el grado satisfacción de nuestros clientes.
1.2	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Crecimiento	Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Incrementar en un 15% la cartera de servicios con respecto al año anterior.	Realizar una investigación de mercados.

3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	CLIENTE-MERCADO	Satisfacción del Cliente	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes.	Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.
1.2	CLIENTE-MERCADO	Servicio al Cliente	Ofrecer un servicio ágil que cubra todas las expectativas del cliente.	Reducción del 25% del tiempo que se utiliza actualmente en el servicio	Capacitar a todo el personal para que este pueda solucionar en forma inmediata todas las dificultades o contratiempos que se presenten.

1.3	CLIENTE-MERCADO	Cobertura	Implementar una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico.	Cubrir un nuevo mercado que no esta explotado en la ciudad de Guayaquil en el área de seguridad VIP.	Realizar un estudio técnico para la introducción de la nueva sucursal en el mercado.
1.4	CLIENTE-MERCADO	Productos y servicio	Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero.	Implementar por lo menos 2 nuevos servicios aplicando en forma adecuada los nuevos sistemas de seguridad que existen en el mercado.	Incrementar el portafolio de productos/servicios.

3.6.2.3 OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico.	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.
1.2	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Desarrollo Organizacional	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno.	Diseñar el organigrama por procesos de la institución.
1.3	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gestión interna	Mejorar los procesos administrativos y operacionales.	Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la institución.	Realizar un análisis de los procesos y eliminar todas las actividades innecesarias.

3.6.2.4 OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Investigación y desarrollo	Diseñar nuevos productos y servicios innovadores.	Ingresar en nuevos sectores productivos para brindar seguridad.	Crear un departamento de marketing que se encargue de la investigación, desarrollo y promoción de nuevos servicios.
1.2	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Recurso Humano	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.	Lograr el 90% de cumplimiento de las evaluaciones realizadas a los empleados.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente, seguridad y como resolver problemas.
1.3	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Recurso Humano	Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 90%	Lograr mediante la satisfacción laboral un incremento del 90% en la productividad y eficiencia de cada uno de los empleados.	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal a través de la creación de plan carrera para alcanzar un crecimiento profesional dentro de la institución.

3.7 POLÍTICAS

“Son interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones”.²¹

²¹ Administración una Perspectiva Global, Koontz y Wehrich, Mc. Graw Hill

3.7.1 POLÍTICAS DE PERSONAL

- Todo el personal debe utilizar el uniforme institucional, en forma adecuada.
- El horario de labores es, para el personal administrativo de 8am. hora de entrada y 17 p.m. hora de salida, con una hora para el almuerzo. Para el personal de seguridad cumplirá con los turnos rotativos establecidos, cada turno dura 12 horas por 4 días a la semana.
- En caso de renunciar a su puesto de trabajo, el personal deberá presentar la misma con anticipación con la finalidad de poner oportunamente su reemplazo.
- Inculcar los principios de seguridad dentro de la preparación del personal, con la finalidad de disponer de elemento humano capaz de cumplir a cabalidad su función.

3.7.2 Área Administrativa

- Concentración y delegación de autoridad en las diferentes áreas.
- Competencia abierta a promover a las personas más calificadas dentro o fuera de la empresa.
- El personal recibirá no solo motivaciones económicas sino también de logro y autorrealización.
- Disponer del presupuesto anual un porcentaje para destinarlo en promociones y publicidad.

3.7.3 Personal de seguridad

- El personal de seguridad puede ser hombre o mujer de 20 a 45 años.
- El personal masculino debe haber realizado la conscripción.

- Todo el personal debe portar el uniforme y armamento en forma correcta.
- El personal debe portar su identificación en el bolsillo izquierdo de la chaqueta.
- Todo el personal debe dar parte de las novedades que hayan existido durante su turno.
- Si existen cambios de turnos deben ser reportados y aprobados por los supervisores.
- El personal no deberá presentarse a su puesto de trabajo con indicios de haber ingerido licor o en estado etílico.
- No fumar o ingerir alimentos en el puesto de vigilancia.

3.7.4 Área Financiera

- Premiar la fidelidad del cliente entregándolos mayores beneficios.
- Realizar pagos a los proveedores cada 30 días.
- El cobro del servicio se realizará el 30 de cada mes.
- El pago a los empleados se lo realizará el último día del mes a través del Banco Pichincha o la Mutualista Pichincha.
- Dentro del presupuesto otorgar un 20% para la capacitación del personal.

3.7.5 Área Técnica – control de calidad

- Brindar mantenimiento preventivo a todo el equipo y armamento del personal.
- Cada 6 meses hacer el mantenimiento de los vehículos y motos de la institución.

3.8 ESTRATEGIAS

“Es identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización.”²²

3.8.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICION	APLICACIÓN	VENTAJAS
Desarrollo	Diferenciación	Es conveniente crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de productos y presentaciones de los productos que la competencia.	Analizar los procedimientos de los servicios existentes	Generar fidelidad de nuestros clientes.
Crecimiento Intensivo	Desarrollo del Mercado	Esta estrategia estará orientada al crecimiento de los ingresos a través de la introducción de sus productos en nuevos mercados con el afán de ofrecer un mejor producto y servicio.	Dominar el mercado actual antes de introducirse a uno nuevo	Establecer una distribución y marketing propio de la institución
Competitivas	Seguidora	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.	Evaluar la posición que ocupa la empresa en el mercado.	Se puede adaptar y mejorar las decisiones tomadas por el líder del mercado.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en mostrar una entidad seguidora adaptable al comportamiento del mercado aplicando diferenciación e innovación permanente de sus servicios logrando así sobresalir de la competencia, ofreciendo calidad a precios competitivos y buscando nuevos segmentos para así expandirse y alcanzar una mayor participación en el mercado.

²² “SERNA, Gómez Humberto, Página 211

3.8.2 Acciones Estratégicas

A continuación se presentan las estrategias operativas aplicables a las diferentes perspectivas de la empresa de seguridad SENAPRO.

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

CORTO PLAZO	2006	2007
MEDIANO PLAZO	2008	2009
LARGO PLAZO	2010	2011

3.8.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	C/P	M/P	L/P
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones.	Hacer encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.	x		
	Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Realizar una investigación de mercados.			x
CLIENTES-MERCADO	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.	x		
	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	x		
	Implementar una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico.	Realizar un estudio técnico para la introducción de la nueva sucursal en el mercado.		x	
	Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero.	Incrementar el portafolio de productos/servicios. Realizar publicidad para dar a conocer los servicios.		x	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	x		
	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Diseñar el organigrama por procesos de la estructura de la institución.	x		
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANO	Mejorar los procesos administrativos y operacionales.	Realizar un levantamiento de procesos.		x	
	Diseñar nuevos productos y servicios innovadores.	Crear un departamento de marketing que se encargue de la investigación, desarrollo y promoción de nuevos servicios.			x
	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente, seguridad y como resolver problemas.		x	
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 90%	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. Motivar al personal en forma económica, de logros o con planes de crecimiento.	x		

MAPA ESTRATÉGICO

En base a la información recopilada del capítulo anterior, se pudo identificar los proyectos que necesita la empresa SENAPRO.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO IV

SENAPRO

***EMPRESA DE
SEGURIDAD PETROLERA***

CAPITULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Después de haber concluido el direccionamiento estratégico, SENAPRO LTDA inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico.

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la empresa llevar a cabo planes de acción.

4.1 Determinación de Proyectos

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a SENAPRO sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la empresa, optimizar recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, fidelizar clientes internos y externos, etc.

DETERMINACION DE LOS PROYECTOS

En base a la información recopilada del capítulo anterior, se pudo identificar los proyectos que necesita la empresa SENAPRO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	PROYECTOS	C/P	M/P	L/P	ÁREA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones.	Hacer encuestas con el fin de conocer el grado satisfacción de nuestros clientes.	Análisis de satisfacción del cliente.	x			Marketing
	Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Realizar una investigación de mercados.	Plan de investigación de mercado.			x	Marketing
CLIENTES-MERCADO	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.	Implementación de cultura de servicio	x			Recurso humano
	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	Plan de capacitación para el área de ventas	x			Recurso humano
	Crear una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico.	Realizar un estudio técnico para la introducción de la nueva sucursal en el mercado.	Plan de estudio de mercado.		x		Marketing
	Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero.	Incrementar el portafolio de productos/servicios. Realizar publicidad para dar a conocer los servicios.	* Diseño y evaluación de nuevos productos y servicios. * Plan de publicidad y promoción.		x		Marketing
	Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.	Creación e implementación del direccionamiento estratégico	x			Administrativo
PLANIFICACIÓN Y GESTION ADMINISTRATIVA	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Diseñar el organigrama estructural de la institución.	Actualización de la estructura organizacional	x			Administrativo
	Mejorar los procesos administrativos y operacionales.	Realizar un levantamiento de procesos.	* Levantamiento de procesos * Establecimiento de indicadores de gestión * Sistema de selección de proveedores		x		Administrativo
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Diseñar nuevos productos y servicios innovadores.	Crear un departamento de marketing que se encargue de la investigación, desarrollo y promoción de nuevos servicios.	Implantación del departamento de marketing			x	Marketing
	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.	Elaborar plan de capacitación con temas enfocados a servicio al cliente, seguridad y como resolver problemas.	Plan de capacitación		x		Recurso humano
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 90%	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad.	Mejora ambiente de trabajo	x			Recurso humano
		Motivar al personal en forma económica, de logros o con planes de crecimiento.	Plan de motivación				Recurso humano

4.2 Elaboración de perfiles

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

CORTO PLAZO

PROYECTO 1: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Organización: 		Nombre del Proyecto: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE		Duración Estimada: Un año	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Gerente general ■ Jefe de recursos humanos. 		Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO			
Costo / Inversión Estimada: USD 1500		Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio			
Marco Institucional:					
Justificación: Lograr una cultura de servicio al cliente en todo el personal que labora en la institución con el fin de brindar mayor grado de satisfacción y alcanzar la fidelidad de nuestros clientes actuales.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones. • Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y trípticos a los empleados con el fin de brindar una mejor atención. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> • Se incrementara en un 5% del total facturado con respecto al saldo del año anterior. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes: $\frac{\% \text{ de satisfacción de las encuestas realizadas}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$ • Índice de retención de clientes: $\frac{\text{Clientes totales} - \text{desertores}}{\text{Clientes totales}}$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar la fidelidad de los clientes. • Mejorar nuestra relación con los clientes. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> • No cumplir con las expectativas del cliente. 		
Entregables / Productos		Fecha	Hitos		Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en la atención al cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • 01/09/2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas para obtener el grado de satisfacción de los clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • 1 de abril del 2007
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • 3 encuestadores • 2 capacitadores 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • \$ 150 por encuestador • \$ 800 capacitación • \$ 300 impresión de trípticos. • \$ 250 copias. 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • 2 computadores. • 1 resma de hojas. • 1 infocus. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> • 1 aula.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> • % de satisfacción de los clientes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado por: Andrea Villegas • Fecha de elaboración: 20-02-2007 		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobado por: Dr. Galo Moreno • Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 2 IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO

Organización: 	Nombre del Proyecto: <b style="color: green;">IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO	Duración Estimada: 6 meses	
Responsable: <input type="checkbox"/> Gerente general <input checked="" type="checkbox"/> Jefe de recursos humanos	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 2500	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: Implementar una cultura de servicio que nos permita brindar una mayor satisfacción a nuestros clientes con el fin de conseguir su fidelidad.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los empleados con el fin de brindar una mejor atención. Desarrollar planes de difusión y concientización de la atención al cliente. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar el 85% de satisfacción de los clientes. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de los clientes $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$ Solución de requerimientos del cliente $\frac{\text{Número de reclamos atendidos}}{\text{Número de reclamos recibidos}}$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar la fidelidad de los clientes. Se logra un compromiso con la institución por parte de los empleados. Ofrecer un servicio eficaz, eficiente y efectivo. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Aplicación inadecuada de los objetivos enfocados a la atención al cliente. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Servicio eficiente. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/04/2009 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Análisis situacional de la atención al cliente. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de junio del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe de proyectos. 1 analista y encuestador. Gerente general. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$5910 para talleres, cursos, recursos materiales, refrigerio. \$1090 para impresión de bípticos. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores 1 resma de hojas. Suministros de oficina. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción del cliente. % de atención de reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 3

PLAN DE CAPACITACIÓN

Organización: 	Nombre del Proyecto: <h2 style="text-align: center; color: green;">PLAN DE CAPACITACIÓN</h2>	Duración Estimada: <p style="text-align: center;">1 año</p>	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerente general <input type="checkbox"/> Jefe de recursos humanos 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 15300	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: Actualmente la empresa mantiene programas de capacitación pero no se han tomado algunas áreas que son muy importantes para que el personal pueda ser competitivo y capaz de enfrentar los cambios del entorno.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes. Ofrecer un servicio ágil que cubra todas las expectativas del cliente. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Lograr el 90% de cumplimiento de las evaluaciones realizadas a los empleados. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Capacitación de personal $\frac{\#Empleados\ que\ aprobaron\ el\ curso}{\#Empleados\ programados\ para\ el\ curso} * 100$ Efectividad en la capacitación $\frac{\#Cursos\ capacitación\ dictados}{\#Cursos\ capacitación\ planificados} * 100$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el perfil del personal requerido. Satisfacer las necesidades del cliente interno. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Que las capacitaciones no sean aplicadas como se espera. Que las evaluaciones del personal sean inferiores. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Capacitación por áreas. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/02/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Investigación de necesidades de capacitación por niveles 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de abril del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> 2 capacitadores. Jefe de recursos humanos. Jefe de proyectos. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$ 15300 para los cursos de capacitación 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 1 computador 1 infocus. 1 resma de hojas. 1 pizarrón de tiza líquida. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 2 aulas. Vehículos.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de efectividad en la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 4 CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Organización: 		Nombre del Proyecto: CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.		Duración Estimada: Dos años	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Gerente general ■ Asesoría externa 		Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO			
Costo / Inversión Estimada: USD 2400		Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio			
Marco Institucional:					
Justificación: SENAPRO no cuenta con un direccionamiento estratégica por lo que sus objetivos y estrategias no son claros y eficaces. Este proyecto ayuda a la empresa a definir su norte y concentrar sus esfuerzos hacia objetivos claros y precisos aprovechando las oportunidades del mercado.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones. • Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el 95% de lo establecido en el direccionamiento estratégico. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia estratégica $\frac{\text{Estrategias exitosas}}{\text{Estrategias propuestas}} * 100$ • Nivel de cumplimiento $\frac{\text{Objetivos y metas cumplidas}}{\text{Objetivos y metas planteadas}} * 100$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una idea clara hacia donde quiere ir la empresa. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> • No alcanzar a cumplir la visión planteada. • Que se fije solo en cumplir los objetivos de la empresa y no se tome en consideración los objetivos de los empleados. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones en el momento oportuno. • Tener objetivos claros. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 01/04/2009 		Hitos <ul style="list-style-type: none"> • Estudio del entorno tanto externo como interno. 	
Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 1 de abril del 2007 		Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • 6 personas (un representante de cada área). • 1 capacitador • 1 encuestador 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • \$ 150 encuestador • \$ 1750 seminario • \$ 300 impresiones. • \$ 200 copias e internet 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • 2 computadores. • 1 resma de hojas. • 1 infocus. 	
Otros: <ul style="list-style-type: none"> • 1 aula. • Alquiler de internet. 		Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> • % eficiencia en el cumplimiento de las estrategias. 			
Elaborado por: Andrea Villegas		Aprobado por: Dr. Galo Moreno		Fecha de elaboración: 20-02-2007	
Fecha de aprobación: 05-03-2007					

PROYECTO 5 IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Organización: 	Nombre del Proyecto: <b style="color: green; text-align: center;">IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS	Duración Estimada: 7 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Gerente general ■ Asesoría Externa ■ Jefe de cada proyecto. 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 1500	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: Actualmente la empresa posee una estructura jerárquica por lo que este proyecto logrará una descentralización de actividades y una mayor comunicación entre el personal.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una estructura organizacional por procesos que sea flexible a los cambios. Establecer la cadena de valor por cada área de la institución. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Lograr una estructura por procesos que se adapte a los cambios del entorno. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia de la estructura organizacional $\frac{\#Pasos\ por\ la\ organización\ vertical}{\#Pasos\ por\ la\ organización\ por\ procesos} * 100$ Personas por procesos $\frac{\#Personas\ procesos\ ejecutados}{\#Personas\ procesos\ programados} * 100$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Optimizar el tiempo de respuestas. Eliminar actividades innecesarias. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Eliminación del personal. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Estructura horizontal por procesos. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/10/2007 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de abril del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> 2 personas que se encarguen de levantar información de las actividades de la empresa. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$ 1500 para la implementación de la nueva estructura. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 1 computador. 100 hojas. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de internet. 1 oficina
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de eficiencia de la estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 6 SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Organización: 	Nombre del Proyecto: SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Duración Estimada: 3 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Jefe de recursos humanos ■ Asistente de bodega 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 1200	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: La empresa mantiene falencias con respecto a la selección de proveedores, por lo que este proyecto será de ayuda para establecer parámetros de selección que nos permitan conseguir materiales de buena calidad al mejor precio.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de calificación de proveedores donde la calidad del material, servicio y precio sean los factores más importantes. Mejorar los procesos de desarrollo de proveedores. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la institución. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> % de proveedores calificados = % de proveedores que califican "A" (más de 90%), sobre el total de proveedores en el mercado. Nivel de cumplimiento de proveedores $\frac{\text{Pedidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ <ul style="list-style-type: none"> Entrega perfectamente recibidas $\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total ordenes de compra}} * 100$	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Contar con proveedores que ofrezcan productos de buena calidad a un precio competitivo. Tener poder de negociación. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Que los proveedores no sean los mejores del mercado. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Un listado de los proveedores más adecuados para cada producto o servicio. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> Diciembre 2007 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Análisis de los proveedores existentes en el mercado. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de mayo del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe financiero. Jefe de logística. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$500 para la implementación de un sistema de selección de proveedores. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores Suministros de oficina. Equipos de oficina. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de proveedores calificados. % de cumplimiento de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

MEDIANO PLAZO

PROYECTO 7

MEJORA DEL CLIMA LABORAL

Organización: 		Nombre del Proyecto: MEJORA DEL CLIMA LABORAL		Duración Estimada: 15 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Jefe de recursos humanos ■ 		Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO			
Costo / Inversión Estimada: USD 2500		Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio			
Marco Institucional:					
Justificación: El mantener un personal altamente motivado permite la eficacia de las actividades, la rapidez del proceso y la mejor calidad de producto logrando que la empresa sea competitiva y pueda enfrentar a la competencia y a las importaciones de productos.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad • Mejorar las condiciones laborales mediante la creación de un clima laboral armónico dentro de la empresa. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 90% 		Indicadores de Resultados Satisfacción del empleado= Nivel de Satisfacción de las necesidades del empleado en base a encuestas	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> • Contar con empleados comprometidos con la institución. • Mantener un ambiente armonioso dentro de la institución. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> • El personal no se adapte a los nuevos cambios. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral adecuado. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 01/03/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del clima laboral de la empresa. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 1 de abril del 2007
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de recursos humanos. • Asistente de recursos humanos. 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • \$2500 para mejorar el clima laboral. 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • 2 computadores • Suministros de oficina. • Equipos de oficina. 	Otros:
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> • % de satisfacción de los empleados. 		Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007		Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007	

PROYECTO 8 CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN GUAYAQUIL

Organización: 	Nombre del Proyecto: <p style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;">CREACIÓN DE SUCURSAL EN GUAYAQUIL</p>	Duración Estimada: <p style="text-align: center;">2 meses</p>	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Gerente general ■ Jefe de recursos humanos. 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 15000	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: La empresa SENAPRO actualmente desea crecer en el mercado, ya no solo en el sector petrolero sino en otras áreas de seguridad, motivo por el cual este proyecto le ayudará a crear una sucursal en Guayaquil permitiéndole ofrecer nuevos productos e incrementar su participación en el mercado.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Implementar una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico Realizar un estudio técnico para la introducción de la nueva sucursal en el mercado 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Cubrir un nuevo mercado que no esta explotado en la ciudad de Guayaquil en el área de seguridad VIP. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Cobertura <p style="text-align: center;"> <i>#de sucursales implementadas</i> <i>#de sucursales programadas</i> </p>	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Incurcionar en nuevos mercados. Alcanzar posicionamiento en el mercado. Incremento de utilidades. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> No cumplir con la cuota de mercado esperada. Tener gastos excesivos. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Sucursal que ofrezca nuevos servicios de seguridad privada. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/05/2011 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Realización de un estudio de mercado. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero del 2008
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Gerente general. Jefe financiero. Ingenieros, obreros. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$15000 para implementación de indicadores de gestión.. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores Suministros de oficina. Equipos de oficina. Materiales de construcción. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de sucursales implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 9 DISEÑO, EVALUACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

Organización: 	Nombre del Proyecto: <b style="color: green;">DISEÑO, EVALUACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Duración Estimada: 2 años	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerente general <input type="checkbox"/> Jefe de recursos humanos 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 4000	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: Elaborar un Plan de Desarrollo de nuevos productos, mediante un estudio previo de las necesidades del mercado, debido a que la innovación y la diferenciación son ventajas competitivas para toda empresa.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Diseñar nuevos productos y servicios innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes. Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero por la variedad de productos y servicios innovadores. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 10% el portafolio de productos que ofrece la empresa. Ingresar en nuevos sectores productivos para brindar seguridad. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Innovación del producto $\frac{\text{Total de productos nuevos en la empresa}}{\text{Total productos en el mercado}}$ $\frac{\# \text{De servicios implementados}}{\text{Total servicios planificados}}$ Índice de innovación $\frac{\text{Total de convertidas en servicio}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$ Índice de creatividad $\frac{\text{Total de sugerencias aceptadas}}{\text{Total de sugerencias recibidas}}$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Diversificación de los servicios. Incremento de participación en el mercado. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> No realizar una adecuada promoción de los servicios. No alcanzar la aceptación de los nuevos servicios. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Nuevos servicios para la satisfacción de los clientes. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/07/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Definir las necesidades de los cliente mediante una investigación de mercado 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de mayo del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe de comercialización Jefe de proyectos. 2 encuestadores. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$ 4000 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores 1 resma de hojas. Suministros de oficina. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Índice de innovación. Índice de creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 10

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Organización: 	Nombre del Proyecto: <h3 style="text-align: center; color: green;">LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</h3>	Duración Estimada: 6 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerente general <input type="checkbox"/> Jefe departamentales 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 3500	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: SENAPRO cuentan con procesos definidos pero en algunos de ellos existen varias actividades innecesarias que solo provocan pérdida de tiempo y dinero, por lo que este proyecto mejorará los procesos de la organización optimizando tiempo y recursos alcanzando una mayor productividad.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos administrativos y operacionales. Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos de respuestas y disminuir los costos. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la institución. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Costo del proceso $\sum \text{Costos de cada actividad del proceso}$ Personas por proceso $\frac{\text{Número personas procesos ejecutados}}{\text{Número personas procesos programados}}$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Disminuir las actividades innecesarias. Mejorar la atención al cliente ya que los tiempos de respuestas y costos serían menores. Se optimizarán recursos. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Determinar actividades innecesarias. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Servicio eficiente y a precios competitivos. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/07/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Identificación de los procesos de la empresa 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de agosto del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe de proyectos. 2 analistas. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$ 1500 pago a los analistas. \$1500 impresiones, computador, copias. \$ 500 arriendo de oficinas. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores 1 resma de hojas. Esferos. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Nivel de costos. Número de personas a utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 11 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Organización: 	Nombre del Proyecto: <h3 style="text-align: center; color: green;">ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN</h3>	Duración Estimada: <p style="text-align: center;">2 meses</p>	
Responsable: <input type="checkbox"/> Gerente general <input type="checkbox"/> Jefes departamentales	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO		
Costo / Inversión Estimada: USD 700	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio		
Marco Institucional:			
Justificación: La empresa SENAPRO actualmente cuenta con algunos indicadores de gestión para la evaluación de sus actividades y objetivos, los mismos que no son suficientes para medir la efectividad de los procesos, por lo que este proyecto ayudará a establecer indicadores que permitan la medición de sus actividades evaluando el desempeño de la organización en base a sus objetivos, y metas planteadas.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa. Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos y costos. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar el 85% de efectividad en los procesos. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Efectividad de los indicadores por procesos $\frac{\text{Número de actividades efectivas por procesos}}{\text{Total de actividades por proceso}}$	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Evaluar cada uno de los procesos que se realizan dentro de la institución. Mejorar los procesos para optimizar recursos. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> No establecer indicadores adecuados. No alcanzar el porcentaje de efectividad esperado. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Aplicar indicadores para alcanzar la eficiencia en todos los procesos. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/04/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de los procesos actuales y determinar la manera de medirlos. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de noviembre del 2007
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe de cada área de la institución. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$700 para implementación de indicadores de gestión. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores 1 resma de hojas. Suministros de oficina. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de eficiencia de los indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

LARGO PLAZO

PROYECTO 12 PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Organización: 		Nombre del Proyecto: PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO		Duración Estimada: 6 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> ■ Gerente general ■ Jefe departamentales 		Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO			
Costo / Inversión Estimada: USD 4500		Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio			
Marco Institucional:					
Justificación: SENAPRO no cuenta con un departamento que se encargue de la investigación de mercado antes de ingresar a un nuevo mercado o introducir un nuevo producto.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado. • Realizar una investigación de mercados 		Metas <ul style="list-style-type: none"> • Crear 2 productos innovadores cada año con el fin de brindar mayor diversificación. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Trascendencia de productos: $\frac{\text{Productos existentes}}{\text{Productos programados}}$ • Índices participación en el mercado $\frac{\text{Ventas totales en la categoría}}{\text{Ventas totales competencia}}$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de servicios. • Ingreso a nuevos a mercados. • Incremento de participación en el mercado. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> • Falta de aceptación de los nuevos servicios dentro del mercado. • Crecimiento continuo de competencia. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos para ofrecer al mercado. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 01/05/2010 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el presupuesto para la creación del departamento de marketing. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 1 de abril del 2007
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de proyectos. • 2 analistas y encuestadores. • Gerente general. 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • \$4500 para realizar la investigación de mercados incluye sueldos, gastos materiales, equipos. 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • 2 computadores • 1 resma de hojas. • Suministros de oficina. 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> • 1 oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> • % de participación en el mercado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado por: Andrea Villegas • Fecha de elaboración: 20-02-2007 		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobado por: Dr. Galo Moreno • Fecha de aprobación: 05-03-2007 	

PROYECTO 13 IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Organización: 	Nombre del Proyecto: <b style="color: green; text-align: center;">IMPLANTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING	Duración Estimada: 2 años
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerente general <input type="checkbox"/> Jefe de recursos humanos 	Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO	
Costo / Inversión Estimada: USD 8500	Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio	
Marco Institucional:		
Justificación: La empresa no cuenta con un departamento de Marketing y Ventas por lo que no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado por lo que este proyecto generará una guía a la organización para concentrar sus esfuerzos en el mantenimiento y mejora del nivel de satisfacción del cliente superando a la competencia.		
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Crear un departamento de marketing que se encargue de la investigación, desarrollo y promoción de nuevos servicios / productos. 	Metas <ul style="list-style-type: none"> Mejorar en un 95% el desempeño de todos los procesos de cada una de las áreas de la institución. 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia del proceso = % de aumento en el nivel de diseño comparado con periodos anteriores.
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Tener un departamento que se encargue de la investigación de mercado, del desarrollo de nuevos productos y de su comercialización. 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> No tener el presupuesto necesario para llevar a cabo la remoción y publicidad. Que los datos obtenidos en la investigación no sean totalmente reales. 	
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercado. Plan de marketing. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/05/2009 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Establecer el presupuesto para la creación del departamento de marketing.
Recursos Requeridos Estimados		
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe de proyectos y recursos humanos. 2 analistas y encuestadores. Gerente general. 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$ 2000 pago sueldos. \$1000 impresiones, computador, copias. \$ 500 arriendo de oficinas. 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 2 computadores 1 resma de hojas. Suministros de oficina.
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> % de eficiencia en el nuevo proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Andrea Villegas Fecha de elaboración: 20-02-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Dr. Galo Moreno Fecha de aprobación: 05-03-2007

4.2.2 Programación de los proyectos

A continuación se detalla la programación de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

CORTO PLAZO

PROYECTO 1: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

I. INFORMACIÓN GENERAL		Análisis de satisfacción del cliente												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
PROYECTO		Gerencia General y Jefe de recursos humanos														
II. OBJETIVOS		Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones.														
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y bípticos a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.														
IV. CURSOS DE ACCIÓN		a) Planificación del Estudio														
ACTIVIDAD	TIEMPO	2007												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
		A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M			A
Análisis de satisfacción del cliente															Gerencia General y Jefe de recursos humanos	1,500.00
1 Realizar encuestas para obtener el grado de satisfacción de los clientes.																150.00
2 Programar charlas acerca de cultura de servicio.																100.00
3 Elaborar y entregar bípticos a todo el personal que motive la buena atención al cliente.																250.00
4 Desarrollar los programas de capacitación y motivación.																100.00
5 Ejecutar los programas de capacitación.																800.00
6 Evaluación de los nuevos niveles de satisfacción.																100.00
Fecha de inicio		abr-07														
Fecha de terminación		sep-07														
Unidad de medida		Revisiones de las actividades que realiza cada unidad														
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Realizar encuestas trimestrales para verificar la satisfacción de los clientes.														
(-) Verificación parcial inicial		jun-07														
(-) Verificación parcial final		sep-07														
V OBSERVACIONES		El analisis de satisfacción nos permitirá verificar si las actividades realizadas para el cliente son las más adecuadas.														

PROYECTO 2 IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO

I. INFORMACIÓN GENERAL															
PROYECTO		Implementación de cultura de servicio													
RESPONSABLE		Gerente general y jefe de recursos humanos													
II. OBJETIVOS															
Objetivo Corporativo		Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.													
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS															
Objetivo Estratégicos		Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y publicidad a los empleados con el fin de mejorar la atención													
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
ACTIVIDAD	TIEMPO	2008 - 2009												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A		
Implementación de cultura de servicio														Gerente general y jefe de recursos humanos	7,000.00
1	Elaboración del plan de implementación de cultura de servicio.														100.00
2	Realizar un análisis situacional de la atención al cliente														550.00
3	Análisis de los resultados de la investigación.														250.00
4	Formulación del plan de capacitación.														300.00
5	Definir cronogramas de capacitaciones														4,200.00
6	Presupuesto del plan														100.00
7	Difusión de la cultura de servicio														1,090.00
8	Evaluación de los empleados.														410.00
Fecha de inicio													may-08		
Fecha de terminación													abr-09		
Unidad de medida													Satisfacción de los clientes		
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación															
		Análisis y seguimiento del incremento de los niveles de satisfacción de los clientes													
(-) Verificación parcial inicial													may-09		
(-) Verificación parcial final													dic-10		
IV OBSERVACIONES															
													La cultura de servicio bien aplicada dentro de la institución es una ventaja competitiva que posee una empresa ya que al atender a un cliente en forma adecuada nos asegura su fidelidad.		

PROYECTO 4 **CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

I. INFORMACIÓN GENERAL		Creación e implementación del direccionamiento estratégico												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
PROYECTO RESPONSABLE		Gerente general y asesoría externa														
II. OBJETIVOS		Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones														
Objetivo Corporativo																
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.														
Objetivo Estratégicos																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
a) Planificación del Estudio																
		2007 - 2009														
TIEMPO																
ACTIVIDAD		A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Creación e implementación del direccionamiento estratégico															Gerente general y asesoría externa	2,400.00
1	Estudio del entorno tanto externo como interno.															450.00
2	Estudio de las necesidades internas de la empresa.															300.00
3	Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa.															250.00
4	Implementación del direccionamiento estratégico institucional.															650.00
5	Seminarios talleres, los fines de semana para obtener la participación de todos															500.00
6	Seguimiento y control															250.00
Fecha de inicio														abr-07		
Fecha de terminación														abr-09		
Unidad de medida														Nivel de cumplimiento de objetivos y estrategias.		
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Realizar un control trimestral del cumplimiento de los objetivos que se ha planteado la empresa y analizar si las estrategias son las adecuadas.														
(-) Verificación parcial inicial														jun-07		
(-) Verificación parcial final														oct-08		
V OBSERVACIONES		Proporcionará un mejor direccionamiento para la empresa ya que se definirá claramente cual es la visión de la empresa y cuales son los objetivos y estrategias que deben cumplir.														

PROYECTO 6 SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Sistema de selección de proveedores
RESPONSABLE	Jefe de recursos humanos y asistente de logística
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Mejorar los procesos de desarrollos de proveedores
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Objetivo Estratégicos	Realizar un análisis de calificación de los proveedores donde la calidad del material, servicio y precio sean los factores más importantes.
IV. CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	
	TIEMPO 2007 - 2008
ACTIVIDAD	J J A S O N D E F M A M J RESPONSABLE PRESUPUESTO
Sistema de selección de proveedores	J J A S O N D E F M A M J Jefe de recursos humanos y asistente de logística 1.200,00
1 Análisis de selección de proveedores actuales.	J
2 Establecimiento de políticas y requisitos para la selección de proveedores.	J J A
3 Análisis de proveedores existentes en el mercado.	S
4 Desarrollo de un base de datos de posibles proveedores.	O N
5 Selección de los proveedores más idóneos.	D
6 Aprobación y contratación de proveedores.	E
7 Aprobación del proyecto.	F M
8 Seguimiento y control de los proveedores	A M J
Fecha de inicio	Jun-07
Fecha de terminación	Mar-08
Unidad de medida	Nivel de cumplimiento de los proveedores
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar un análisis semestral del grado de cumplimiento de los proveedores actuales y el porcentaje de entregas perfectamente recibidas.
(-) Verificación parcial inicial	Nov-07
(-) Verificación parcial final	Mar-08
V OBSERVACIONES	AL mantener una base de datos adecuada de los proveedores es una ventaja ya que así se tiene la facilidad al momento de elegir y así también se tiene un poder de negociación adecuado.

PROYECTO 9 DISEÑO, EVALUACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Diseño, evaluación y comercialización de nuevos servicios
RESPONSABLE	Gerente general y jefe de recursos humanos
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	* Diseñar nuevos productos y servicios innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes. * Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero por la variedad de productos y servicios innovadores.
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Objetivo Estratégicos	* Incrementar el portafolio de servicios. * Realizar publicidad para dar a conocer los servicios.
IV. CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	
TIEMPO	2007 - 2008
ACTIVIDAD	J A S O N D E F M A M J J
RESPONSABLE	
PRESUPUESTO	
Diseño, evaluación y comercialización de nuevos servicios	Gerente general y jefe de recursos humanos
7,510.00	
1 Definir las necesidades de los clientes mediante una investigación de mercado.	450.00
2 Generar ideas de nuevos servicios.	350
3 Elaboración de nuevos servicios.	660
4 Elaboración de una prueba piloto.	560
5 Introducción al mercado (Lanzamiento del nuevo servicio).	1800
6 Elaboración de un plan de publicidad.	560.00
7 Ejecución del plan	2880
8 Evaluación de las ventas.	250
Fecha de inicio	jul-07
Fecha de terminación	jul-08
Unidad de medida	Índice de innovación y creatividad
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	
Análisis de aceptación de los nuevos servicios implementados por la empresa.	
(-) Verificación parcial inicial	dic-07
(-) Verificación parcial final	jul-08
V OBSERVACIONES	
La diversificación de servicios le dan a la empresa la oportunidad de crecer en el mercado tanto en cantidad de ventas como en unidades monetarias.	

PROYECTO 10 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Levantamiento de procesos
RESPONSABLE	Gerente Comercial y jefes departamentales
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	* Mejorar los procesos administrativos y operacionales * Mejorar la calidad en operaciones reduciendo tiempos de respuestas y disminuir los costos.
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Objetivo Estratégicos	Realizar un levantamiento de procesos.
IV. CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	
	TIEMPO
	2007 - 2008
ACTIVIDAD	J A S O N D E F M A M J J
	RESPONSABLE
	PRESUPUESTO
Levantamiento de procesos	Gerente Comercial y jefes departamentales 3,500.00
1 Identificación de los procesos de la empresa	450.00
2 Identificación de los procesos estratégicos, técnicos y de soporte.	560
3 Establecimiento de la cadena de valor.	500
4 Levantamiento de los procesos.	1100
5 Reestructuración de los procesos de la empresa.	680
6 Aprobación de los nuevos procesos.	110.00
7 Aplicación de los nuevos procesos	100
Fecha de inicio	jul-07
Fecha de terminación	jul-08
Unidad de medida	% de efectividad de los procesos, costo de los procesos
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis constante de los procesos mediante indicadores de gestión.
(-) Verificación parcial inicial	oct-07
(-) Verificación parcial final	jul-08
V OBSERVACIONES	
Permitirá optimizar los recursos logrando así ofrecer precios competitivos.	

“La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos”.²³ Estos nos llevará a una priorización de las propuestas y a la selección de aquellas que cumplen con los propósitos de la Planificación Estratégica.

La calificación que nace de la relación de un objetivo y un proyecto estará vinculada al grado de impacto o de relación de ambos.

Impacto Estratégico de la Iniciativa	Peso
Fuerte	5
Moderada	3
Débil	1

²³ Serna Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 239.

4.3 Priorización de proyectos

PROYECTOS	PESO	Análisis de satisfacción del cliente.	Plan de investigación de mercado.	Implementación de cultura de servicio	Plan de capacitación por áreas	Diseño y evaluación de nuevos productos y servicios.	Plan de publicidad y promoción.	Actualización de la estructura organizacional	Creación e implementación del direccionamiento estratégico	Levantamiento de procesos	Implantación del departamento de marketing	Mejora ambiente de trabajo	Sistema de selección de proveedores	Establecimiento de indicadores de gestión	Creación de sucursal en Guayaquil
OBJETIVOS															
Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones.		5	5	5	3	3	1	3	3	1	3	1	5	5	5
Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.		3	5	3	1	5	5	3	5	1	5	1	3	1	5
Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.		5	3	5	5	1	1	5	5	3	3	3	3	5	3
Ofrecer un servicio ágil que cubra todas las expectativas del cliente.		5	3	5	5	3	1	3	3	3	5	3	5	5	5
Implementar una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico.		3	5	3	5	5	3	5	1	3	5	1	3	1	3
Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero.		3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	1	1
Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones		3	3	3	3	1	1	5	5	5	3	3	3	3	3
Elaborar una estructura organizacional flexible.		3	3	3	3	1	1	5	5	5	3	1	5	1	1
Mejorar los procesos administrativos y operacionales.		1	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3
Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.		3	1	5	5	1	1	3	3	3	1	5	5	3	3
Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 90%		1	1	3	5	1	1	3	3	3	1	5	5	1	3
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL		35	37	41	43	29	23	43	41	35	37	29	43	31	35
PRIORIDAD		8	7	4	2	13	14	3	5	9	6	12	1	11	10

4.4.- DESARROLLO DE PROYECTOS

Para poder establecer los proyectos que se van a desarrollar se realizó una priorización de corto, mediano y largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias.

Los proyectos a desarrollarse son cuatro siendo estos prioritarios para la empresa SENAPRO., cuya ejecución es en el corto y mediano plazo, los mismos que menciono a continuación:

CORTO PLAZO

1. Sistema de selección de proveedores.
2. Implementación de cultura de servicio.

MEDIANO PLAZO

3. Plan de capacitación por áreas.
4. Actualización de la estructura organizacional por procesos.

Posteriormente se presenta el desarrollo de cada uno de los proyectos antes mencionados:

4.4.1.- PROYECTO 1: SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

4.4.1.1 ALCANCE: Actualmente la empresa no cuenta con un buen sistema de selección de proveedores por este motivo no se mantiene un buen poder de negociación. El sistema de selección y certificación de proveedores, se basará en buscar y mantener a los mejores en cuanto a precio, calidad y entrega de materiales que ayudarán a la empresa a mejorar la calidad y costo de sus servicios logrando así una mayor satisfacción en los clientes.

4.4.1.2 OBJETIVO: Desarrollar un sistema de calificación y selección de proveedores donde la calidad del material, servicio y precio sean los factores más importantes logrando una mayor calidad en los servicios ofrecidos por la empresa.

4.4.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✚ Establecer políticas para la selección de proveedores calificados por su buena calidad.
- ✚ Mantener una base de datos de nuestros clientes actuales y potenciales con el fin de tener una amplia gama para escoger.

4.4.1.4 JUSTIFICACIÓN: El mantener un sistema de selección de proveedores ayuda a la empresa a contar con un stock de materiales permanentes, de buena calidad y a buen precio, lo cual nos permite mejorar nuestros costos de producción y cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Es importante contar con una base de por lo menos tres proveedores para cada producto/servicio con el fin de que la empresa mantenga un buen poder de negociación y logre los mejores precios, garantías y una mayor calidad.

4.4.1.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.4.1.5.1 ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES ACTUALES

La empresa en el año 2005 para la certificación ISO 9000-2001 realizo una selección de proveedores y con los cuales ha trabajado desde ese momento, actualmente tiene solo un listado de posibles proveedores pero no es un sistema que cubra sus necesidades al 100%.

Además, no tiene una estructuración adecuada para realizar una elección de proveedores adecuada lo cual retrasa las actividades ya que las dotaciones son entregadas más tarde de lo esperado.

Desde que la empresa comenzó con su actividad económica a trabajado con varios proveedores los mismos que han sido seleccionados de acuerdo a características como precio y calidad y que son los que se menciona a continuación:

Tabla 33: Proveedores actuales de la empresa SENAPRO

PROVEEDORES	PRODUCTOS / SERVICIOS
Suministros	Suministros y Equipos de Oficina
FRANK	Proveedores de Uniformes
Carrocerías Herrera	Mantenimiento
Gasolinera Los Pinos	Gasolina
Alta Sociedad Limitada	Uniformes
Copy-Plot	Facturas
Petrosupply	Gasolina
KIA MOTORS	Filtros y Aceites
D&M	Overoles
Ecu Online	Internet
RINTRA	Uniformes
DANTON	Mantenimiento de Vehículos
Maria Elena Zambrano Páez	Cursos de Capacitación
Servitotal	Filtros y Aceites
ServiMoto	Mantenimiento de Motos
La Carpinteria	Casetas
I.D Cards	Tarjetas P.V.C Autoadhesiva
IDS	Suministros de Oficina
López Andrade Cristian Danilo	Servicio de Transporte
Fbric. De municiones. Sta Bar	Alquiler Polígono
Malqui Flores Juan Fernando	Servicio de Transporte
Hoover jimenez *	Uniformes
Ofi archivo *	Materiales de oficina
Blindex *	Uniformes industriales para proyectos petroleros.
Los proveedores con * son los más importantes para la institución por su calidad y precios.	

Para conseguir una buena cartera de proveedores que nos permitan optimizar costos para brindar un mejor servicio y ser más competitivos en el mercado se deberá realizar una investigación para lo cual será necesario acudir a fuentes de investigación secundarias como directorios telefónicos, revista de materiales, Internet, entre otros.

4.4.1.5.2 ESTABLECIMIENTO DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE BIENES O SERVICIOS PARA CADA ÁREA

Mensualmente el jefe de cada departamento elaborará un listado de los requerimientos de cada área el mismo que será entregado al jefe de logística con el fin de que elabore un listado final y con esto se hará el análisis de los proveedores que se requieren y se los dividirá por bienes o servicios.

4.4.1.5.3 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

4.4.1.5.3.1 POLÍTICAS DE SELECCIÓN

Actualmente SENAPRO CIA LTDA, no cuenta con políticas establecidas para la selección y certificación de proveedores por lo cual es necesario establecer parámetros de selección de proveedores con el fin de escoger a las mejores empresas.

Para el establecimiento de las políticas de selección será importante tomar en cuenta el precio, tiempo de pago, calidad y variedad de los productos, y tiempo de entrega de los productos.

Las políticas que se aplicaran en la empresa son:

- 1.** La selección estará basada en la habilidad y capacidad del proveedor para entregar materiales, productos y servicios que conformen los requerimientos del contrato, incluyendo requerimientos de calidad y las especificaciones de control aplicables.
- 2.** La selección de los proveedores y el tipo y extensión de los controles a efectuar dependerán del tipo de producto.
- 3.** Realizar un análisis sobre la legalidad del proveedor actual y potencial y constatar si la información presentada es de verdad.

4. Se deberá verificar que el proveedor mantenga estable la variedad y stock de sus productos.
5. Los proveedores deberán brindar garantías sobre sus productos en cuanto a defectos o demoras en la entrega.
6. Los materiales solicitados por los proveedores deberán llegar máximo a los tres días de su pedido y en caso de escasez por parte del proveedor en un período de no más de 5 días laborables.
7. Los precios que ofrezca el proveedor deberá ser mejor o igual a los precios promedio del mercado.
8. Los proveedores especialmente los provenientes de otras ciudades o países deberán contar con servicio de entrega a domicilio.
9. Los proveedores de preferencia deberán tener algún tipo de descuento en la venta de sus productos.
10. Los proveedores que importen todo tipo de armamento deberán presentar la autorización que tienen del Ministerio de Defensa para vender armas.
11. Todos los proveedores deberán presentar el documento que respalden su constitución legalmente.
12. La base de datos de proveedores deberá ser actualizada por lo menos cada 6 meses.

4.4.1.5.3.2 REQUISITO PARA REGISTRO DE PROVEEDORES

Personas Naturales

a) Carta de presentación en la que especifique:

- ✚ Nombres y apellidos completos
- ✚ Bienes y servicios que ofrece
- ✚ Listado de los lugares en donde puede entregar sus bienes y prestar sus servicios en el territorio ecuatoriano.
- ✚ Dirección, números telefónicos, casilla postal y correo electrónico
- ✚ Número de cuenta bancaria, tipo de cuenta corriente o de ahorros y nombre del Banco

b) Copias certificadas de:

- + Registro Único de Contribuyentes,
- + Carné de afiliación al gremio correspondiente (de ser aplicable)
- + Cédula de ciudadanía y papeleta de votación
- + Presentar tipo de garantías que ofrecen.

c) Certificados actualizados de:

- + Certificado que acredite la actividad comercial, otorgado por la Cámara respectiva
- + Certificado de estar al día en las obligaciones tributarias.
- + Listado de Empresas en las que ha prestado servicios en los últimos tres años.
- + Copia certificada de RUC.

Personas Jurídicas

a) Carta de presentación en la que especifique:

- + Bienes y servicios que ofrece
- + Nombre o razón social del proveedor
- + Dirección, números telefónicos, casilla postal y correo electrónico
- + Listado de los lugares en donde puede entregar sus bienes y prestar sus servicios en el territorio ecuatoriano.
- + Número de cuenta bancaria, tipo de cuenta: corriente o de ahorros y nombre del Banco

b) Copias certificadas de:

- + Escritura de constitución de la compañía y sus reformas
- + Nombramiento vigente del representante legal debidamente legalizado e inscrito.
- + Registro Único de Contribuyentes,
- + Cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación del representante legal.

c) Certificados actualizados de:

- ✚ De existencia legal y cumplimiento de obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías o la Entidad de control respectiva
- ✚ Certificado de estar al día en los pagos de la patente municipal
- ✚ Estados Financieros presentados en la Superintendencia de Compañías del último ejercicio fiscal
- ✚ Declaración jurada de no encontrarse en mora con ninguna entidad u organismo del Estado.
- ✚ Certificado de RUC.
- ✚ Certificado que acredite la actividad comercial, otorgado por la Cámara respectiva.
- ✚ En el caso de prestación de Servicios de Consultoría adjuntar además el certificado del Comité de Consultoría de encontrarse inscrito, en el mismo.

d) Otros

- Certificado de originalidad del armamento que vende.
- Presentar por escrito el tipo de garantías que la institución ofrece.

4.4.1.5.4 DESARROLLO DE UNA BASE DE DATOS DE POSIBLES PROVEEDORES.

El parámetro para seleccionar a los mejores proveedores serán:

- ✚ Variedad de productos.
- ✚ Ubicación de la empresa.
- ✚ Tipo de garantía.
- ✚ Calidad y variedad.
- ✚ Puntualidad en la entrega.

Para su adecuado registro se llevará un registro el cual estará a cargo del Jefe de logística, éste deberá contener:

Con esta base de datos será posible identificar en forma inmediata a los proveedores de acuerdo al producto que este emite y se tendrá enseguida los datos suficientes como para que el encargado de adquisiciones pueda comunicarse con el proveedor adecuado.

A continuación se detalla algunos proveedores que pueden ser tomados en cuenta dentro de la empresa.

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES					
LISTA DE PROVEEDORES POTENCIALES						
NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS / SERVICIOS	CIUDAD	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	DIRECCIÓN	RUC

Tabla 34: Proveedores potenciales de la empresa SENAPRO

		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
LISTA DE PROVEEDORES POTENCIALES						
NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS / SERVICIO	CIUDAD	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	DIRECCIÓN	RUC
Imprenta y Litografía FALCONI	Facturas	Quito	2656781	falconiimpres@hotmail.com	Montecristi 132 i Av. Tero de Mayo	1790098780001
Personal Office	Utiles de Oficina	Quito	2551-331/2228-400	office@office.net.ec	Republica 740 y Eloy Alfaro	1708984594001
Reparacion de Motos	Mantenimiento	Quito	2276-116	repa@man.net.ec	Mañosca 210 y Av. America	1713940672001
Humana	Medicina Prepagada	Quito	2434-395/2831-453	humana@yahoo.ec	Av. De los Shiris N44-93 y Rio Coca	1791279352001
Ecuia Office	Suministros de Oficina	Quito	2256-208/2256-051	ecuiaoffice@hotmail.com	Av. Atahualpa E3-31 e Iñaquito	1791721195001
Newtronix	Mantenimiento de Equipos	Quito		newtronix@yahoo.ec	Av. America 4569 y Mañosca 3er P	1791398947001
Suministros	Suministros y Equipos de Ofi	Quito	2248-781	sumini@hotmail.com	Av. Atahualpa 199 y Antonio de Ulloa	0401206818001
FRANK	Proveedores de Uniformes	Quito	2241-152/2249-539	frank@unifo.net.ec	Av. Republica 1782 y Av. Atahualpa	1700572637001
Carrocerias Herrera	Mantenimiento	Quito	2476-365	herreraarocar@yahoo.ec	Av. Diego de Vasquez 347	1705287306001
Gasolera Los Pinos	Gasolina	Quito	2247-839/2445-990	gaso@pinos.net.ec	Av. America N37-261 y Villalengua	1702350651001
Alta Sociedad Limitada	Uniformes	Quito	2240-676	sociedad@yahoo.ec	Av. Republica del Salvador 927 y Suecia	1791812794001
Copy-Plot	Facturas	Quito	2469-915/2263-666	copy_plot@hotmail.es	Av. Republica de El Salvador 787 y Portugal	1708320393001
Petrosupply	Gasolina	Quito	2251-093/2251-085	falconiimpres@hotmail.com	Av. Republica de El Salvador 734 y Portugal	1791271580001
KIA MOTORS	Filtros y Aceites	Quito	2557-070/2907-956	office@office.net.ec	Av. Mariana de Jesus E80 y Av. Carvajal	1791754115001
D&M	Oberoles	Quito		repa@man.net.ec	Av. Camilo Torres Lot 26 y 11 de Noviembre	1102937760001
Ecuia Online	Internet	Quito	2452-537/2440-831	humana@yahoo.ec	Av. Republica de El Salvador N35-82	1791774639001
RINTRA	Uniformes	Quito	2558-771 No es el#	ecuiaoffice@hotmail.com	Av. Japon y Auz C.C.N.U	1706809769001
DANTON	Mantenimiento de Vehiculos	Quito	2265-171	newtronix@yahoo.ec	Guayaquil	0992259191001
Maria Elena Zambrano Paez	Cursos de Capacitacion	Quito	2467-989	sumini@hotmail.com	Av. Cuarta 457 y Callejon Quinto	0911182400001
Servitotal	Filtros y Aceites	Quito	2258-001/2269-925	frank@unifo.net.ec	villalengua Oe 1-35 y 10 de Agosto	1791398327001
ServiMoto	Mantenimiento de Motos	Quito	2396-734/2243-681	herreraarocar@yahoo.ec	Mañosca 210 y Av. America	1711097038001
La Carpintera	Casetas	Quito	2814-189	gaso@pinos.net.ec	Av. 6 de Diciembre 53296 y Los Pinos	1701310482001
I.D Cards	Tarjetas P.V.C Autoadhesiva	Quito	2491-110/2491-454	sociedad@yahoo.ec	Av. John F. Kennedy 939	1701613780001
IDS	Suministros de Oficina	Quito	2247-416	copy_plot@hotmail.es	Av. La Florida N52-70 y Pedro Alarcon	1081974344001
Lopez Andrade Cristian Danilo	Servicio de Transporte	Quito	2349-465	falconiimpres@hotmail.com	Av. Principal (Conocoto)	1713739322001
Fabric. De municiones Sta Bar	Alquiler Poligono	Quito	2331-149/2331-148	office@office.net.ec	Av. General Rumiñahui -Sangolqui	1791338480001
Malqui Flores Juan Fernando	Servicio de Transporte	Quito	2881-221	repa@man.net.ec	Av. Mons. Alejandro Labaca s/n	1707144364001
Tecnosorte	Cauchos para Puertas	Quito	2256-144	humana@yahoo.ec	Av. De la Prensa N45119	1707200034001
SERVELEEC	Mantenimiento de Lineas	Quito	2538-823/2596-900	ecuiaoffice@hotmail.com	Calle Machala N66-44 y Legarda	1711249191001
Polirecubrimientos	Recubrimiento Comercial	Quito	2473-320/2486-549	newtronix@yahoo.ec	Av. Eloy Alfaro Lte 28 y De los Eucaliptos	1791128699001
Pedro Almeida Torres	Muebles para Cafeteria	Quito	2640-583	sumini@hotmail.com	Av. Republica del Salvador N35-104	1706762018001
Clinica Eloy Alfaro	Chequeros Medicos	Quito	2245-094/2253-204	frank@unifo.net.ec	Los Mortiños E14 y Eloy Alfaro	1791736834001
MB HELMETS	Guantes Impermeables	Quito	2443-523/	herreraarocar@yahoo.ec	Mañosca 392 y Veracruz	1791361687001
Equipos Cotopaxi	Impermeables	Quito	2526-725/2650-670	gaso@pinos.net.ec	Av. 6 de Diciembre 53296 y Jorge Washingto	1703532299001
NETCOMP	Impresoras y reguladores	Quito	2592-230	sociedad@yahoo.ec	Urb. San Pedro Claver	1713273868001
Vidriera Tatanita	Vidrios y Mostradores	Quito	2407-767	copy_plot@hotmail.es	El Morlan 1226 y Cucardas	1716893734001
DIMEGA	Insumos Medicos	Quito	2547-502	falconiimpres@hotmail.com	General Urbina 112 y Cordero	1700632423001
Valdivia	Stikers de Vinil	Quito	2459633	office@office.net.ec	Pedro Freile Pasaje C1	1308785086001
JG distribuciones	Camisetas - impermeables	Quito	032843-327	repa@man.net.ec	Pintag I-71 Y Caspicara	1801722578001
System Lex	Mantenimiento PC'S	Quito	2547-279	humana@yahoo.ec	Foch 649 y Reina Victoria	6020117202001
G.T.C	Equipos de Computacion	Quito	2526-367	ecuiaoffice@hotmail.com	Av. 10 de Agosto	1702218538001
Famesa	Camisas	Quito	2338-908/2338-909	newtronix@yahoo.ec	Rumiñahui Junto a la ESPE	1791338464001
Law Offices	Oficios	Quito	2222-983/2541-387	sumini@hotmail.com	Shiris 4139 y 6 de Diciembre	0501598601001
Chevrolet LAVCA	Amortiguadores	Quito	2255-993/2451-656	frank@unifo.net.ec	Av. 10 de Agosto N5505 y Villalengua	1089423686001
MOTOS	Accesorios	Quito	2520-109	herreraarocar@yahoo.ec	Av. 6 de Diciembre 2334 y la Niña	1707216535001
SUNE	Publicacion	Quito	2455-862	gaso@pinos.net.ec	Colimes y Gomez Polanco Cnit. Maestranza	1705013355001
DOMIZIL	Papeleras	Quito	2265-873/2265-674	sociedad@yahoo.ec	Av. Republica del Salvador 734 y Portugal	179106562001
Impresora Flores	Tarjetas de Presentacion	Quito	2445-100/2442-919	copy_plot@hotmail.es	Pasaje Padilla E1-22 e Iñaquito	1707399265001
Gloria Lopez	Transporte	Quito	2264-557	falconiimpres@hotmail.com	Manuel Turrey 142 y Marcos Jofe	1704787876001
Servisej	Tarjetas de Consumo Servica	Quito	2905-592/2905-723	office@office.net.ec	Juan Leo Mera 375 y Robles	1791238834001
TALPEPCOL	Accesorios de Motos	Quito	2441-974/2465-806	repa@man.net.ec	Iñaquito N37-267 y Jose Villalengua	1791834992001
LUBRICADORA	Lavado de Autos	Quito	3316-373/3316-373	humana@yahoo.ec	Av. America 4615 y Mañosca	1713704771001
KYWI	Impermeables	Quito	2501-722	ecuiaoffice@hotmail.com	Av. 10 de Agosto N24-59 y Luis Cordero	1790041220001
MovLujos	Equipos y Accesorios	Quito	2458-289	newtronix@yahoo.ec	Av. Amazonas 6110 y Luis Barveis	0200671139001
Seguliders	Accesorios de Seguridad	Quito	2529-268/2568-650	sumini@hotmail.com	Av. 10 de Agosto N29-140 y Cuero y Caicedo	1791288726001
EMPU-RIUM	Publicacion	Quito	2903-667/2903-413	frank@unifo.net.ec	Veintimilla E5-13 y Juan Leon Mera	1791876571001
Servi-Mas	Amortiguadores	Quito	2554-258/2522-812	herreraarocar@yahoo.ec	Cuero y Caicedo 435 y Av. 10 de Agosto	1705766168001
AB. Servicios C.I.A	Equipos de Computacion	Quito	2253-998/2500-877	gaso@pinos.net.ec	Isabel La Catolica N24-682 Y Coruña	1791751922001
E.C.S Service	Mantenimiento de Impresoras	Quito	3102-764	sociedad@yahoo.ec	Rosa Yeira 243 y Pio Dure	1791718836001
Seguros Oriente	Seguros	Quito	2458-400	copy_plot@hotmail.es	Republica 734 N35-40 y Portugal	1790340481001
Calzados Industriales	Calzado	Quito	2334-166/2332-052	falconiimpres@hotmail.com	Av. General Rumiñahui 3976 junto ala ESPE	1790932966001
Lubri Auto Speedy	Filtros y Aceites	Quito	2254-267	office@office.net.ec	Japon 700 y Psje. Monaco	0601196975001
BLANKS cia ltda	Armas y Municiones	Quito	2525-640/2525-261	repa@man.net.ec	Carlos Tobar E6-165 y Antonio Navarro	1790095456001
GBW lubricantes	Filtros y Aceites	Quito	2597-972	humana@yahoo.ec	AV. Cristobal Vaca de Castro Oe5-130 y Machala	1704454717001
TEXTICOM	equipo de seguridad	Quito	2351557-2354841	ecuiaoffice@hotmail.com	Cordova Galrza Km 7 y Psje Pusuqui s/n	1791288726001
Feria de Liantas	Liantas	Quito	2401-570/2407-173	newtronix@yahoo.ec	Issac Alveniz 689 y Pablo Casals	1791263456001
Cordialsa	Confites	Quito	2474-900	sumini@hotmail.com	Av. 10 de Agosto	1791287169001
Strategia	Agendas	Quito	2455-182 - 24	frank@unifo.net.ec	Gaspar de Villaroel 1218 y Paris	1088150135001
Polygono	Municiones	Quito	2520-307	herreraarocar@yahoo.ec	Gaspar de Villaroel 165 y Eloy Alfaro	1700940248001
Comercial Naranja Robalino	Gases y Cintos	Quito	2961-523	gaso@pinos.net.ec	Maldonado 45 y polivio Chavez	1709239469001
Bici y Motos	Baterias	Quito	2454-886	sociedad@yahoo.ec	Amazona 45 y Azuay	1709814303001
Lavado de Autos "El comercio"	Lavado de Autos	Quito		copy_plot@hotmail.es	El Comercio Y El vengador	1710657386001
Budget	Rentamiento de Vehiculos	Quito	2237-026/330-0979	office@office.net.ec	Av. Amazonas y Colon	0990652570001
Mecanica Automotriz Manaba	Ariendo de Casa	El Coca	2881-221	repa@man.net.ec	Via a Lago Agrio s/n	1707144364001
Hotel La Misión	Hospedaje	Quito	06880-547	humana@yahoo.ec	Malecon y 12 de Febrero	1708876402001
Filtro Mundo	Filtros	Quito	2447-857	ecuiaoffice@hotmail.com	El Inca	1703849362001

Las adquisiciones de bienes, servicios y obras se agruparán de acuerdo a los siguientes conceptos:

Concepto	Detalle
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Activos fijos ✚ Artículos o materiales tangibles, para uso de oficina, dotación, personal y de seguridad.
Servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Electricidad ✚ Agua ✚ Teléfono
Servicios no especializados	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mantenimiento ✚ Limpieza ✚ Courier
Servicios especializados	<p>Relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Sistemas de Información: telecomunicaciones, programación. ✚ Infraestructura: mantenimiento de instalaciones. ✚ Apoyo administrativo: tercerización de personal, seguros, capacitación.

Una vez establecidas las políticas de selección y certificación de proveedores se procederá a depurar la investigación inicial, para lo cual se elaborará una base de datos definitiva la cual contendrá los siguientes elementos:

	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES									
	LISTA DE PROVEEDORES									
NOMBRE DE LA EMPRESA	RUC	PRODUCTOS / SERVICIOS	PRECIO	CANTIDAD	PLAZO DE PAGO	DESCUENTO	MEDIO DE ENTREGA	TIEMPO DE ENTREGA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO

Ejemplo de base de proveedor Alta Sociedad Limitada

 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES											
LISTA DE PROVEEDORES											
NOMBRE DE LA EMPRESA	RUC	GRUPO PRODUCTOS/SERVICIO	DETALLE PRODUCTOS / SERVICIO	PRECIO	CANTIDAD	PLAZO DE PAGO	DESCUENTO	MEDIO DE ENTREGA	TIEMPO DE ENTREGA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
Alta Sociedad Limitada	1791812794001	Uniformes	Camisas	\$ 16.00	Unidad	30 días	10%	Bodegas	5 días	2240-676	sociedad@yahoo.ec
			Pantalón	\$ 22.00							
			Oversol	\$ 32.00							
			Botas	\$ 25.00							
			Chaqueta	\$ 27.00							

A los proveedores colocados en la lista de posibles proveedores se les pedirá preformas ya sea por teléfono o por correo electrónico, los mismos que serán recibidos vía correo electrónico o por fax y se ingresará la información en la base de datos.

4.4.1.5.5 SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES MÁS IDÓNEOS

Una vez obtenida la información necesaria e ingresada a la base de datos, se procederá a escoger aquellos proveedores que mantengan los mejores precios, las mejores formas de pago, descuentos, facilidades de transporte, tiempo de entrega y mayor número de productos certificados, y se los trasladará a la base de datos definitiva.

 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES											
LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS											
NOMBRE DE LA EMPRESA	RUC	GRUPO PRODUCTOS/SERVICIO	DETALLE PRODUCTOS / SERVICIO	PRECIO	CANTIDAD	PLAZO DE PAGO	DESCUENTO	MEDIO DE ENTREGA	TIEMPO DE ENTREGA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
Alta Sociedad Limitada	1791812794001	Uniformes	Camisas	\$ 16.00	Unidad	30 días	10%	Bodegas	5 días	2240-676	sociedad@yahoo.ec
			Pantalón	\$ 22.00							
			Oversol	\$ 32.00							
			Botas	\$ 25.00							
			Chaqueta	\$ 27.00							

Cuando exista varios proveedores para un mismo producto se realizará un cuadro comparativo de ofertas como se muestra a continuación:

4.4.1.5.6 ACEPTACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

Cada departamento tiene que emitir una solicitud de adquisición al departamento de logística, el mismo que realizará el estudio necesario y determinará la mejor opción.

La solicitud de adquisición que realizará el jefe de cada área será:

		SOLICITUD INTERNA DE ADQUISICIÓN	
FECHA: _____		ÁREA: _____	
ORDEN	PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
SOLICITANTE			GERENTE

Cuando ya se haya determinado el proveedor adecuado para cada producto el jefe de logística deberá emitir la orden de compra al proveedor calificado en el cual se indicará la cantidad, producto, precio, tiempo de entrega, entre otros.

La orden de compra que se utilizará tendrá el siguiente modelo:

		SENAPRO CIA. LTDA.	
ORDEN DE COMPRA			
RUC: _____		N° _____	
		FECHA _____	
Me permito comunicarle, que la empresa de Seguridad Nacional y Profesional, de acuerdo al análisis y evaluación de su cotización ha resuelto adjudicarle lo siguiente:			
PROVEEDOR			
DIRECCION		TELEFONO	
COTIZACION No.		FECHA COTIZACION	
PLAZO DE ENTREGA Inmediato		C. COMPARATIVO	
SOL BIEN/SERV. No.			
AREA SOLICITANTE			
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
			-
El valor ofertado será cancelado 100% contra entrega de los bienes previa presentación de la factura.		SUBTOTAL	0.00
		DESCUENTO	
		I.V.A.	0.00
		TOTAL	0.00
SON:			
OBSERVACIONES:			

	SENAPRO CIA. LTDA.			
ORDEN DE COMPRA				
<p>La empresa de Seguridad Nacional y Profesional requiere adquirir un _____ que es necesario para _____ ; por lo cual mediante autorización del Gerente General, la institución ha solicitado una cotización a la empresa _____ la misma que cumple y es conveniente para los intereses de SENAPRO.</p>				
OBJETO:				
La empresa se compromete a entregar lo siguiente:				
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	P. UNIT.	P. TOTAL
	TOTAL USD*			
<p>* No incluye IVA</p> <p>PRECIO Y FORMA DE PAGO:</p> <p>El valor a cancelar por se establece en la suma de USD (No incluye IVA). Este valor será cancelado en su totalidad previa la presentación de la factura y firma de la correspondiente Acta Entrega Recepción.</p> <p>PLAZO:</p> <p>El plazo de duración de la presente Orden de Compra es de días laborables o calendario a partir de la firma de la misma.</p> <p>MULTAS:</p> <p>Por cada día de retardo en la entrega de los bienes, el contratista pagará la cantidad del dos por mil del monto de la orden.</p> <p>Cuando fuere posible determinar con exactitud el valor de los bienes no entregados, la multa se impondrá sobre este valor y no sobre el precio total de la orden de compra.</p> <p>RECEPCIÓN:</p> <p>La recepción de los bienes los realizará el o los funcionarios delegados por el Funcionario Autorizado y suscribirán la respectiva Acta de Entrega – Recepción.</p> <p>Atentamente,</p>				
	Jefe de adquisiciones SENAPRO CIA. LTDA.		Representante Legal PROVEEDOR	

4.4.1.5.7 APROBACIÓN DEL PROYECTO

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el Jefe de logística y de operaciones deberán presentar la propuesta en la cual constará la lista de los proveedores definitivo, cuyo número no deberá ser mayor a 30, junto con los respaldos respectivos, como las proformas presentadas, informe de legalidad y giro del negocio respectivo y presupuesto.

4.4.1.5.8 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROVEEDORES

El Jefe de producción realizará un control semestral de los proveedores en cuanto a precios, productos, calidad de los mismos, y tiempo de entrega con el fin de actualizar la base de datos y conocer sus variaciones y en caso de que algún proveedor ya no cumpla con los requisitos establecidos se lo reemplazará con uno nuevo obtenido de la base de posibles proveedores, buscando siempre el bienestar del cliente y de la empresa.

Además, se deberá llamar a concurso a nuevos proveedores con el fin de buscar siempre las mejores alternativas.

4.4.2 PROYECTO 2: IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO.

4.4.2.1 ALCANCE: La implementación de una cultura de servicio dentro de la institución permitirá involucrar a los empleados con los clientes, logrando así alcanzar a satisfacer sus necesidades y lograr su fidelidad.

4.4.2.2 OBJETIVO: Desarrollar un programa de difusión de atención al cliente con el fin de crear una cultura de servicio involucrando a todos los miembros de la organización con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

4.4.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Implementar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y entrega de bústicos a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.
- ✚ Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- ✚ Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia del trato al cliente dentro de la organización.

4.4.2.4 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

4.4.2.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.4.2.5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

4.4.2.5.1.1 DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN SU AMBIENTE LABORAL

Antes de implementar una cultura de servicio se debe realizar un estudio para conocer el grado de satisfacción laboral del cliente interno y así saber si este se encuentra conforme o no, ya que un empleado que se sienta bien en su lugar de trabajo y tenga un clima laboral estable estará en la condición de brindar un buen trato tanto a las personas que trabajan con él como a los clientes externos.

Para lo cual se llevará a cabo la siguiente encuesta a todo el personal de SENAPRO tanto para los empleados del área de operación como para los administrativos:

 ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL 						
DEPARTAMENTO						
RELACION LABORAL:						
CONTRATO <input type="radio"/>		TERCERIZADO <input type="radio"/>		OTRO <input type="radio"/>		
Para dar contestación a las preguntas planteadas considere la siguiente escala:						
NUNCA: 1	A VECES: 2	INDIFERENTE:3	FRECUENTEMENTE: 4	SIEMPRE:5		
ORD.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud que tiene autonomía e iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	¿Depende por completo o habitualmente para hacer su trabajo de lo que (e disponen o le manden su o sus jefes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Prefiere cumplir órdenes siempre, a tomar iniciativas y responsabilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Considera que se siente como una "máquina" o como un "robot" en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	¿Tiene espacio suficiente en su puesto o lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto o lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	¿Su lugar o puesto de trabajo tiene una temperatura ambiental adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Los servicios y el aseo en general es el adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	¿Su puesto de trabajo (computador, máquina, vehículo, estación de trabajo, entre otros) le resulta agradable y/o familiar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	¿Tiene Ud. muchos inconvenientes o problemas con el funcionamiento de sus herramientas de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	¿Algún equipo o material que utiliza para el desarrollo de sus actividades atóricas está demasiado lejos de Ud. y le obliga a levantarse continuamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	¿Considera a su jefe participativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	¿Considera que en la institución, su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	¿Se relaciona usted bien con sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que Ud.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	¿Está satisfecho con su trayectoria laboral en la institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	¿Considera Ud que realiza un trabajo útil para la institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	¿El puesto que ocupa en la institución está en relación, en su caso, con la titulación académica que Ud. tiene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	¿Considera Ud que es muy rutinario su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en la institución, entre hombres y mujeres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	¿Piensa Ud que le dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en la institución o puesto de trabajo que le compensan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	¿Se considera subvalorado por el puesto de trabajo que ocupa en la institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	¿Si pudiera dejar la institución por otro trabajo, de igualdad de remuneración, la dejaría?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro el institución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4.2.5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Del análisis realizado para detectar las necesidades de mejora dentro de la institución se obtienen resultados con los cuales:

- Se conoce quién esta conforme con su puesto de trabajo.
- Se puede determinar como mejorar el clima laborar para que los empleados se sientan conformes y puedan trabajar en forma eficiente y den un buen trato a los clientes.
- Se puede determinar los talleres que se pueden realizar dentro de la empresa para mejorar en varios aspectos como: relación interpersonal, motivación, mejoras en las relaciones empresa – empleado, entre otras.

4.4.2.5.3 PREPARACIÓN DE TALLERES PARA EL PERSONAL

Para poder mejorar las elaciones laborales dentro de la institución se llevarán a cabo los siguientes talleres:

- Taller de compromiso con la empresa.
- Taller de integración entre el personal.

Taller de compromiso con la empresa.

Este taller se enfocará a crear compromiso de los empleados con la empresa, mediante la integración sus intereses:

Las actividades que se llevarán a cabo son:

- ✳ Exponer los objetivos de la empresa.
- ✳ Establecer los objetivos del taller.
- ✳ Panel de opiniones del personal en el cual expondrán que es lo que esperan de la empresa.
- ✳ Entrega de formulario para la realización del taller, el cual tendrá el siguiente formato:



TALLER No. 1 Compromiso con la empresa



OBJETIVO:

Mejorar las relaciones entre los empleados y la empresa mediante la búsqueda de beneficios mutuos

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué beneficios espero obtener de la empresa?

2.- ¿De qué manera puedo aportar para obtener los beneficios que espero?

3.- ¿Qué es lo que desea alcanzar la organización?

4.- Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:

5.- Me siento identificado con la organización?

Taller de integración entre el personal

El taller de integración entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- + Se formaran grupos de trabajo los mismos que plantearan todas las dudas que tengan y se tratará de llegar a un consenso.
- + Introducción de los objetivos del taller.
- + Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el siguiente formato:

 TALLER No. 2 Integración del personal 
OBJETIVO: El presente documento le ayudará a conocer más a sus compañeros, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga de su grupo de trabajo
1.- Por qué motivo sus compañeros entraron a trabajar en esta empresa?
2.- Cuáles son los principales objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?
3.- ¿Consideran que la empresa los ayudaría a cumplir con esos objetivos?
4.- ¿Consideran que al alcanzar los objetivos organizacionales también podrán alcanzar sus objetivos individuales?
5.- ¿Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?

Al finalizar el cuestionario cada grupo elegirá a un líder y explicarán sus repuestas y el resto de compañeros emitirá sus comentarios y de esta manera buscar la manera de explicar la importancia de llevarse bien entre todos y de mejorar el clima laboral con el fin de realizar un mejor trabajo día a día y así brindar un mejor trato a sus clientes.

Luego de establecer estrategias para mejorar el clima laboral se prosigue a implementar dentro de la organización una cultura de servicio.

4.4.2.6 IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO

4.4.2.6.1 ELABORACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO

Para la implementación y difusión de un nuevo enfoque dentro de la empresa que la cultura de servicio el área de recursos humanos presentará un plan de capacitación enfocado a la atención al cliente, se entregarán bípticos que indiquen los puntos más importantes tratados en las capacitaciones, mediante correo se enviarán frases relacionadas con el tema con el fin de que todos los empleados se vayan relacionando con este tema.

4.4.2.6.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Para identificar las falencias que mantiene el personal al momento de relacionarse con el cliente se debe realizar una pequeña investigación a través de entrevistas realizadas al cliente externo con el fin de conocer cual es su grado de satisfacción al momento de ser atendidos.

4.4.2.6.2.1 CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS.- Para poder identificar los requerimientos y necesidades del personal se realizará una entrevista al cliente externo de la empresa SENAPRO el mismo que se detalla a continuación;



SENAPRO CIA. LTDA.
ENTREVISTA AL CLIENTE EXTERNO



OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción del cliente por parte del personal que labora en SENAPRO.

1. La atención que recibe por parte del personal de la empresa SENAPRO es:

- Muy buena
- Buena
- Regular

2. La habilidad de los empleados para resolver problemas es?

- Muy buena Regular
- Buena Pésima
- Mala

3. El personal de seguridad mantiene un trato cordial?

- Sí No

4. ¿El personal del área administrativa sabe brindar respuestas claras y oportunas a todas sus inquietudes?

- Sí No

5. En la empresa existe un buzón de sugerencias?

- Sí No

6. Considera que sus quejas o reclamos son aceptados dentro de la institución?

- Sí No

4.4.2.6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Después de realizar el análisis de las entrevistas se procede a determinar que el personal debe realizar talleres que le permitan conocer acerca del buen trato a los clientes con el fin de que al realizar las evaluaciones posteriores estos presentan altos índices de satisfacción.

4.4.2.6.4 FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.4.2.6.4.1 Cotizar los cursos de capacitación y seleccionar los instructores

Los cursos de capacitación se realizarán por la empresa BESPEOPLE S.A. y S.M.G las mismas que brindaran talleres de atención al cliente.

Temas a tratarse en los talleres

➤ Atención al Cliente I

Temática Principal

Este curso permitirá mantener una buena relación entre el cliente y el empleado de la empresa.

Contenido

- Motivación para el servicio al cliente.
- ¿Quién es mi cliente?
- Características e nuestros clientes.
- Servicio al cliente, principios básicos y elementos.
- Conociendo lo que realmente desea el cliente.
- La excelencia en el servicio.

Duración: 8 horas (08h00 a 17h00 de un sábado)

Costo: \$55 (100 personas)

Capacitador: Externo, S.M.G (Fernando Mendoza) y Bespeople

Método: Talleres.

➤ **Atención al Cliente II**

Temática Principal

Este curso permitirá al empleado manejar en forma adecuada las quejas y reclamos que los clientes puedan tener, así como también aprenderán a tratar con clientes difíciles.

Contenido

- Manejo de quejas, reclamos, conceptos, semejanzas, diferencias.
- Manejo de quejas y reclamos con un enfoque institucional.
- Proceso para el manejo de quejas y reclamos.
- **Clientes difíciles;**
- Por qué hay clientes difíciles?
- Cómo tratar a los clientes difíciles?

Duración: 8 horas (08h00 a 17h00 de un sábado)

Costo: \$55 (100 personas)

Capacitador: Externo, Bespeople

Método: Talleres.

➤ **CALIDAD Y SERVICIO**

Temática Principal

Este curso permitirá al empleado conocer la filosofía, desarrollo, elementos, normas y estrategias para la función de servicio al cliente, como herramienta gerencial de las organizaciones, dentro del marco de la calidad.

Contenido

- Calidad y Servicio: Dos factores inseparables.
- Calidad de Diseño, de Conformación y de Desempeño.
- Elementos de satisfacción y estándares para buscar la excelencia.
- El Triángulo del Servicio.
- El Ciclo del Servicio. Ciclos de Contacto, de Servicio y de Pos-Servicio.

Duración: 12 horas

Costo: \$55 (100 personas)

Capacitador: Externo, Humberto Domínguez

Método: Talleres.

➤ **DESARROLLO DE UNA CULTURA DE SERVICIO**

Temática Principal

Crear conciencia sobre la importancia de desarrollar una nueva cultura de servicio para transformar la organización y orientarla hacia la satisfacción del cliente, mediante el manejo del liderazgo y conformación de equipos de trabajo orientados al servicio.

Contenido

- El Triángulo del Servicio.
- Fundamentos de la cultura organizacional.
- Elementos de una cultura de servicio al cliente.
- Retos de implantar una cultura de servicio.
- Modelo metodológico para implantar una cultura de servicio al cliente.

Duración: 16 horas

Costo: \$55 (100 personas)

Capacitador: Externo, Gonzalo Trujillo

Método: Talleres.

➤ LA ESTRATEGIA DE SERVICIO COMO POLÍTICA CORPORATIVA

Temática Principal

Proporcionar los conocimientos y herramientas básicas a utilizar en el mercadeo del Servicio al cliente, como estrategia operativa y competitiva básica de la organización en la prestación del servicio.

Contenido

- Organización inteligente para el servicio.
- La Estrategia de Servicio como factor diferenciador.
- Elementos fundamentales para la formulación de una estrategia de servicio.
- Estrategias para asegurar el servicio.
- Cuando y cómo replantear la Estrategia de Servicio.

Duración: 16 horas

Costo: \$55 (100 personas)

Capacitador: Externo, Jorge Aguilera

Método: Talleres.

4.4.2.6.5 DEFINIR CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los cursos de capacitación se los llevará a cabo después de la jornada de trabajo incluyendo sábados, en su mayoría se los realizará dentro de las instalaciones de la empresa SENAPRO.

Las capacitaciones se la realizarán desde el 1 de mayo del 2007.

Tabla 35: Cronogramas de capacitación para servicio al cliente

No.	ACTIVIDAD	Area receptora	MAYO				JUNIO				JULIO				Instructor	RECURSOS	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
1	Atención al cliente I	Todos	■												Externo	8	550
2	Atención al cliente II	Todos					■								Externo	8	550
3	Calidad y servicio	Todos						■	■						Externo	12	1250
4	Desarrollo de una cultura de servicio.	Todos								■	■				Externo	16	1400
5	La estrategia de servicio como política corporativa.	Gerente general, Jefe de recursos humanos y jefe de operación.											■	■	Externo	16	860
TOTAL																60	4.610

4.4.2.6.6 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

4.4.2.6.7 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.

 <h2 style="margin: 0;">TALLER No. 3 Motivación para el servicio</h2> 
<p>OBJETIVO: Motivar a los empleados con el fin de lograr un mejor servicio para el cliente.</p> <p style="text-align: center;">LOS OBJETIVOS DE MI TRABAJO</p> <p>En varias ocasiones probablemente pensemos:</p> <p style="text-align: center;">“¿Para qué hago lo que hago?”</p> <p>La respuesta a esta pregunta tiene mucha relación con varios aspectos que conforman al ambiente en el que me desenvuelvo. Así, lo que hago puede ser visto desde diferentes perspectivas. Si analizo esta pregunta y la aplico al ámbito de algunas de esas perspectivas, podría responder:</p> <p>1.- Lo que yo hago es importante para MI HOGAR, porque:</p> <hr/> <p>2.- Lo que yo hago es importante para MI MISMO, porque:</p> <hr/> <p>3.- Lo que yo hago es importante para LA INSTITUCIÓN PARA LA QUE TRABAJO, porque:</p> <hr/> <p>4.- Lo que yo hago es importante para LA SOCIEDAD, porque:</p> <hr/> <p>A cabo de responder por qué considero mi trabajo importante, lo cual al mismo tiempo es un punto de partida para encontrar los objetivos personales de los que yo hago.</p> <p>Cada uno de nosotros tiene objetivos diferentes en la vida, que buscan llevarnos paso a paso a la consecución de nuestras metas personales. En la medida en que cumplamos esos pasos, consigamos esos objetivos personales, nos iremos acercando a la meta que nos hayamos propuesto.</p>

Así, debemos tener claros los objetivos que buscamos y confrontarlos con una meta personal
Mi meta personal es:
Los objetivos que debo cumplir para alcanzarla son:

Para realizar el siguiente taller se formaran grupos los mismos que deberán salir y observar 10 casos en los que intervengan tanto el cliente como el empleado de cualquier empresa y luego de eso llenarán el siguiente formulario:

	<h3>TALLER No. 4 Taller manejo de quejas</h3>	
<h4>FORMATO DE RECOLECCIÓN DE CASOS</h4>		
<p>Personas que intervienen en el conflicto:</p> <p>En varias ocasiones probablemente pensemos:</p>		
<p>Detalle del problema:</p>		
<p>1.- ¿Cómo ocurrió?</p>		
<p>2.- ¿Quién lo generó?</p>		
<p>3.- ¿Cuál es el centro del problema?</p>		
<p>4.- Qué actitudes asumieron los protagonistas?</p>		
<p>5.- ¿Cómo se soluciona el problema?</p>		
<p>Grupo: _____</p>		

Luego de estos talleres se determinará cual es la mejor manera de actuar en frente a un cliente ya sea este tranquilo o difícil y así brindar una buena imagen de la institución.

4.4.2.6.8 DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO INTERNA

Se entregará a todo el personal que labora en la institución un báltico en el cual se recalque la importancia que tiene el cliente para el crecimiento de la empresa y los beneficios que se pueden alcanzar si se logra un alto nivel de satisfacción, el cual tendrá el siguiente formato:

Gráfico 27: Bálticos informativos



¿Qué es un cliente ?



El cliente es una persona que vino a buscar en nosotros un servicio o producto importante y necesario para él.



La excelencia en el servicio es.....



- Saber lo que desean y necesitan mis clientes internos y externos.




- Mantener una constante preocupación para evaluar la calidad de esa atención




- Cumplir las normas básicas para la atención a los clientes

4.4.2.6.9 EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA CULTURA DE SERVICIO

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de recordación de los empleados sobre la cultura de servicio dentro del cual se realizará una breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test o prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de recordación, existirán dos formularios uno para el personal de planta y otro para el personal administrativo cuyos formatos serán los siguientes:



SENAPRO CIA. LTDA.
**ENTREVISTA AL CLIENTE
INTERNO**



EVALUACIÓN

OBJETIVO:

Conocer el nivel de conocimientos adquiridos durante este período de comunicación y difusión de la cultura organizacional.

**DATOS
PERSONALES**

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué es un cliente?

2.- ¿Cuál es nuestro cliente?

3.- Tiene alguna importancia el cliente dentro de la organización?

4.- Las quejas y reclamos por parte del cliente pueden ser una oportunidad de mejora?

5.- ¿Cuáles son los ingredientes básicos del servicio?

4.4.2.6.10 INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN

A los tres meses de la aprobación e implementación del modelo se procederá a realizar el primer informe sobre los avances realizados, en cuanto al nivel de progreso, el nivel de compromiso y recordación de los empleados obtenidos de la evaluación realizada y de los primeros aumentos en los niveles de satisfacción de los clientes externos.



4.4.3.- PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN

4.4.3.1 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.

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

4.4.3.3 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.

4.4.3.4 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, ya 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.

4.4.3.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.4.3.5.1 INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR NIVELES

Para poder identificar las necesidades y requerimientos del personal de la Institución es necesario realizar una investigación detallada, el cual permitirá satisfacer las necesidades del cliente interno.

Con la investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades del cliente interno, así como el eficaz desempeño actual en su trabajo.

Para detectar las necesidades de capacitación se realizará:

- ▶ **Análisis Organizacional:** Se debe examinar a toda la empresa para determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación.

- ▶ **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

- ▶ **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa.

4.3.2.5.1.1 CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS.- Para poder identificar .los requerimientos y necesidades del personal se realizará una encuesta al cliente interno de la empresa SENAPRO el mismo que se detalla a continuación



/SENAPRO CIA. LTDA. CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN



OBJETIVO:

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano de SENAPRO CIA. LTDA.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción

DATOS INFORMATIVOS:

Área de trabajo _____ Función que ejerce _____

Tiempo de servicio en el Puesto _____

Tiempo de servicio en la institución _____

1. ¿Cuándo ingresó a trabajar a SENAPRO tuvo un proceso de inducción?

SI () NO ()

2. ¿Cree usted que la información adquirida en la inducción fue suficiente para realizar sus actividades diarias?

SI () NO ()

3. Cada que tiempo recibe usted capacitación?

- a. Trimestralmente
- b. Semestralmente
- c. Una vez al año
- d. De un año en adelante

4. Esta satisfecho con la capacitación recibida en la institución?

Si No

5. Puede identificar un problema que se presenta y tomar una decisión acertada?

- | | | | |
|---------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |

6. Que tipo de capacitación necesita?

ORGANIZACIÓN - ADMINISTRACIÓN

- Cultura Organizacional
- Motivación- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Direccionamiento estratégico
- Estrategia Administrativa
- Relaciones humanas

TECNOLOGÍA

CONTABILIDAD

- | | | | |
|--|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Manejo de PC | <input type="checkbox"/> | Análisis Financieros | <input type="checkbox"/> |
| Introducción a los sistemas de información | <input type="checkbox"/> | Tributación | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad computacional | <input type="checkbox"/> | Flujos de efectivo | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de la base de datos | <input type="checkbox"/> | Indicadores Financiero | <input type="checkbox"/> |
| Mantenimiento de equipos | <input type="checkbox"/> | | |

PROCESOS

- Manejo de armas
- Practica de tiro
- Primeros auxilios
- Inteligencia
- Protección

7. Las sesiones diarias de capacitación han sido durante:

- 1 hora 3 horas 5 horas o más

8. A través de que medios prefiere que se realicen las capacitaciones

- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Seminarios | <input type="checkbox"/> | Conferencias | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |
| Talleres | <input type="checkbox"/> | Cursos | <input type="checkbox"/> | | |

Gracias por su colaboración

4.4.3.5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Del análisis realizado para detectar las necesidades de capacitación se obtienen resultados con los cuales:

- Se permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Se conoce quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Se conoce los contenidos que se necesita capacitar.
- Se establece las directrices de los planes y programas.

4.4.3.5.3 FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.3.2.5.3.1 Agrupar requerimientos

Del análisis de los resultados obtenidos anteriormente se agrupan los requerimientos de capacitación y se da prioridad a aquellos que sean más esenciales para el desempeño de las tareas diarias del Recurso Humano de SENAPRO CIA. LTDA.

Cotizar los cursos de capacitación y seleccionar los instructores

Después de haber agrupado y analizado los requerimientos de capacitación se debe realizar cotizaciones a los diferentes instructores, organizaciones, entidades, etc.

Para con esta información seleccionar a los mejores en precios, contenidos, fechas de cursos, tiempo de duración, horarios, etc.

➤ **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 8 a 5)

Costo: \$80

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: \$450 (10 alumnos)

Capacitador: Externo

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: \$250 (10 alumnos)

Capacitador: Externo

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: \$200 (de 5 a 10 alumnos)

Capacitador: Externo

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: \$125 (de 5 a 10 alumnos)

Capacitador: Externo

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: \$110 (por persona)

Capitador: Jaime Esquetini (gerente de operaciones), Fernando Hidalgo (inteligencia – riesgos).

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: \$80 (por persona=2)

Capacitador: Universidad Central del Ecuador

Método: Curso.

4.4.3.5.4 Definir el cronograma de capacitación

Los cursos de capacitación se los llevará a cabo después de la jornada de trabajo incluyendo sábados, en su mayoría se los llevará a cabo dentro de las instalaciones de la empresa SENAPRO.

Las capacitaciones se realizarán desde el 1 de abril del 2007 terminando hasta diciembre del 2007.



CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA SENAPRO CIA. LTDA.

No.	ACTIVIDAD	Area receptora	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				Instructor	TIEMPO (Hrs)	PRESUP (US\$)
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	Gestión administrativa - organizacional	Todos																																				Cnl. Federico Gortaire	8	160													
2	Motivación del personal	Todos																																				Externo	20	900													
3	Relaciones Humanas	Todos																																			Externo	32	2500														
4	Servicio al cliente	Todos																																			Externo	60	2000														
5	Técnicas de negociación	Jefe de operaciones y de proyectos																																			Externo	32	1.250														
6	Tributación fiscal	Contador y asistente																																			Externo	10	160														
7	Seguridad integral	Operaciones																																			Jaime Esquetini	139	5.500														
7.1	Generalesidades	Operaciones																																		Fernando Hidalgo	24	950															
7.2	Especialista	Operaciones																																			Jaime Esquetini	12	745														
7.3	Protección VIP	Operaciones																																			Jaime Esquetini	18	712														
7.4	Prevención y secuestro	Operaciones																																			Jaime Esquetini	11	435														
7.5	Manejo de crisis	Operaciones																																			Fernando Hidalgo	4	158														
7.6	Seguridad personal	Operaciones																																			Fernando Hidalgo	18	712														
7.7	Manejo de armas	Operaciones																																			Fernando Hidalgo	25	989														
7.8	Manejo vehicular antirobo	Operaciones																																			Fernando Hidalgo	10	396														
7.9	Defensa personal	Operaciones																																			Jaime Esquetini	12	745														
7.10	Primeros auxilios	Operaciones																																			Externo	5	198														
TOTAL																																								301	17.171												

4.4.3.5.5 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		12470
SUMINISTROS	DE	550
OFICINA		
REFRIGERIOS		1250
TOTAL		14270

4.4.3.5.6 Aprobar el plan de capacitación

Para la aprobación del plan de capacitación el Gerente General realizará un análisis del programa y cronograma para la ejecución de las actividades prioritarias que necesita la Organización.

El Gerente General una vez que analizó el plan de capacitación da el visto bueno para su ejecución que se lo hará a través del Jefe de Recursos Humanos.

4.4.3.5.7 Desarrollo del plan de capacitación

El desarrollo del plan de capacitación se lo hará en las instalaciones de la institución (5 cursos), y los dos restantes en las afueras con una duración de un año en total de los cursos.

4.4.3.5.8 Evaluar el plan de capacitación

Con la evaluación se miden los resultados y la eficacia de los programas de capacitación. Para efectivizar la evaluación de los programas de capacitación internos se siguen procedimientos: que miden la eficiencia de los instructores,

la idoneidad de las técnicas enseñanza - aprendizaje, calidad de los programas, organización de los eventos, material didáctico aplicados, locales, equipos y el desarrollo de los participantes.

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick,:

Reacción: percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor.

FORMATO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CURSO

EVALUACIÓN GENERAL DEL CURSO				
Fecha:				
	<u>TEMA:</u>			
Instructor:				
La información que usted nos proporcione en esta evaluación nos ayudará a mejorar la organización de futuros eventos, por lo que agradeceremos su retroalimentación y sugerencias.				
<i>Datos de Identificación</i>				
Apellidos y Nombres:				
Departamento o Área a la que pertenece:				
Instrucciones: De acuerdo a su nivel de satisfacción sobre el curso y los instructores, señale con una X en la columna que corresponda.				
	Muy satisfecho/a	Ligeramente satisfecho/a	Ligeramente insatisfecho/a	Insatisfecho/a
1.- Respecto al material de estudio presentado me siento.....				
2.- Respecto a la forma de exponer los temas me siento.....				
3.- Respecto a la metodología utilizada por el instructor me siento...				
4.- Respecto a los temas tratados me siento.....				
5.- Respecto a los conocimientos adquiridos me siento...				
6.- Respecto a las dudas que se despejaron me siento...				
7.- Respecto al conocimiento aportado para mi desempeño laboral me siento ...				
8.- Respecto a la duración del evento me siento.....				
9.- Respecto al desempeño del instructor me siento.....				
10.- Respecto a la coordinación del evento me siento....				
Defina en una palabra al curso: _____				
Indique que temas desearía profundizar (sobre este u otro evento): _____				
Comentarios y Sugerencias: _____				

Aprendizaje: nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos.

Conductas: el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.



4.4.4.- PROYECTO 4: ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

4.4.4.1 ALCANCE: La actualización estructural de la organización se basará en cambiar de vertical a horizontal por proceso el cual permitirá una mejor comunicación y una oportuna toma de decisiones dentro de la organización.

4.4.4.2 OBJETIVO: Elaborar una estructura organizacional por procesos que sea flexible a los cambios.

4.4.4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Diseñar el organigrama estructural de la institución en la cual se pueda identificar los procesos que generan valor, los gobernantes y de apoyo.
- ✚ Eliminar las actividades innecesarias con el fin de optimizar recursos y disminuir costos.

4.4.4.4 JUSTIFICACIÓN

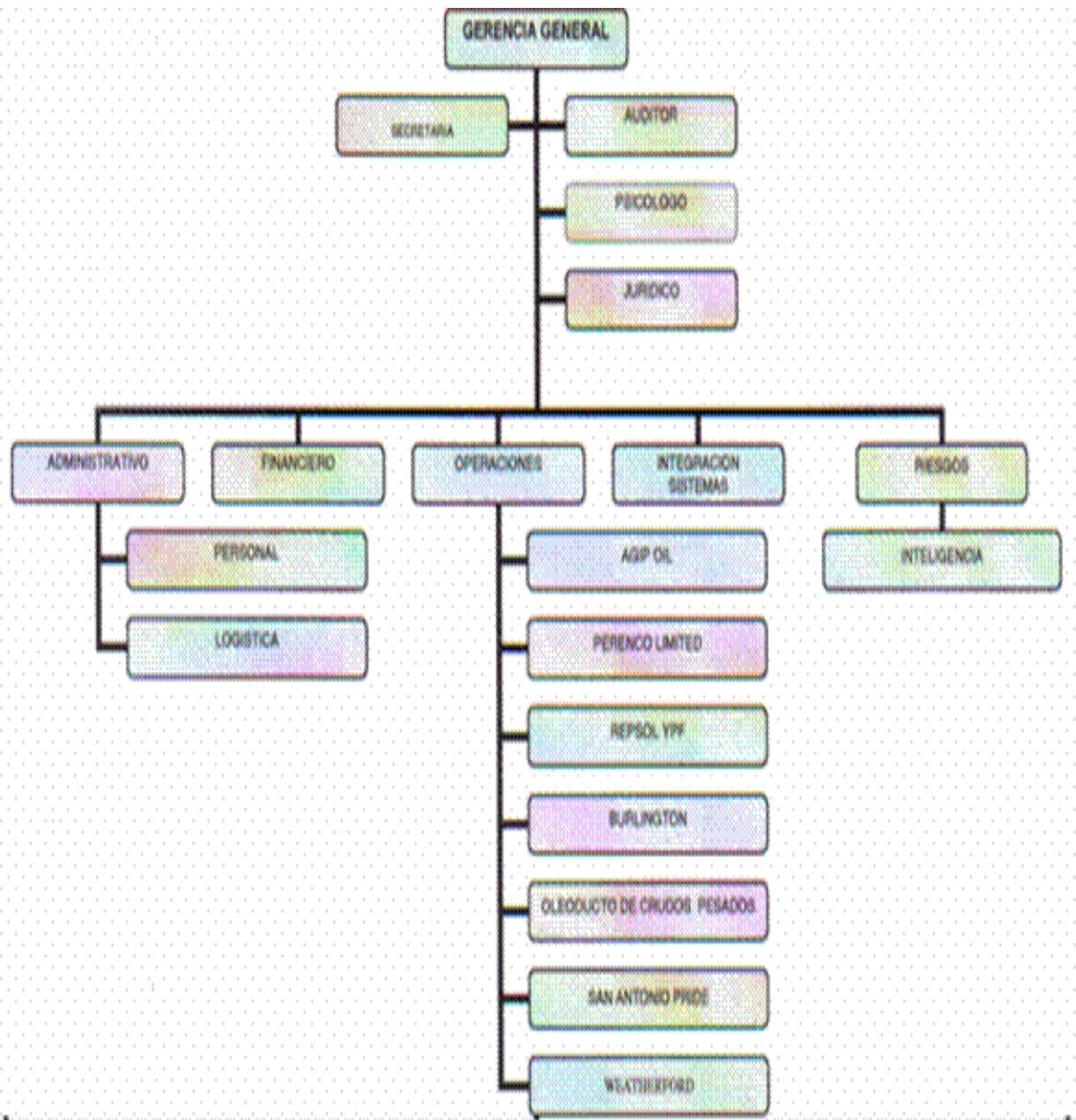
Actualmente la empresa mantiene una estructura vertical la misma que no cubre con todas las necesidades de la institución, por este motivo se plantea un cambio a una estructura horizontal por procesos que sea adaptable al mercado en el que nos encontramos permitiéndonos así tener una mayor flexibilidad para realizar cambios cada que la empresa lo requiera.

Además, esta nueva estructura permitirá mejorar la comunicación dentro y fuera de la institución logrando así crear un mejor clima laboral lo que provocará un incremento en la satisfacción del cliente interno y de su nivel de productividad.

4.4.4.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.4.4.5.1 **DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL** .- La organización actualmente dispone de una estructura organizacional vertical en el cual detalla los niveles directivos, ejecutivos, y operativos con sus respectivos departamentos como se puede observar a continuación:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE SENAPRO



4.4.4.5.2 ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la institución se mantiene una estructura organizacional vertical, para lo cual mi propuesta es actualizar la estructura horizontal por procesos ya que esto permitirá mejorar la comunicación dentro de la empresa, optimizar recursos, disminuir costos y sobre todo tomar decisiones oportunas.

4.4.4.5.2.1 IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE LA ESTRUCTURA

- ✚ **Proceso Gobernante.-** En este proceso se proporcionan directrices, se fijan objetivos, metas, estrategias, se establecen políticas y se toman decisiones. Esta conformado por la Junta general de accionistas, presidente y Gerente General:
- ✚ **Proceso Generador de Valor.-** Está conformado por el departamento de Marketing, Operaciones, Inteligencia y Gestión de calidad, los mismos que generar valor al cliente.
- ✚ **Procesos habilitantes de Apoyo.-** Permite que los procesos y subprocesos se ejecuten. Su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos; conformado por el área financiera; contabilidad, tesorería, por administración de recursos humanos, administración logística e integración – sistemas.
- ✚ **Procesos habilitantes de Asesoría.-** Está conformado por auditoría, asesoría jurídica y psicología.

4.4.4.5.3 PRESENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA

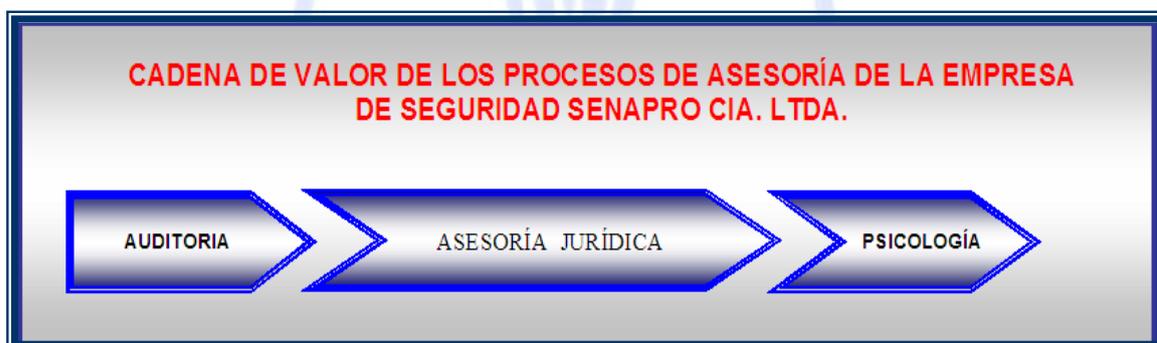
Gráfico 28: ORGANIGRAMA POR PROCESOS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO CIA. LTDA.



4.4.4.5.4 PRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO

Gráfico 29: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO





4.4.4.5.5 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

4.4.4.5.5.1 RESPONSABILIDADES

Junta General de Accionistas

- ⊕ Conocer los balances, cuentas e informes acerca de la marcha los negocios sociales que sean presentados por el Presidente y Gerente General y dictar la resolución que corresponda.

- ⊕ Distribuir los beneficios sociales, emisión de las obligaciones y partes beneficiarias y amortización de acciones.
- ⊕ Modificar estatutos de la empresa.
- ⊕ Resolver sobre la situación de la empresa al momento de liquidar.
- ⊕ Autorizar al Presidente y al Gerente General para que procedan a la concesión de poderes generales o a la designación de apoderados.

Presidencia

- ⊕ Presidir las sesiones de las Juntas Generales.
- ⊕ Suscribir, juntamente con el Gerente General títulos de acciones, de obligaciones.
- ⊕ Vigilar el cumplimiento de estatutos.
- ⊕ Determinar los objetivos de la empresa.
- ⊕ Aprobar presupuesto anual de inversiones y funcionamiento.
- ⊕ Reemplazar al Gerente General en casos de falta o ausencia.

Gerente General

- ⊕ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- ⊕ Cumplir con las Resoluciones de la Junta General.
- ⊕ Planifica, organiza, dirige, controla y supervisa las actividades administrativas y financieras de la empresa con el afán de dar cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos, estrategias en el campo administrativo, financiero, operativo y otros.
- ⊕ Realizar el seguimiento de los objetivos a cumplir por cada área de la empresa.
- ⊕ Convocar y dirigir las reuniones a nivel Gerencial, en las cuales se estudiarán las estrategias, las desviaciones y las acciones correctivas, de los objetivos de calidad fijados.
- ⊕ Conocer el desarrollo de la empresa para toma oportuna de decisiones.
- ⊕ Presentación informe anual sobre la situación de la empresa.

Operaciones

- ⊕ Investigar y diseñar nuevos servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- ⊕ Llevar a cabo los proyectos que la empresa tiene con responsabilidad y eficiencia.
- ⊕ Establece la planificación, control y evaluación de los procesos y actividades operativas.
- ⊕ Planificar e implementar planes de capacitación y desarrollo del personal de su área.
- ⊕ Coordinar Diagramar los cursos de capacitación, definiendo los objetivos, duración, evaluaciones y material didáctico.
- ⊕ Elaborar la documentación del área, relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad.
- ⊕ Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.

Marketing.

- ⊕ Realizar estudios de mercado para introducción en nuevos mercado.
- ⊕ Investigación y análisis de los mecanismos que fomenten un atractivo constante en los clientes.
- ⊕ Cumplimiento de la calidad en el servicio para el cliente.
- ⊕ Desarrollo y cumplimiento del marketing mix.
- ⊕ Determinación de la asignación del presupuesto publicitario
- ⊕ Evaluar la efectividad de la publicidad
- ⊕ Identificar clientes potenciales
- ⊕ Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los servicios.
- ⊕ Será el encargado de recibir las quejas y solucionar los problemas que se presenten.

- ⊕ Dar información necesaria buscando que el cliente este totalmente satisfecho

Gestión de la calidad

- ⊕ Iniciar acciones para prevenir y solucionar cualquier no conformidad ya sea de productos/servicios, procesos, o del sistema.
- ⊕ Implementar, recomendar, controlar y verificar todas las acciones tendientes a lograr la satisfacción del cliente.
- ⊕ Realizar auditorias del sistema para garantizar el funcionamiento y la eficacia del mismo.

Administración

- ⊕ Administrar los recursos de la empresa, según los lineamientos de la Gerencia General.
- ⊕ Definir los procedimientos del área de recursos humanos y logística.

Administración de recursos humanos

- ⊕ Efectuar el proceso de Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
- ⊕ Mantener una base de datos de los actuales empleados y de los posibles postulantes.
- ⊕ Controlar el rendimiento y desempeño del personal.
- ⊕ Definir y coordinar con todas las áreas de la Empresa las necesidades de capacitación de las mismas
- ⊕ Operar los trámites respecto de créditos al personal, aportes al IESS, liquidaciones, beneficios legales, seguros.
- ⊕ Coordinar vacaciones, permisos, reemplazos y sus funciones.
- ⊕ Realizar los controles sobre asistencias, multas y cumplimiento de procedimientos sobre políticas generales.
- ⊕ Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.

- ⊕ Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
- ⊕ Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización

Administración de logística

- ⊕ Llevar una base de datos actualizada de proveedores.
- ⊕ Evaluar a los actuales proveedores y buscar nuevos.
- ⊕ Recibir los requerimientos de compra y cotizar con los proveedores para seleccionar los mejores precios.
- ⊕ Recibir y distribuir las compras.
- ⊕ Determinar el presupuesto de compras.
- ⊕ Control de inventarios, dotación a los empleados de seguridad, uniformes para el personal, suministros de oficina, etc.

Finanzas

- ⊕ Realizar análisis financieros y evaluaciones de los Estados de Resultados y General.
- ⊕ Realizar los presupuestos de todo el año.
- ⊕ Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.

F. Contabilidad

- ⊕ Organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas
- ⊕ Elaborar los registros de operaciones financieras para luego presentar los estados financieros.
- ⊕ Asesorar a directivos y empleados en materia contable, cuando lo soliciten.
- ⊕ Diseñar y mantener el manual de contabilidad.

- ⊕ Participar en la elaboración del presupuesto
- ⊕ Realizar la facturación y cobranza.
- ⊕ Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa

F. Tesorería.

- ⊕ Planificar, organizar, coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas con el manejo y custodia de fondos de caja y bancos.
- ⊕ Recibir el dinero que ingrese por cualquier concepto.
- ⊕ Realizar y supervisar los pagos que realice la cooperativa.
- ⊕ Realizar los pagos mensuales a los proveedores.

Administración de riesgo.

- ⊕ Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes.
- ⊕ Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo, e informar al Jefe de Riesgos.
- ⊕ Vigilar que las áreas de negocios se encuentren ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos que conforman la administración integral de riesgo.

Integración y sistemas

- ⊕ Controlar el correcto funcionamiento de sistemas y equipos de computación.
- ⊕ Implementar normas y procedimientos para el uso satisfactorios del hardware y software.
- ⊕ Capacitar a los usuarios de los diferentes sistemas o aplicaciones en el manejo de los mismos.
- ⊕ Elaborar planes de mantenimiento preventivo del armamento y vehículos de la institución.

- ⊕ Realizar mantenimientos preventivos al armamento y vehículos de la institución.

Auditoría

- ⊕ Planificar, ejecutar, supervisar y evaluar los trabajos a realizarse.
- ⊕ Velar por que las operaciones y procedimientos de la institución se ajusten a la ley y a los reglamentos internos.
- ⊕ Vigilar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, gestión del riesgo.
- ⊕ Suscribir los estados financieros conjuntamente con el representante legal y el contador.
- ⊕ Presentar a la junta de accionistas los informes correspondientes.

Asesoría jurídica

- ⊕ Estudiar o interpretar la ley para su correcta aplicación en proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones jurídicas de orden comercial, personal o administrativo.
- ⊕ Realizar toda clase de trámites legales como contratos, cobranzas y otras demandas civiles y penales.
- ⊕ Establecer pautas para la adecuada política laboral de la empresa.

4.4.4.5.2 REQUISITOS Y COMPETENCIAS

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: GERENTE DE OPERACIONES		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
OFICIAL EN SERVICIO PASIVO FUERZAS ARMADAS		
TIULO PROFESIONAL: CARRERA ADMINISTRATIVA		
LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
OPERACIONES DE SEGURIDAD		
MANEJO DE CRISIS		
MANEJO DE PERSONAL		
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS		
CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
INTELIGENCIA EMOCIONAL		
INICIATIVA		
LIDERAZGO		
HABILIDAD ANALÍTICA Y SINTÉTICA		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.		
PRODUCTIVIDAD / RESPONSABILIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición:		GERENTE DE OPERACIONES									
DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES											
Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.											
COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:			
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función			
								Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función		
			100	75	50	25	-				
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.		X				X			
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X			
3	Fluidéz Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X			
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X			
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X			
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.			X			X			
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	X					X			
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		X				X			
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X				X			
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X			
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.			X			X			
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	X					X			
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		X					X		
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.	X					X			
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X			
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.			X			X			
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X			
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.	X						X		
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			X			X			
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X				X			
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.			X				X		
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.			X			X			
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		X				X			
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		X				X			
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.			X			X			
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X			

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: GERENTE DE MARKETING		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
ESPECIALISTA EN MARKETING		
TIULO PROFESIONAL: ING. COMERCIAL O MARKETING		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTO DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN		
CONOCIMIENTOS DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA Y PROMOCIÓN		
MANEJO DE PERSONAL		
CONOCIMIENTO DEL MERCADO (COMPETENCIA)		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
LIDERAZGO		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
RESPONSABILIDAD		
CREATIVIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición:

GERENTE DE MARKETING

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.		X				X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X				X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.		X					X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		x				X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		x				X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.	X						X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

<p>SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD</p>	<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	
<p>Función / Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p>		
<p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p>		
<p>TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN</p>		
<p>TIULO PROFESIONAL: TECNÓLOG, LICENCIADO O ING. COMERCIAL</p>		
<p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>		
<p>ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN (RECURSOS HUMANOS, CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS, INVENTARIOS, ETC.)</p>		
<p>ESTUDIOS DE COMPUTACION Y CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS</p>		
<p>RELACIONES HUMANAS</p>		
<p>3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p>		
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>		
<p>HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA</p>		
<p>INICIATIVA</p>		
<p>COMPORTAMIENTO ÉTICO</p>		
<p>PROFESIONAL</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p>		
<p>Aprobó:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Fecha: / /</p>



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición:

GERENTE ADMINISTRATIVO

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
								100	75
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	x					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		x				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		x					X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.		X				X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.			X			X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X				X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.			x				X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.			x			X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		x				X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		x				X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X				X	
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

<p>SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD</p>	<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	
<p>Función / Puesto: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p>		
<p>ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>TIULO PROFESIONAL: ING. COMERCIAL.</p>		
<p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>		
<p>CONOCIMIENTO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.</p>		
<p>CONOCIMIENTOS DE LEGISLACIÓN LABORAL</p>		
<p>MANEJO DE PERSONAL</p>		
<p>CONOCIMIENTO DE MANEJO DE ROLES</p>		
<p>3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p>		
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>		
<p>HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA</p>		
<p>INICIATIVA</p>		
<p>LIDERAZGO</p>		
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p>		
<p>AUTONOMÍA</p>		
<p>Aprobó:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Fecha: / /</p>



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	x					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		x				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.		X				X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X				X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.		X					X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		x				X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		x				X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X				X	
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: JEFE DE LOGÍSTICA		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN		
TIULO PROFESIONAL: ING. COMERCIAL		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS		
CONOCIMIENTOS DE TODOS LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA		
CONTACTOS CON LOS PROVEEDORES		
CONOCIMIENTO DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
COMPORTAMIENTO ÉTICO		
COMPROMISO DE LA EMPRESA		
RESPONSABILIDAD		
CREATIVIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **JEFE DE LOGÍSTICA**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.		X				X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		X					X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X				X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.		X					X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		x				X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.	X						X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: JEFE FINANCIERO		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
ESPECIALISTA EN FINANZAS		
TIULO PROFESIONAL: ING. EN FINANZAS O ECONOMÍA		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTO DEL MERCADO FINANCIERO		
CONOCIMIENTO DE TRIBUTACIÓN		
CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD		
CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
HABILIDAD ANALÍTICA		
HABILIDAD SINTÉTICA		
INICIATIVA		
TRABAJO EN EQUIPO		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
RESPONSABILIDAD		
LIDERAZGO		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **JEFE FINANCIERO**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	x					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		x				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		x					X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.		X				X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.			X			X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X				X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.			x				X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		x				X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		x				X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X				X	
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

<p>SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD</p>	<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	
<p>Función / Puesto: GERENTE DE RIESGOS E INTELIGENCIA</p>		
<p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p>		
<p>OFICIAL EN SERVICIO PASIVO FUERZAS ARMADAS</p>		
<p>TIULO PROFESIONAL: CARRERA ADMINISTRATIVA</p>		
<p>LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD</p>		
<p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>		
<p>OPERACIONES DE INTELIGENCIA</p>		
<p>MANEJO DE CRISIS</p>		
<p>MANEJO DE PERSONAL</p>		
<p>CONOCIMIENTO DE IDIOMAS</p>		
<p>MANEJO DE RIESGOS</p>		
<p>3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p>		
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>		
<p>INTELIGENCIA EMOCIONAL</p>		
<p>INICIATIVA</p>		
<p>LIDERAZGO</p>		
<p>HABILIDAD ANALÍTICA Y SINTÉTICA</p>		
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</p>		
<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.</p>		
<p>PRODUCTIVIDAD / RESPONSABILIDAD</p>		
<p>Aprobó:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Fecha: / /</p>



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **GERENTE DE RIESGOS E INTELIGENCIA**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.		X					X
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X						X
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X					X
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X						X
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X						X
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.			X				X
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	X						X
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		X					X
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X					X
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X						X
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.			X				X
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	X						X
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		X					X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.	X						X
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X						X
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.			X				X
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X					X
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.	X						X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			X				X
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X					X
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.			X				X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.			X				X
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		X					X
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		X					X
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.			X				X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X						X

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO				
Función / Puesto: GERENTE DE INTEGRACION Y SISTEMAS ELECTRONICOS					
1. ESTUDIOS CURSADOS					
ESPECIALISTA EN SISTEMAS ELECTRONICOS					
TIULO PROFESIONAL: ING. EN SISTEMA O ELECTRÓNICA					
LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD (PREFERIBLE)					
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS					
CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA					
ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA					
MANEJO DE EQUIPOS ELECTRONICOS					
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS					
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN					
TRABAJO EN EQUIPO					
INTELIGENCIA EMOCIONAL					
INICIATIVA					
LIDERAZGO					
HABILIDAD ANALÍTICA Y SINTÉTICA					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
RESPONSABILIDAD					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Aprobó:</td> <td style="width: 20%;">Firma:</td> <td style="width: 30%;">Fecha: / /</td> </tr> </table>			Aprobó:	Firma:	Fecha: / /
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /			



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **GERENTE DE INTEGRACION Y SISTEMAS ELECTRONICOS**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.		X					X
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X						X
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X					X
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X						X
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X						X
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X					X
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	X						X
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		X					X
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X					X
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X						X
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X					X
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	X						X
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		X					X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.	X						X
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X						X
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.		X					X
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X					X
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			X				X
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.		X					X
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.			X				X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.			X				X
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.		X					X
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.		X					X
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.			X				X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X						X

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: AUDITOR		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
ESPECIALISTA EN FINANZAS - AUDITORIA		
TIULO PROFESIONAL: ING. EN FINANZAS-AUDITORIA, CONTADOR CPA		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA		
CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA (PROCESOS)		
CONTACTOS EN LAS ENTIDADES REGULADORAS		
CONOCIMIENTO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
COMPORTAMIENTO ÉTICO		
PROFESIONAL		
RESPONSABILIDAD		
CREATIVIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **AUDITOR**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.		X					X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.		X					X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.	X					X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.	X						X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: ASUNTOS LEGALES		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
ESPECIALISTA EN DERECHO		
TIULO PROFESIONAL: ABOGADO		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTOS LEGALES		
CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
COMPORTAMIENTO ÉTICO		
PROFESIONAL		
RESPONSABILIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **ASUNTOS LEGALES**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	x					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.	X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.	X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.	X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.	X					X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.	X						X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

<p>SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD</p>	<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	
<p>Función / Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p>		
<p style="text-align: center;">1. ESTUDIOS CURSADOS</p>		
<p>TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN</p>		
<p>TIULO PROFESIONAL: TECNÓLOG, LICENCIADO O ING. COMERCIAL</p>		
<p style="text-align: center;">2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>		
<p>ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN (RECURSOS HUMANOS, CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS, INVENTARIOS, ETC.)</p>		
<p>ESTUDIOS DE COMPUTACION Y CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS</p>		
<p>RELACIONES HUMANAS</p>		
<p style="text-align: center;">3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p>		
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>		
<p>HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA</p>		
<p>INICIATIVA</p>		
<p>COMPORTAMIENTO ÉTICO</p>		
<p>PROFESIONAL</p>		
<p>RESPONSABILIDAD</p>		
<p>Aprobó:</p>	<p>Firma:</p>	<p>Fecha: / /</p>



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.		X				X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.	X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.		X				X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.	X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.	X					X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X					X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: OPERADOR - CENTRALISTA		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
BACHILLER		
TIULO PROFESIONAL: TECNÓLOGO EN SISTEAS, ELECTRÓNICA		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
TECNICO EN ELECTRONICA		
ESTUDIOS DE COMPUTACION Y CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS		
CONOCIMIENTO DE INGLÉS		
RELACIONES HUMANAS.		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
COMPORTAMIENTO ÉTICO		
PROFESIONAL		
RESPONSABILIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: OPERADOR - CENTRALISTA

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	x					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.		x				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.		X				X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	x					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.		X				X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.			x			X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.	X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.	X					X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X					X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: SUPERVISOR GUARDIAS		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
OFICIAL EN SERVICIO PASIVO FUERZAS ARMADAS BACHILLER		
LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTOS DE SGURIDAD VIP.		
CONOCIMIENTO DE ARMAS		
RELACIONES HUMANAS		
CONOCIMIENTOS BASICOS DE MECANICA		
CONDUCTOR DE VEHICULO (MOTOCICLETA Y VEHICULO)		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
COMPORTAMIENTO ÉTICO		
PROFESIONAL		
RESPONSABILIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: SUPERVISOR GUARDIAS

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	X					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.	X					X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.		X				X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.		X				X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.		X					X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.		X				X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.	X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.	X					X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X					X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

SENAPRO CIA. DE SEGURIDAD	REQUISITOS DEL PUESTO	
Función / Puesto: SUPERVISOR		
1. ESTUDIOS CURSADOS		
OFICIAL EN SERVICIO PASIVO FUERZAS ARMADAS BACHILLER		
LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD		
2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTOS DE SGURIDAD VIP.		
CONOCIMIENTO DE ARMAS		
CONOCIMIENTOS DE INTELIGENCIA		
CONOCIMIENTO DE CONDUCCION OENSIVA DEFENSIVA		
RELACIONES HUMANAS		
CONDUCTOR DE VEHICULO		
3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
TRABAJO EN EQUIPO		
HABILIDAD SINTÉTICA Y ANALÍTICA		
INICIATIVA		
COMPORTAMIENTO ÉTICO		
PROFESIONAL		
LIDERAZGO		
RESPONSABILIDAD		
Aprobó:	Firma:	Fecha: / /



PERFIL DE COMPETENCIAS



Posición: SUPERVISOR

DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

COLOQUE UNA X EN LA CASILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA DESTREZA			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
NO.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Se requiere para asumir la función	Puede ser aprendida durante el ejercicio de la función
			100	75	50	25	-		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión.	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas.	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o problemas.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar objetivos.	X					X	
8	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo, personalidad participativa y decidida.	X					X	
9	Presencia Social	Actitud favorable y de que se preocupa por la forma en que los demás reaccionen ante él.		X				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida minimizando quejas y preocupaciones.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y confiable.	X					X	
13	Asimilación de normas	Adaptación social a las normas y preceptos, grado de madurez social y rectitud que ha alcanzado la persona.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, regulación propia y control de sí mismo.	X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de las creencias y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza para interrelacionarse socialmente.	X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar reacciones y respuestas sobre lo establecido.		X				X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás, aceptación dentro del grupo.	X						X
19	Trabajo Independiente	Autonomía e independencia para trabajar y conducirse.	X					X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en su desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de una persona ante las necesidades y motivaciones de los demás.	X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios en su vida.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil en el trato hacia los demás.	X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, analizar, comprender y aprender con material o información nueva.	X					X	
25	Creatividad e Iniciativa	Capacidad de proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; y, desarrollar formas creativas de resolver un problema, sin que nadie lo haya solicitado. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas.		X					X
26	Capacidades de Atención	Capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un ambiente con estímulos variados. Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades.	X					X	

4.4.4.5.6 APROBACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA

La nueva estructura organizacional horizontal por procesos, será presentada a la junta de accionistas y al Gerente General, para su consecuente aprobación, quienes serán los encargados de verificar que la propuesta está de acuerdo a los intereses generales de mejoramiento del proceso administrativo, dan paso o no a la estructura planteada.

4.4.4.5.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA

La gerencia general se encargará de dar a conocer la nueva estructura organizacional a todo el personal, y mediante una charla se les explicará el motivo por el que se actualizó la estructura y los beneficios que esta traerá para la institución en general.

Además, servirá para impartir específicamente las actividades y responsabilidades de las nuevas jerarquías.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO V

SENAPRO

***EMPRESA DE
SEGURIDAD PETROLERA***

CAPITULO V

5. INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 GENERALIDADES

5.1.1 INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Los indicadores nos permiten medir y comparar que lo establecido desde la planificación se lo vaya realizando en un 100% y así obtener una gestión eficaz, eficiente y efectiva. Por lo que es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la institución.

5.1.2 OBJETIVO

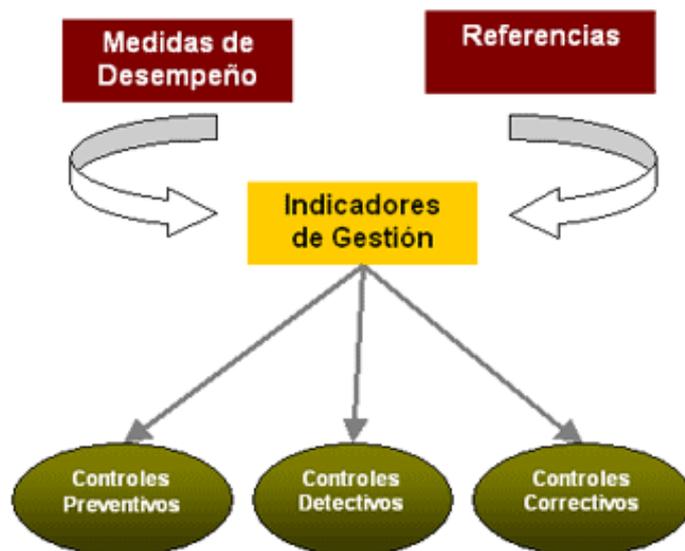
- Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores las responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

5.1.3 CONCEPTO DE INDICADOR

Un indicador es una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, son como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una institución o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de respaldar los planes estratégicos, y son más importantes todavía, si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto.

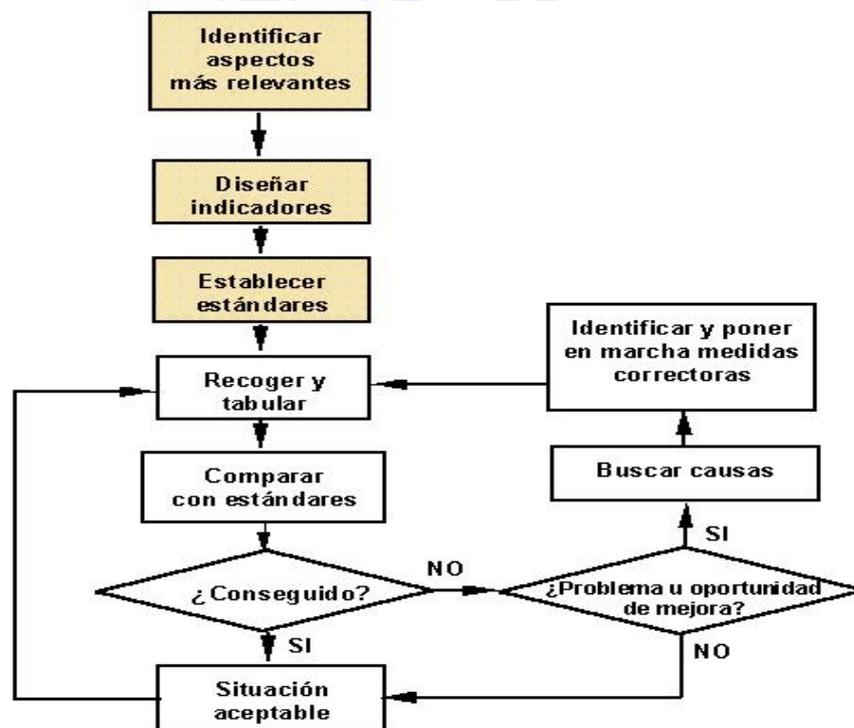


“Mientras los objetivos de negocio se enfocan en lo que se quiere lograr, los indicadores de gestión se enfocan en la manera de hacerlo, estableciendo la probabilidad de éxito y proporcionando información acerca del desenvolvimiento de las capacidades y destrezas de la organización”²⁴

²⁴ <http://www.monografias.com>

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información la cual debe poseer los siguientes atributos:

- Exactitud.
- Frecuencia.
- Extensión.
- Temporalidad.
- Relevancia.
- Oportunidad.
- Origen.



5.1.4 ¿POR QUÉ SE UTILIZAN?

Porque son una ventaja fundamental para la institución; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad en la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Ventajas:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios

Entre otros factores.

5.1.5 ¿QUÉ MEDIR²⁵?

- **Calidad.-** Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Impacto.-** Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- **Economía.-** Idoneidad de los insumos.
- **Eficiencia.-** Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- **Eficacia.-** Superar o alcanzar los resultados esperados.
- **Equidad.-** Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- **Ética.-** Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- **Rendimiento.-** Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

5.1.6 ¿CÓMO ES SU COMPOSICIÓN?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- **Nombre:** es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.
- **Formas de cálculo:** al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

²⁵ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

- **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionarán en el cálculo del indicador.

5.1.7 TIPO DE INDICADORES

- **Indicadores de eficiencia:** Mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Se enfocan en el “qué se debe hacer”, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Los Indicadores de Gestión también se los puede catalogar de la siguiente manera²⁶:

- ✚ **Cuantitativos.-** Numéricos.
- ✚ **Cualitativos.-** No numéricos.
- ✚ **Genéricos.-** Uso general (Principios).
- ✚ **Específicos.-** Usos particulares.
- ✚ **Causales.-** Suma o sucesión de causas.
- ✚ **Históricos.-** Basado en la información de hechos pasados.
- ✚ **Provisionales.-** Basado en la perspectiva de hechos futuros (estratégicos).

5.1.8 TÉCNICA PARA IMPLEMENTAR UN INDICADOR

PASO 1: Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso.

PASO 2: Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

PASO 3: Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados

²⁶ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

5.2 INDICADORES

5.2.1 INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO	Incrementar anualmente una rentabilidad de dos puntos porcentuales mediante un buen manejo financiero para el año 2011.	Análisis de satisfacción del cliente	Penetración de mercado	Determinar el porcentaje de clientes nuevos en un periodo determinado de tiempo	$\frac{\% \text{ de satisfacción de las encuestas realizadas}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	Semestral	Se inicia el proceso	14,00%	Gerente de marketing
			Rentabilidad sobre activos	Permitirá establecer la eficiencia de la administración ára obtener resultados de los activos disponibles. Dicho indicador se obtiene dividiendo la utilidad neta del ejercicio sobre el total de activos.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}} * 100$	Semestral	Se inicia el proceso	14,00%	Gerente de marketing
	Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr un crecimiento en el mercado.	Plan de investigación de mercado	Innovación del servicio	Determinar el porcentaje de cumplimiento de los nuevos servicios implementados el mismo que se obtiene de los # de servicios implementados sobre el total de servicio planificados.	$\frac{\# \text{ De servicios implementados}}{\text{Total servicios planificados}} * 100$	Anual	34%	44,00%	Gerente de marketing y Gerente de proyectos

5.2.2 INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO

	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
CLIENTES Y MERCADO	Lograr que se incremente los niveles de satisfacción de los clientes.	Implementación de cultura de servicio	Satisfacción de los clientes	Determinar el porcentaje de clientes satisfechos con la empresa.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100$	Trimestral	60.00%	85%	Gerente de marketing
	Ofrecer un servicio ágil que cubra todas las expectativas del cliente.	Plan de capacitación en el área de ventas	Agilidad en la atención	Determinará el tiempo promedio que se demora el personal en brindar respuestas al cliente	$\frac{\text{Tiempo de espera del cliente}}{\text{Tiempo promedio de espera del cliente}} * 100$	Mensual	Se inicia el proceso	90%	Gerente de marketing
	Implementar una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico.	Creación de sucursal en Guayaquil	Cobertura	Determinará el número de agencias implementadas a nivel nacional	$\frac{\# \text{ de sucursales implementadas}}{\# \text{ de sucursales programadas}} * 100$	Anual	Se inicia el proceso	50%	Gerente de marketing
	Lograr un mayor posicionamiento de sus servicios en el sector petrolero.	Diseño, evaluación y promoción de nuevos servicios	índice de lealtad	Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia nuestros servicios con respecto a la competencia.	$\frac{\text{Compras de servicios a la empresa}}{\text{Compras a la competencia}} * 100$	Semestral	Se inicia el proceso	90%	Gerente de marketing

5.2.3 INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones	Creación e implementación del direccionamiento estratégico	Eficiencia estratégica	Dicho indicador permitirá a la institución conocer la eficiencia estratégica que para ello se conocerá la estrategias exitosas sobre las estrategias propuestas.	$\frac{\text{Estrategias exitosas}}{\text{Estrategias propuestas}} * 100$	Trimestral	70%	90%	Gerente General
			Nivel de cumplimiento	Determinar el porcentaje de objetivos y metas que se han cumplido dentro de la institución del total planteadas.	$\frac{\text{Objetivos y metas cumplidas}}{\text{Objetivos y metas planteadas}} * 100$	Trimestral	25%	85%	Gerente General
	Elaborar una estructura organizacional flexible.	Implementación de una estructura organizacional por procesos	Eficiencia de la estructura organizacional	El indicador nos permitirá identificar si la nueva estructura por procesos es mejor que la estructura vertical para lo que se determinará los números de pasos de la organización vertical sobre el número de casos de la organización por procesos.	$\frac{\text{\#Pasos por la organización vertical}}{\text{\#Pasos por la organización por procesos}} * 100$	Anual	15%	10%	Gerente General
	Mejorar los procesos administrativos y operacionales	* Levantamiento de procesos. * Establecimiento de indicadores de gestión. * Selección de proveedores	Personas por procesos	Determinar el número de personas necesarias para un proceso.	$\frac{\text{\#Personas procesos ejecutados}}{\text{\#Personas procesos programados}} * 100$	Anual	Se inicia el proceso	Disminuir en 10%	Gerente de Recursos Humanos y procesos
			Costo del proceso	Determinar el costo real de un proceso.	$\sum \text{Costos de cada actividad del proceso}$	Semestral	Se inicia el proceso	Disminuir en 15%	Gerente General y gerente de procesos
			% de proveedores calificados	Determinar el número de proveedores calificados con los que la empresa cuenta	$\% \text{ de proveedores calificados} = \% \text{ de proveedores que califican "A" (más de 90\%), sobre el total de proveedores en el mercado.}$	Semestral	Se inicia el proceso	Por lo menos 30 fijos	Jefe de logística y gerente de procesos

5.2.4 INDICADORES DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y RECURSO HUMANO	Diseñar nuevos productos y servicios innovadores.	Implantación del departamento de Marketing	Innovación del servicio	Determinar el porcentaje de cumplimiento de los nuevos servicios implementados el mismo que se obtiene de los # de servicios implementados sobre el total de servicio planificados.	$\frac{\text{Total de productos nuevos en la empresa}}{\text{Total productos en el mercado}} * 100$	Anual	se inicia el proceso	50%	Gerente de marketing y Gerente de proyectos
	Contar con personal altamente capacitado que este en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.	Plan de capacitación por áreas	Efectividad en la capacitación	Con dicho indicador se conocerá la efectividad en la capacitación para lo que se realizará el # de cursos de capacitación dictados sobre el número de cursos planificados.	$\frac{\# \text{Cursos capacitación dictados}}{\# \text{Cursos capacitación planificados}} * 100$	Semestral	10 cursos	15 cursos	Gerente General y gerente de recursos humanos
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 90%	Mejora del clima laboral	Clima organizacional	Establecer si el recurso humano esta identificado con la organización para lo que se realizará encuestas continuas.	$\frac{\% \text{ de encuestas del clima organizacional}}{\% \text{ de encuestas del clima organizacional planificados}}$	Trimestral	65%	85%	Gerente de recursos humanos

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO VI

SENAPRO

***EMPRESA DE
SEGURIDAD PETROLERA***

CAPITULO VI**6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****6.1 CONCLUSIONES**

- La empresa SENAPRO CIA. LTDA., actualmente se encuentra dentro de un mercado muy competitivo como lo es el área de seguridad ya que día a día van apareciendo nuevos competidores los mismos que muchas veces no son ni legales pero por sus precios bajos son una amenaza directa para la institución.
- La existencia de muchas empresas de seguridad fantasma provocan un ambiente de desconfianza dentro de la sociedad logrando así cierto grado de temor al momento de tomar la decisión de contratar seguridad privada por lo cual se pierde crecimiento dentro del mercado.
- Actualmente la empresa al ver su gran competencia a decidido especializarse en un solo segmento de mercado que es el sector petrolero logrando así obtener hasta el momento 7 clientes significativos los mismos que le han dado la posibilidad de alcanzar buenos niveles de rentabilidad y por su servicio eficiente a conseguido nuevos contratos con empresas de otros sectores comerciales.
- Los clientes actuales 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 operación (guardias).
- La empresa no tiene un direccionamiento estratégico claramente definido, debido ha que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron establecidos a partir de un estudio técnico y en consenso, por tanto son totalmente desconocidos por el personal.

- La estructura organizacional horizontal que mantiene la empresa no le permite mantener buenos canales de comunicación por lo cual se puede decir que no todos los miembros de la institución se encuentran muy bien relacionados y por lo tanto no brindan la participación que deberían para con la organización.
- Los empleados del área de seguridad tienen dos ventajas en SENAPRO 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.
- La empresa tiene la calificación ISO 9000-2001 la misma que debería ser aprovechada al máximo y llevarse a cabo todos los parámetros de calidad que se encuentran registrados en ese documento y no solo usarlo como un requisito más.
- SENAPRO cuenta con equipos de seguridad y armamento para los guardias que son de última tecnología los mismos que no reciben un adecuado mantenimiento por lo cual su tiempo útil es inferior y solo ocasiona gastos a la compañía.

6.2 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.



BIBLIOGRAFÍA**TEXTOS BASE**

- ▣ DRUDIS Antonio, “Gestión de Proyectos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona 1999, págs 9-39.
- ▣ MORENO Galo, “Planificación Estratégica”
- ▣ SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”, edición 2004.
- ▣ GARRIDO Santiago, “Direccionamiento Estratégico”, McGraw Hill, 2003.
- ▣ HILL Charles Jones, “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, tercera edición, 2004.
- ▣ DAVID Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, tercera edición, 2003
- ▣ KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2001.
- ▣ KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- ▣ SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Colombia 1994.
- ▣ HILL, Charles / JONES, Gareth, Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, México 1996.
- ▣ HITT A., Michael / DUANE, Ireland R. / HOSKISSON, E. Robert; Administración Estratégica, Thomson, México 2004.

TEXTOS DE APOYO

- ▣ JIMENEZ Porfirio, “Finanzas Internacionales”, editorial Pacheco, Quito 2005.

- ▣ VASQUEZ Victor, “Organización Aplicada”, segunda edición, editorial Gráficas Vásquez, Quito 2002, págs: 46-75.
- ▣ JARRIN Pedro, “Guía Práctica de Investigación Científica”, segunda edición, Quito 1997, págs: 31, 65-76.
- ▣ BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. Tercera edición, Bogotá 1999.
- ▣ Revista, ALERTA Seguridad Ciudadana.

REFERENCIAS WEB

- ▣ **Indicadores de gestión**

<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml#tipos>

<http://www.aiteco.com/indicador.htm>

- ▣ **Balance Scorecard**

<http://www.tablero-decomando.com>

- ▣ **Planificación estratégica**

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- ▣ **Asociación nacional de empresas de seguridad integral**

www.anesi.org

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I

1.1 GENERALIDADES	3
1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	5
1.3 GIRO DEL NEGOCIO	12
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.6 OBJETIVOS	21
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
1.7 MARCO TEÓRICO	22
1.7.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
1.7.2 INDICADORES DE GESTIÓN	31
1.7.3 PLANES TÁCTICOS	33
1.8 MARCO CONCEPTUAL	35

CAPITULO II: Diagnóstico situacional y ambiental de la empresa SENAPRO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO	41
2.1.1. MACRO AMBIENTE	41
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO	41
2.1.1.1.1 INFLACIÓN	41
2.1.1.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO	43
2.1.1.1.3 TASA DE INTERÉS	45
2.1.1.1.3.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA	45
2.1.1.1.3.2 TASA DE INTERÉS PASIVA	47
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	48
2.1.1.3 FACTOR LEGAL	52
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL	56
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO	64
2.1.1.6 FACTOR DEMOGRÁFICO – GEGRÁFICO	65
2.1.1.6.1 FACTOR DEMOGRÁFICO	65
2.1.1.6.2 FACTOR GEOGRÁFICO	66

2.1.2	MICRO AMBIENTE	68
2.1.2.1	PROVEEDORES	68
2.1.2.2	CLIENTES	74
2.1.2.2.1	SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS	75
2.1.2.3	COMPETENCIA	79
2.1.2.3.1	COMPETIDORES ACTUALES	81
2.1.2.4	MERCADO	84
2.1.2.4.1	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	84
2.1.2.4.2	CRECIMIENTO DE MERCADO	86
2.2	ANALISIS INTERNO	87
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	87
2.2.1.1	INVESTIGACIÓN	87
2.2.1.2	PLANIFICACIÓN	87
2.2.1.3	ORGANIZACIÓN	88
2.2.1.4	DIRECCIÓN	89
2.2.1.5	CONTROL	90
2.2.1.6	COORDINACIÓN	91
2.2.1.7	EVALUACIÓN	92
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA	93
2.2.2.1	DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO	93
2.2.2.1.1	ACTIVOS	93
2.2.2.1.2	PATRIMONIO	93
2.2.2.1.3	PASIVOS	94
2.2.3	CAPACIDAD TÉCNOLÓGICA	94
2.2.4	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	96
2.3	ANALISIS FODA	100
2.3.1	MATRICES	100
2.3.1.1	MATRIZ EXTERNA	101
2.3.1.2	MATRIZ INTERNA	102
2.3.1.3	MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROBECHABILIDAD	103
2.3.1.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	105
2.3.1.5	FODA, HOJA DE TRABAJO	107
2.3.1.6	MATRIZ DE ESTRATÉGIAS	108

**CAPITULO III: Direccionamiento estratégico de la empresa
SENAPRO**

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	110
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	110
3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA	112
3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA	112
3.3.1 PRINCIPIOS	112
3.3.2 VALORES	114
3.4 MISIÓN	116
3.5 VISIÓN	118
3.6 OBJETIVOS	119
3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	120
3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	121
3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	121
3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO	121
3.6.2.3 OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	122
3.6.2.4 OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	123
3.7 POLÍTICAS	124
3.7.1 POLÍTICAS DE PERSONAL	124
3.7.2 POLÍTICAS DE ÁREA ADMINISTRATIVA	124
3.7.3 POLÍTICAS DE PERSONAL DE SEGURIDAD	124
3.7.4 POLÍTICAS ÁREA FINANCIERA	125
3.7.5 POLÍTICA ÁREA TÉCNICA – CONTROL DE CALIDAD	125
3.8 ESTRATEGIAS	126
3.8.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA	126
3.8.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS, ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	127
3.9 MAPA ESTRATEGICO	129

**CAPITULO IV: Determinación y desarrollo de proyectos de la
empresa SENAPRO**

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS	131
4.2 ELABORACIÓN DE PERFILES	133
4.2.2 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	146

4.3	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	160
4.4	DESARROLLO DE PROYECTOS	161
4.4.1	PROYECTO 1: SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	161
4.4.1.1	ALCANCE	161
4.4.1.2	OBJETIVO	161
4.4.1.3	OBJETIVO ESPECIFICOS	162
4.4.1.4	JUSTIFICACIÓN	162
4.4.1.5	ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO	162
4.4.1.5.1	ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES ACTUALES	162
4.4.1.5.2	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES	164
4.4.1.5.2.1	POLÍTICAS DE SELECCIÓN	164
4.4.1.5.2.2	REQUISITOS PARA REGISTROS DE PROVEEDORES	165
4.4.1.5.3	DESARROLLO DE UNA BASE DE DATOS DE POSIBLES PROVEEDRES	167
4.4.1.5.4	SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES MÁS IDÓNEOS	170
4.4.1.5.5	ACEPTACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES	172
4.4.1.5.6	APROBACIÓN DEL PROYECTO	175
4.4.1.5.7	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROVEEDORES	175
4.4.2	PROYECTO 2: IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO	176
4.4.2.1	ALCANCE	176
4.4.2.2	OBJETIVO	176
4.4.2.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	176
4.4.2.4	JUSTIFICACIÓN	176
4.4.2.5	ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DE PROYECTOS	177
4.4.2.5.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	177
4.4.2.5.1.1	DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN SU AMBIENTE LABORAL	177
4.4.2.5.1.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	179
4.4.2.5.1.3	PREPARACIÓN DE TALLERES PARA EL PERSONAL	179
4.4.2.6	IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO	182
4.4.2.6.1	ELABORACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO	182
4.4.2.6.2	ANALISIS SITUACIONAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	182
4.4.2.6.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	182
4.4.2.6.4	FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	184
4.4.2.6.5	DEFINIR CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	188

4.4.2.6.6	PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	188
4.4.2.6.7	ELABORACIÓN DE TALLERES PARA MEJORAR LA ATENCIÓN	189
4.4.2.6.8	DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO INTERNA	191
4.4.2.6.9	EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA CULTURA DE SERVICIO	192
4.4.2.6.10	INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN	194
4.4.3	PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN	195
4.4.3.1	ALCANCE	195
4.4.3.2	OBJETIVO	195
4.4.3.3	OBJETIVO ESPECÍFICO	195
4.4.3.4	JUSTIFICACIÓN	195
4.4.3.5	ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO	196
4.4.3.5.1	INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR NIVELES	196
4.4.3.5.1.1	CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS	197
4.4.3.5.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	200
4.4.3.5.3	FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	200
4.4.3.5.3.1	AGRUPAR REQUERIMIENTOS	200
4.4.3.5.4	DEFINIR EL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	209
4.4.3.5.5	PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	211
4.4.3.5.6	APROBAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	211
4.4.3.5.7	DESARROLLO DEL PLAN	211
4.4.3.5.8	EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	211
4.4.4	PROYECTO 4: ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS	214
4.4.4.1	ALCANCE	214
4.4.4.2	OBJETIVO	214
4.4.4.3	OBJETIVO ESPECÍFICO	214
4.4.4.4	JUSTIFICACIÓN	214
4.4.4.5	ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO	215
4.4.4.5.1	DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL	215
4.4.4.5.2	ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	216
4.4.4.5.2.1	IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE LA ESTRUCTURA	216
4.4.4.5.3	PRESENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA	217

4.4.4.5.4	PRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO	218
4.4.4.5.5	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	219
4.4.4.5.5.1	RESPONSABILIDADES	219
4.4.4.5.5.2	REQUISITOS Y COMPETENCIAS	226
4.4.4.5.6	APROBACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA	254
4.4.4.5.7	IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA	254

CAPITULO V: Evaluación y monitoreo estratégico

5.1	GENERALIDADES	256
5.1.1	INTRODUCCIÓN	256
5.1.2	OBJETIVOS	256
5.1.3	CONCEPTO DE INDICADOR	257
5.1.4	PORQUÉ SE UTILIZAN?	258
5.1.5	¿QUÉ MEDIR?	259
5.1.6	¿CÓMO ES SU COMPOSICIÓN?	259
5.1.7	TIPO DE INDICADORES	260
5.1.8	TÉCNICA PARA IMPLEMENTAR UN INDICADOR	261
5.2	INDICADORES	262
5.2.1	INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	262
5.2.2	INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO	263
5.2.3	INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	264
5.2.4	INDICADORES DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	265

CAPITULO VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1	CONCLUSIONES	267
6.2	RECOMENDACIONES	269

BIBLIOGRAFÍA	271
---------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1:	Tipos de delitos 2003-2004	3
TABLA 2:	Tipos de delitos 2005 - primer semestre del 2006	4
TABLA 3:	Variación anual de la inflación	42
TABLA 4:	Producto interno bruto	44
TABLA 5:	Tasa de interés activa	46
TABLA 6:	Tasa de interés pasiva	47
TABLA 7:	Índice de Percepciones de Corrupción 2002 - 2003	50
TABLA 8:	Analfabetismo del Ecuador	56
TABLA 9:	Indicadores del mercado laboral de la ciudad de Quito	58
TABLA 10:	Tasa de desempleo	58
TABLA 11:	Migración en el ecuador	60
TABLA 12:	Índice de pobreza en el ecuador	62
TABLA 13:	Delitos registrados en ecuador desde el año 2003 hasta el primer semestre del 2006	63
TABLA 14:	Tipo de proveedores	70
TABLA 15:	Forma de pago a los proveedores	70
TABLA 16:	Clientes de SENAPRO y renovaciones	74
TABLA 17:	Conocimiento de los servicios por parte de los clientes	78
TABLA 18:	Calidad en los servicios que ofrece SENAPRO	78
TABLA 19:	Servicios que presta la empresa FEVISE	81
TABLA 20:	Servicios que presta la empresa FREVINCO	82
TABLA 21:	Servicios que presta la empresa GUARDIANIAS ECUATORIANAS	82
TABLA 22:	Servicios que presta la empresa PANAMPRO	82
TABLA 23:	Servicios que presta la empresa S.G.T. SEGUTOIRING	83
TABLA 24:	Servicios que presta la empresa GRUPO LAAR	83
TABLA 25:	Total facturado de la competencia	83
TABLA 26:	Participación en el mercado de las empresas de seguridad	85
TABLA 27:	Ventas de la empresa SENAPRO desde el año 2003 a octubre 2006	86
TABLA 28:	Crecimiento de ventas de la empresa SENAPRO	86
TABLA 29:	El clima laboral es adecuado?	91
TABLA 30:	Activos de la empresa SENAPRO	93
TABLA 31:	Pasivos de la empresa SENAPRO	94
TABLA 32:	Clientes de la empresa SENAPRO	111
TABLA 33:	Proveedores actuales de la empresa SENAPRO	163
TABLA 34:	Proveedores potenciales de la empresa SENAPRO	168
TABLA 35:	Cronogramas de capacitación para servicio al cliente	188

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Estadísticas de delitos años 2003-2004	3
GRÁFICO 2:	Estadísticas de delitos años 2005- primer semestre del 2006	4
GRÁFICO 3:	Organigrama de la empresa SENAPRO	6
GRÁFICO 4:	Diagrama causa – efecto de la empresa SENAPRO	20
GRÁFICO 5:	Plan de Desarrollo Estratégico	23
GRÁFICO 6:	Variación anual de la inflación	42
GRÁFICO 7:	Producto interno bruto	44
GRÁFICO 8:	Producto interno bruto por sectores	45
GRÁFICO 9:	Tasa de interés activa	46
GRÁFICO 10:	Tasa de interés pasiva	48
GRÁFICO 11:	Leyes que rigen a las empresas de seguridad y vigilancia	52
GRÁFICO 12:	Tasa de analfabetismo en el Ecuador	57
GRÁFICO 13:	Tasa de desempleo	59
GRÁFICO 14:	Movimiento migratorio	60
GRÁFICO 15:	Migración en el ecuador	61
GRÁFICO 16:	Índice de pobreza en el Ecuador	62
GRÁFICO 17:	Delitos registrados en Ecuador	63
GRÁFICO 18:	Mapa de la ubicación geográfica de los puestos de vigilancia de SENAPRO	67
GRÁFICO 19:	Tipo de proveedores	70
GRÁFICO 20:	Formas de pago de la empresa SENAPRO a los proveedores	71
GRÁFICO 21:	Conocimiento de los servicios por parte de los clientes	78
GRÁFICO 22:	Calidad en el servicio	78
GRÁFICO 23:	Recaudación fiscal de las empresas de seguridad y vigilancia privada 2000-2005	80
GRÁFICO 24:	Compañías legalmente constituidas e ilícitas a nivel nacional	81
GRÁFICO 25:	Participación en el mercado de las empresas de seguridad	85
GRÁFICO 26:	El clima laboral es adecuado?	91
GRÁFICO 27:	Bípticos informativos	191
GRÁFICO 28:	Organigrama por procesos de la empresa de seguridad SENAPRO CIA. LTDA.	217
GRÁFICO 29:	Cadena de valor de la empresa de seguridad SENAPRO	218