

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

***PLAN ESTRATEGICO PARA
LA EMPRESA DE SEGURIDAD
"SENAPRO Cia. Ltda."***

ALUMNO: Juan Felipe Vásquez A.

DIRECTOR: *Ing. Edwin A. Montoya F.*

CODIRECTOR: *Ing. Francis I. Salazar Pico*

SANGOLQUI, Octubre del 2007

DEDICATORÍA

*A ti mi Gran Comandante DIOS, a
ustedes Mi esposa e Hijos, a mis
padres y hermanas, a mi patria
querida, y a todos aquellos que
siempre me apoyaron para cada día
buscar un mañana mejor y la
consecución de mis sueños.*

Juan Felipe Vásquez A.

AGRADECIMIENTO

Debo ratificar mi agradecimiento nuevamente a ti, mi Gran Comandante DIOS, por todas las bendiciones que recibo todos los días y el impulso para alcanzar mis sueños que se cristalizan poco a poco con tu ayuda... gracias.

Agradecimiento a la motivación de mi vida que son mi esposa e hijos que todos los días pienso en ser un mejor profesional y ciudadano.

Agradecimiento a los docentes de la ESPE, que con su vocación de enseñanza nos guían en los pasos que tenemos que seguir para ser mejores ciudadanos y enfrentarnos a servir a la patria contribuyendo con ella desde cada una de nuestras profesiones en mi caso de la Ingeniería Comercial; de corazón por su esfuerzo y dedicación a todos sus alumnos muchas gracias.

JUAN FELIPE VÁSQUEZ A.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El proyecto de grado denominado ***PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO CIA. LTDA.***, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 04 de octubre de 2007

Juan Felipe Vásquez A.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo ***PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO CIA. LTDA.***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 04 de octubre de 2007

Juan Felipe Vásquez A.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Edwin Montoya, Ing. Francis Salazar

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO CIA. LTDA.**, realizado por JUAN FELIPE VÁSQUEZ, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la aprobación del trabajo y la presentación realizada, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a JUAN FELIPE VÁSQUEZ que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Ing. Edwin A. Montoya F.

DIRECTOR

Ing. Francis Salazar Pico

CODIRECTOR

CERTIFICADO

Certificamos que el siguiente proyecto de tesis con el Tema: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD SENAPRO CIA. LTDA.**, fue realizada y concluida por el Sr. JUAN FELIPE VÁSQUEZ A., alumno egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y de Comercio, de la ESPE como requerimiento previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Ing. Edwin A. Montoya F.

DIRECTOR

Ing. Francis Salazar Pico

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**



**RESUMEN EJECUTIVO PARA EL
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN DEL
PROYECTO DE TESIS**

***PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA DE SEGURIDAD
"SENAPRO Cia. Ltda. "***

JUAN FELIPE VASQUEZ

SANGOLQUI, Octubre del 2007

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD “SENAPRO CIA LTDA”

1 GENERALIDADES:

LA EMPRESA

Seguridad Nacional y Profesional Cia Ltda., es una empresa de seguridad que se dedica en la actualidad a brindar servicios de vigilancia con guardias para las operadoras multinacionales de petróleo asignadas en el oriente ecuatoriano, misma que se encuentra en el mercado desde el año 2002.

OBJETIVO

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

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA.

ANALISIS EXTERNO

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

El Factor Político también representa por un lado oportunidades cuando el gobierno no se abastece para dar tranquilidad a su población en lo referente a la seguridad, con lo cual se genera más necesidad de seguridad para las empresas privadas, sin embargo la corrupción y el cambio de leyes continuas hacen que se detengan el desarrollo de las empresas privadas

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

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

Los Clientes, de SENAPRO en su mayoría son multinacionales del sector petrolero, como AGIP, Petrobrás, OCP, Repsol YPF, Burlintong, entre las principales

La Competencia y Mercado, entre las principales se encuentran, LAAR, Fevise, Guardianías Ecuatorianas que también brindas sus servicios en el área petrolera sin embargo la mas fuerte es el Grupo LAAR, que con su facturación representa alrededor del 43% del mercado seguido por SEPAPRO que se ubica en el 27% del mercado.

AMBIENTE INTERNO

La Capacidad Financiera, esta medida en los balances de la empresa y vemos que el año 2006 alcanzo a activos de \$1,314.650 mostrando un crecimiento del 31,80% en relación al año 2005.

Capacidad Administrativa, vemos que para este factor la empresa no cuenta con una investigación de nuevos mercados, no dispone de una planificación estratégica, no registra índices de gestión, es decir se encuentra descuidada en estos temas

La Capacidad tecnológica, de la empresa al momento es buena ya que cuenta con los últimos avances de tecnología que existe, esto es en base al requerimiento y políticas de las multinacionales que presta sus servicios, sin embargo el mantenimiento de los equipos son el punto débil de la empresa.

Capacidad del RR.HH., a la empresa le falta fortalecer la capacitación a su personal en cada uno de los niveles, en tanto que el ambiente laboral, salarios, trato es bueno comparado con otras empresas del sector.

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN PROPUESTA

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”.

VISIÓN PROPUESTA

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

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.

4 IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS

En este capitulo y en base al análisis que se realizó en los capítulos anteriores determinamos una prioridad de ejecución de los proyectos que se implementarían para SENAPRO, entre los cuales enunciamos a los siguientes:

PLAN ESTRATEGICO SENAPRO CIA LTDA

CORTO PLAZO

- Implementación del Direccionamiento Estratégico
- Implementación de Una estructura organizacional
- Selección de proveedores
- Satisfacción del Cliente
- Implementación de una cultura de servicio

MEDIANO PLAZO

- Creación de una sucursal en la ciudad de Guayaquil
- Plan de capacitación
- Establecimiento de indicadores de gestión

Para cada uno de estos proyectos se elaboran los perfiles y la programación de los proyectos con sus respectivos objetivos y justificaciones, con esto desarrollamos y ponemos en ejecución dentro de la empresa los proyectos planteados para SENAPRO.

5 INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES

Indicadores de Crecimiento y Rentabilidad

- Evaluar el % de clientes nuevos en un periodo de un año
- Evaluar la rentabilidad anual sobre el nivel de activos que dispone la empresa

Indicadores de Cliente Mercado

- Identificar el % de clientes satisfechos con la empresa
- Evaluar la renovación de contratos que tienen la empresa con los mismos clientes y

Indicadores de Planificación y Gestión Administrativa

- Evaluar el % de objetivos alcanzados dentro de la empresa del total planteadas para el corto y mediano plazo respectivamente
- Identificar el % de proveedores que la empresa mantienen como calificados y que son de utilidad para SENAPRO

Indicadores de Tecnología, Investigación y Desarrollo de RR HH

- Evaluar el % de la innovación del servicio con nueva tecnología
- Evaluar a través de encuestas el clima organizacional de la empresa

PRESUPUESTOS

Para los proyectos que enunciamos anteriormente se ha realizado un estudio en el mercado de cual sería su valor y tenemos que la inversión sería de \$44,600 dólares, que comparada con los ingresos que tienen la empresa vemos que son completamente manejables.

Tasa de Crecimiento:

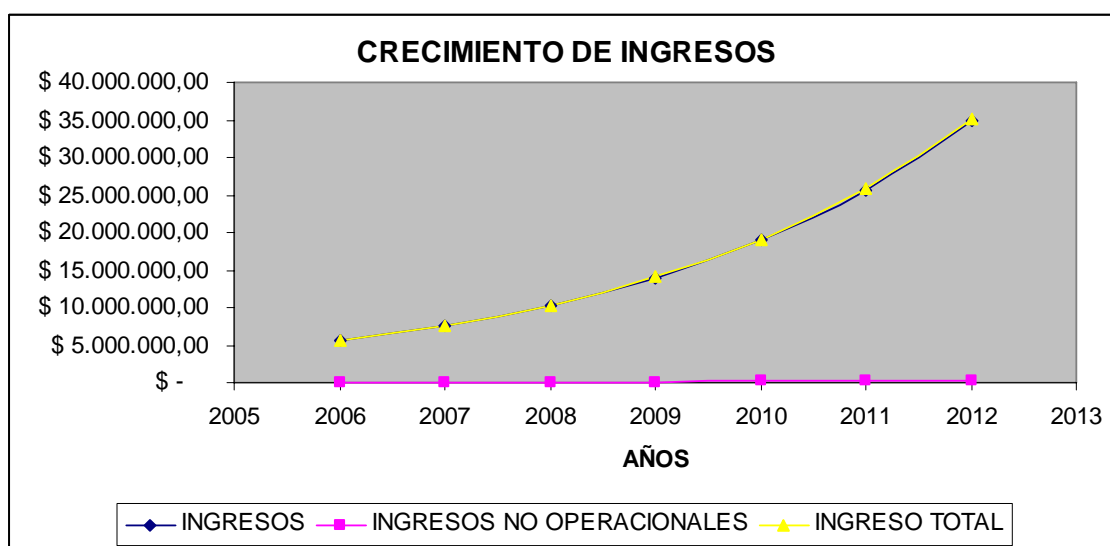
Haciendo un resumen histórico vemos en el siguiente cuadro;

| TASA DE CRECIMIENTO | | | | |
|---------------------|-----------------|-------|------|-------------------------|
| AÑOS | INGRESOS | % | PESO | SUAVIZACION EXPONENCIAL |
| 2004 | \$ 2.393.323,50 | 20,00 | 1 | 20,00 |
| 2005 | \$ 4.404.799,38 | 84,05 | 2 | 71,24 |
| 2006 | \$ 5.587.213,57 | 26,84 | 3 | 35,72 |

Como podemos observar el crecimiento en la empresa es bastante bueno tomando en cuenta que es una empresa relativamente joven en el mercado.

Ingresos Projectados

Con el valor de suavización exponencial, calculamos una proyección de crecimiento de ingresos el cual se refleja en el siguiente cuadro.



El análisis del cuadro demuestra que es un excelente negocio el estar dando servicios de seguridad para el sector petrolero, pero la calidad y estándares que tienen que manejar con las empresas multinacionales será el éxito para SENAPRO y poderse mantener en esta proyección

Evaluación de la Inversión con y sin proyectos

Con la información disponible de los balances anuales que presenta SENAPRO, podemos hacer un calculo de cuan rentable es la inversión que tenemos y de esta manera vemos que con la proyección del flujo de caja la inversión da resultados como en el siguiente cuadro

| EVALUACION DE LA INVERSIÓN | |
|----------------------------|------------------|
| TMAR | 14,34% |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | \$ 11.789.515,36 |
| VAN | \$ 11.403.869,13 |
| TIR | 133,07% |
| PRI | 1,60 |

PLAN ESTRATEGICO SENAPRO CIA LTDA

La inversión realmente es atractiva ya que el TIR representa el 133% con los flujos proyectados.

Cuando realizamos el mismo análisis pero incluimos los proyectos propuestos para la ejecución en SENAPRO tenemos los siguientes resultados:

| EVALUACION DE LA INVERSION CON PROYECTOS | |
|------------------------------------------|------------------|
| TMAR | 14,34% |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | \$ 11.789.515,36 |
| VAN | \$ 11.344.784,13 |
| TIR | 124,28% |
| PRI | 1,78 |

Para el presente caso nos podemos dar cuenta que los indicadores disminuyen en relación a la no aplicación de los proyectos.

Esto se debe a que la inversión que esta realizando la empresa fundamentalmente esta orientado a la capacitación del recuso humano y a la investigación de nuevos mercados, cuando se ejecuten estos proyectos generalmente vamos a tener resultados de calidad y proyección de nuevos clientes.

Con calidad es muy lógico que la empresa SENAPRO vaya a captar nuevos clientes inicialmente en el campo petrolero donde los estándares de calidad son apreciados y luego en el área corporativa que es el nuevo cliente que buscara la empresa uniéndose con el estudio de proyección de nuevos clientes.

Finalmente entonces una empresa con buena calidad y estándares y con potenciales nuevos clientes queriendo tener su servicio esto influirá directamente en los ingresos que te tuviere la empresa y como consecuencia de esto el incremento de los indicadores como el TIR, VAN, TMAR y otros que serán seguramente mucho mejores de los que actuales, toando en cuenta que los actuales son muy buenos.

Juan Felipe Vásquez

PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO I



2007

1. GENERALIDADES.

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

La seguridad es la confianza, tranquilidad de una persona procedente de la idea que no hay ningún peligro que temer.

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

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

ANTECEDENTES HISTORICOS

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

patria desde otro punto de colaboración tanto con la ciudadanía como con las empresas para la que prestarían sus servicios.

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

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

LA EMPRESA

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

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

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

El Logotipo de la Empresa es



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

1.2.1 Ubicación.-

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

1.2.2 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.



Auditorias 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.

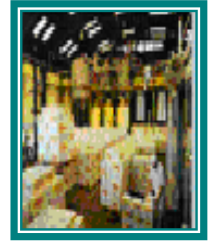


Investigaciones corporativas; en la actualidad se calcula que el promedio del origen de las pérdidas internas de las empresas está entre el 60% y 70%, en relación a un 30 y 40% de las pérdidas externas; de ahí que el enfoque de la seguridad empresarial está combinado radicalmente, ya que las amenazas 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 el personal clave involucrado directa o indirectamente, en la operación con el fin de identificar los niveles de riesgos, factores y agentes.



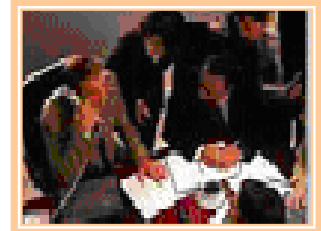
ANÁLISIS PRELIMINAR DE PELIGROS (APP); Como base cualitativa que permite identificar los peligros durante la ETAPA de ingeniería conceptual de un proyecto, con el fin de que sean evaluados posteriormente en los eventos generados por desviaciones a la intención del diseño y/o programas.

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.

1.2.3 Clientes.-

La empresa en su mayoría esta enfocada a la seguridad petrolera y la búsqueda de nuevos clientes están relacionados con este mercado, dentro de la empresa al cliente se lo identifica como proyectos para su manejo interno entre los cuales tenemos a: 2

- **REPSOL - YPF**



La empresa SENAPRO Cia Ltda. 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.

- **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.

- **OCP**

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.

Desde enero del 2006 OCP decide luego de una licitación entregar el contrato de seguridad de sus instalaciones en el sector urbano que comprende seguridad física para las oficinas, casas de los ejecutivos y protectores VIP

- **PETROBRAS**

En diciembre del 2006 SENAPRO Cía. Ltda., logra adjudicarse en contrato con la empresa petrolera PETROBRAS. Que maneja los Bloque 18, 31 y el campo unificado Palo Azul en el oriente ecuatoriano, mas la seguridad urbana y protección a los ejecutivos de la empresa. Los estándares que se requieren para calificar con Petrobrás son bastante exigentes y rigurosos por lo cual Senapro Cía. Ltda., que puede proyectarse con estándares internacionales.

Otras empresas de servicios petroleros y operadoras más pequeñas a las que presta servicio Senapro Cía. Ltda., son:

- 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

PRINCIPLAES CLIENTES DE SENAPRO Cía. Ltda.

| ORD | CLIENTE | ACTIVIDAD O SERVICIO |
|-----|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | OCP DEL ECUADOR | PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA SUPERVISION Y VIGILANCIA DEL OLEODUCTO |
| 2 | REPSOL YPF | PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA, INVESTIGACIONES, AITORIAS DE SEGURIDAD |
| 3 | PETROBRAS ENERGIA | PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA MANEJ DE CRISIS |
| 4 | AGIP OIL ECUADOR B.V. | PROTECCIONA EJECUTIVOS, VIGILANCIA ARMADA |
| 5 | SELVA ALEGRE | VIGILANCIA ARMADA |
| 6 | BURLINTONG | VIGILANCIA ARMADA |

1.2.4 Proveedores.-

Senapro Cía. Ltda., tienen un básico de proveedores con los cuales ha llegado tener acuerdos para que les provean tanto de servicios como material que son necesarios para la operación, dentro de estos tenemos a los siguientes:

CUADRO DE PROVEEDORES PARA SENAPRO Cía. Ltda.

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| FRANK | Equipos de seguridad Física e industrial |
| Hooper Jiménez | Uniformes con los colores y distintivos de la empresa |
| BlindeX | Chalecos de Seguridad y equipo de blindaje |
| Fabrica de Munición Santa Barbara | Munición, Armamento |
| GAMC | Reparación, mantenimiento y alquiler de Vehículos |
| CAVES | Alimentación |

Fuente: Senapro departamento Administrativo

CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional se puede definir como la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrollan los negocios”.

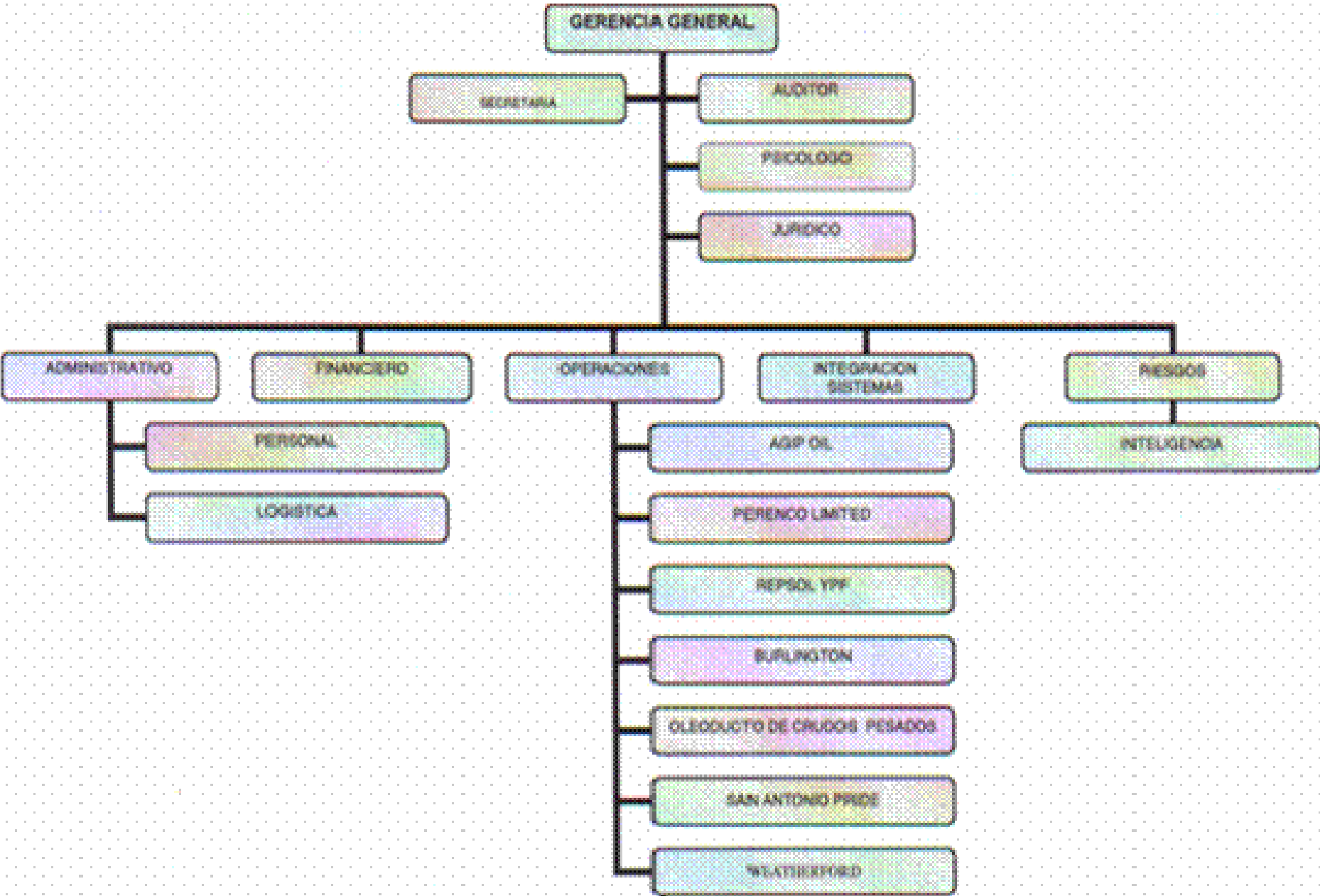
Por otro lado Eliott Jacques definió a la cultura organizacional hace mucho tiempo atrás como: “La forma, acostumbrada o tradicional, de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización, y que los miembros nuevos tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente, para ser aceptados como servidores de la empresa”

La empresa Senapro Cia Ltda., al momento no tiene descrito dentro de sus documentos la cultura organizacional, sin embargo al ser una empresa de seguridad liderada por militares en servicio pasivo, se siente una cultura ligada a las normas y estándares y formalismos que se guarda en una unidad militar del ejército ecuatoriano

La empresa principalmente esta manejada por jefes de proyectos quienes son los responsables tanto operativa como administrativamente de cada uno de los clientes asignados, lógicamente haciendo coordinaciones con el departamento administrativo financiero que son el soporte para el funcionamiento de la empresa.

1.3.1 Organigrama Actual





ORGANICO FUNCIONAL



1.3.3 Misión

Proporcionar servicios de seguridad a un grupo selecto de clientes, inmersos en un sistema de calidad total y ética profesional, para alcanzar la excelencia en seguridad; trabajando con equipos técnicos profesionales como parte de una organización global garantizando rentabilidad y estabilidad a largo plazo.⁶

1.3.4 Visión

Desarrollar una empresa de primer nivel en el campo de la Seguridad convirtiéndose en la empresa líder en el manejo y administración de riesgos, basando sus diferentes programas en un entendimiento claro de la problemática de seguridad de cada uno de nuestros clientes a nivel nacional y regional, estableciendo alianzas estratégicas a nivel internacional.⁷

1.3.5 Objetivos

- Llegar a ser en un plazo máximo de 10 años la primera compañía de prestación de servicios e seguridad en el área petrolera, contando con por lo menos 80% de las operadoras o bloques petroleros del oriente Ecuatoriano, preservando siempre las políticas de excelencia en el servicio.
- Innovar con servicios de seguridad diversificados a fin de captar nuevos nichos de mercado.
- Mantener o mejorar la calidad del servicio prestado, logrando una mayor productividad de su personal convirtiendo a la compañía en un ejemplo de desempeño empresarial en el medio.

1.3.5 PRINCIPIOS Y VALORES

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

⁶ y ⁷ Senapro Cía. Ltda.

Valores

- Verdad
- Disciplina
- Lealtad
- Trabajo en equipo

Principios:

- Satisfacción en los servicios que la compañía presta a sus clientes creando un clima de responsabilidad en cada uno de nuestros actores y en cada nivel de operación que involucra la relación cliente empresa
- Nos responsabilizamos de cientos de familiares de nuestros trabajadores con el reconociendo de su esfuerzo, méritos y respetando su dignidad, quienes tienen la seguridad de recibir salarios justos y condiciones de trabajo que preservan sobre todo su vida, pese a que la empresa radica su accionar en seguridad.
- Innovación de nuestros servicios
- Capacitación constante de nuestros profesionales de seguridad

1.3.6 POLITICAS

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

La empresa ajustará sus actividades a los controles de calidad total en el servicio y a las normas ISO.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas establecidas por las empresas a las que se les presta el servicio.

Mantener cambios continuos en los procedimientos que involucren la seguridad y bienestar de personal y cuidado con el medio ambiente.

1.4 PROBLEMATICA

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

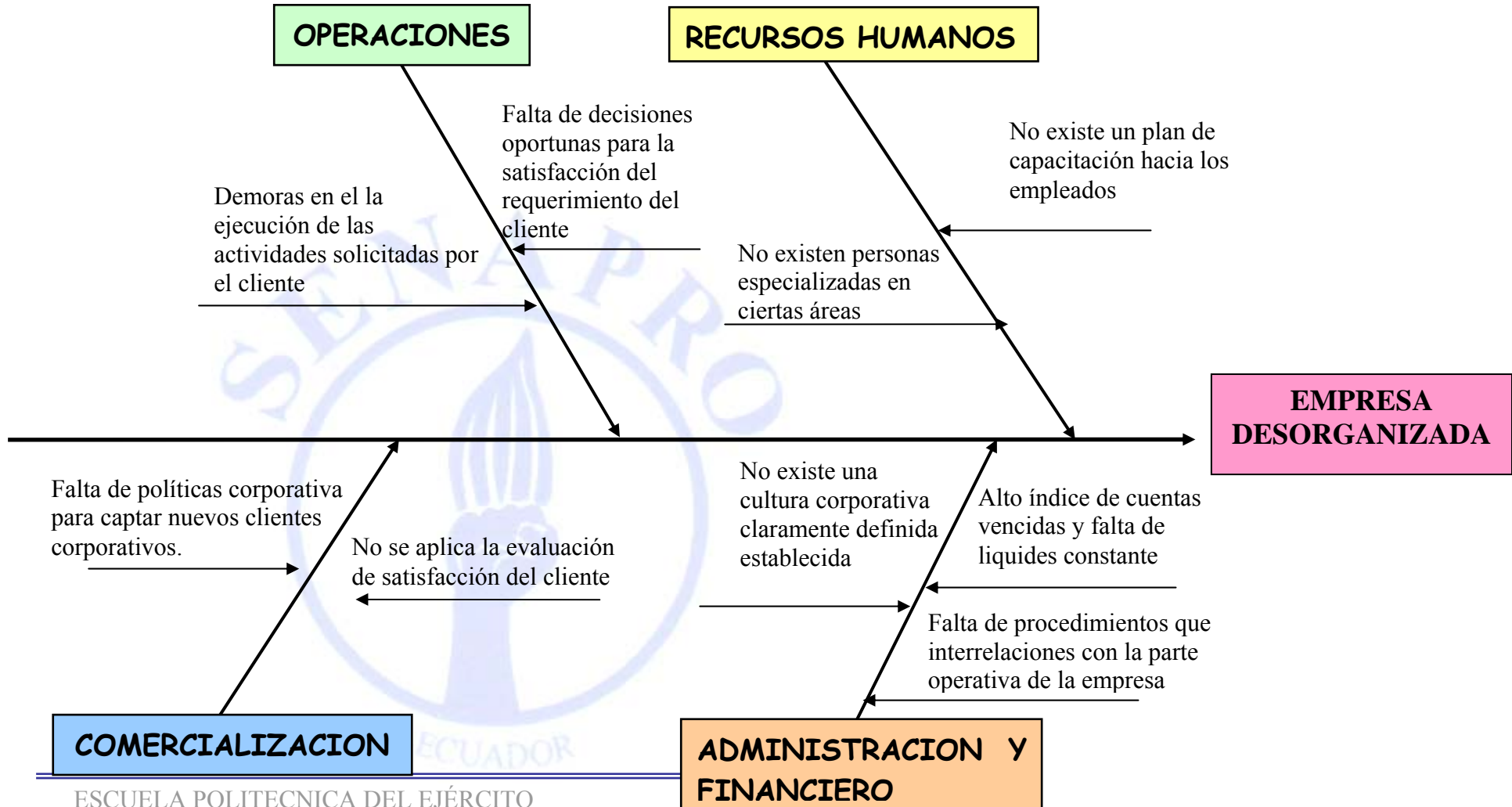
Dentro de la falta de un direccionamiento Estratégico podemos anotar: que exista un desconocimiento en sus empleados de la misión y visión de la empresa; que no existe un organigrama estructural adecuado para la correlación con la actividad que cumple, observándose en algunos casos la duplicidad de funciones,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

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 DE ISHIKAWA PARA EL ANALISIS DE SENAPRO Cia. Ltda.

GRAFICO 1.2



Del Diagrama de Ishikawa podemos resumir que existen problemas estructurales administrativos en cada una de las áreas que conforman la empresa SENAPRO Cía. Ltda.

Departamento de Operaciones

Tenemos falencias en cuanto a la falta de procedimientos en los procesos de atención al cliente. Dichos procesos no se hallan determinados dentro de la empresa, lo que provoca, que en ocasiones éstos queden a criterio de los empleados.

Las operaciones tanto en la Región Oriental como e Quito no encuentran una correlación en sus procedimientos y los jefes de proyectos aplican el mejor criterio a su parecer sin ajustarse a parámetros preestablecidos de operación de la empresa.

Departamento Administrativo, de Recursos Humanos y Financiero

SENAPRO Cía. Ltda. pese a su crecimiento aún no ha logrado desarrollar al máximo su capacidad empresarial, y esto ha ocurrido debido a la falta de personal especializado en ciertas áreas.

SENAPRO Cía. Ltda. mantiene un alto índice de cuentas vencidas, debido a que sus clientes tienen políticas de pago que en ocasiones puede extenderse hasta 90 días lo cual dificulta el mantener al día los pagos a proveedores y otras cuentas por pagar

El Departamento de Comercialización.

No existe una estructura definida para este departamento que es de vital importancia para el crecimiento de la empresa.

Las gestiones de interrelación comercial ente el cliente y la empresa la llevan los jefes de proyecto o el gerente.

No existe un plan de captación de nuevos clientes y un equipo de comercialización que se dedique al enfoque comercial de la empresa.

3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa SENAPRO Cia. Ltda., mediante un análisis profundo de la situación que vive la empresa actualmente, y el adecuado establecimiento de políticas, estrategias, procedimientos que permitan mejorar el sistema de información administrativo y operativo a fin de lograr la interrelación entre cada uno de los proyectos de seguridad que maneja la empresa

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis estratégico para SENAPRO Cia. Ltda., para identificar el macro y micro ambiente de la empresa.
- Definir las políticas, procedimientos, estrategias de cada subsistema de la empresa de acuerdo a la misión, visión, que servirán para conformar una cultura organizacional sistemática.
- Determinar los procedimientos básicos que servirán para canalizar de una mejor manera la solución de los problemas que enfrenta al momento la empresa.
- Establecer los indicadores de gestión para medir el desempeño y el crecimiento de la empresa.

1.6 MARCO TEORICO Y MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 MARCO TEORICO

El estudio se enmarca dentro de la Planificación Estratégica que establece la determinación de objetivos y metas básicos para definir cursos de acción emprendidos por la empresa y la distribución de los recursos necesarios para ejecutarlos.

Debe existir una adecuada alineación estratégica entre la organización y su medio en base a:

- Análisis de las oportunidades y amenazas que existe en el ambiente externo
- Adecuación de las capacidades de la organización en base a las demandas externas
- Organización de las estructuras y procesos internos para responder adecuadamente a los cambios que presente el entorno
- Ejecutar actividades de control que garanticen el logro de las metas y objetivos corporativos

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 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).

El estudio aplicado a la empresa SENAPRO Cía. Ltda., comprenderá de un diagnóstico situacional a través de un análisis interno y externo, un análisis FODA, que determinen estrategias y proyectos que encaminen los esfuerzos organizacionales hacia un futuro, minimizando los riesgos y la incertidumbre, permitiéndole anticiparse a los hechos de un mercado creciente.

GRAFICO 1.3



Planeación y Gerencia Estratégica - Proceso

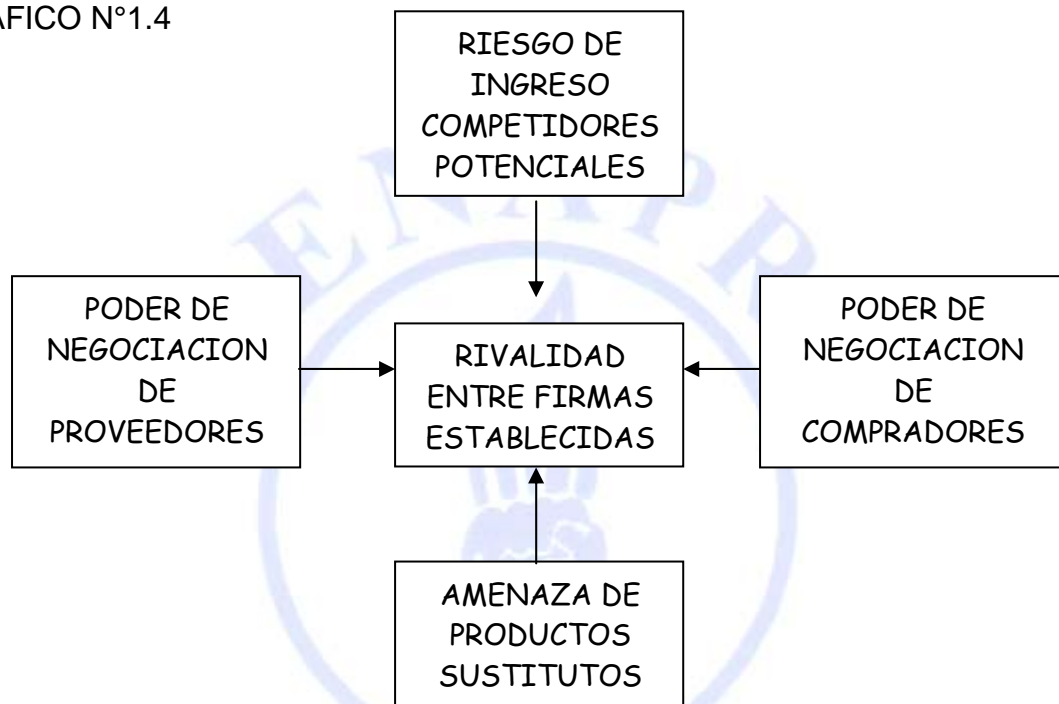


* Gerencia Estratégica, Humberto Serna Gómez, p. 18

Dentro del análisis interno y externo se analizará las fuerzas competitivas para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización para adaptar las estrategias al ambiente donde opera con el fin de maximizar las ventajas a obtenerse, Michael Porter desarrolló el Modelo de las cinco fuerzas que genera la competencia y que se resume en el siguiente cuadro:

* Modelo de cinco fuerzas de Porter

GRAFICO N°1.4



El Modelo de las cinco fuerzas de Porter, será aplicado al analizar la competencia de SENAPRO Cia. Ltda. y su poder dentro del mercado, logrando con esto identificar las estrategias idóneas para maximizar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas.

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.

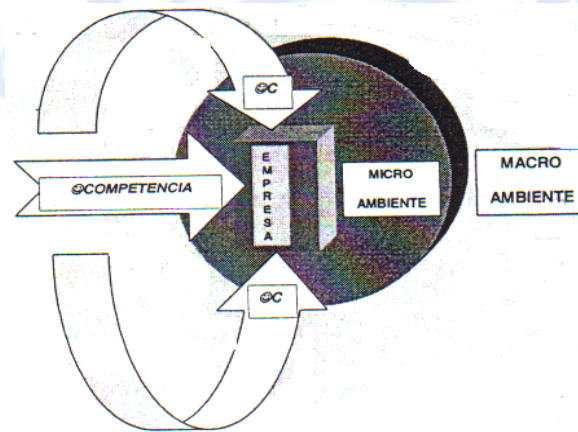
* Administración Estratégica; Charles Hill, Gareth Jones, pág. 9

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).

ESTUDIO DEL ENTORNO³

Se analiza los siguientes aspectos:



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.

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

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

³ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2004, Pág. 12-16).

cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

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

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

Durante el transcurso del desarrollo del Direccionamiento estratégico aplicado a SENAPRO Cia. Ltda., utilizaremos términos relacionados directamente con la Administración estratégica dentro de los cuales los más comunes son:

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación estratégica entendida como:

Proceso

Un proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes establecidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Estructura

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

Estrategia como Plan

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

Organización Formal

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

Organización Informal

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

Amenazas

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

Indicadores de Gestión

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

Tipos de indicadores:

- Indicadores de Gestión Corporativos,
- Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio
- Indicadores de Gestión por unidad operativa.

Calidad

Características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Debilidades

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

Eficacia

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

Eficiencia

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

Fortalezas

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

Misión

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

Objetivos

“Los objetivos estratégicos describen lo que la organización quiere ser o quiere llegar a ser. Además constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.”¹

Se puede determinar objetivos estratégicos para todas las áreas que la empresa considere importantes.

Oportunidades

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

Planes Operativos

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

Políticas

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

Proceso

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad

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

Producto

Es el resultado de un proceso.

¹ Mintzberg, Quinn, El Proceso Estratégico, pág. 62 63

Valores

Preceptos y convicciones de un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud.

Visión

Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa. Capacidad de detectar e inferir información del medio ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.



PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO II



2007

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 ANALISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo tenemos “Todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas”.

2.1.1 MACROAMBIENTE

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.

Al tener las organizaciones relaciones recíprocas en su entorno, esto hace que se enfrente a una serie de oportunidades y amenazas en un medio que está cambiando en forma constante y dinámica.

La habilidad para enfrentar estos cambios es lo que determinará el éxito o fracaso de una empresa; así por ejemplo se debe aprovechar las oportunidades y anticipar los efectos de las amenazas del entorno.

Frente al fenómeno de la globalización y competitividad las empresas terminan afectadas por toda actividad y cambios en los gustos del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, de la tecnología, entre otras.

2.1.1.1 FACTOR ECONOMICO

Están relacionados directamente con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.1.2 INFLACION

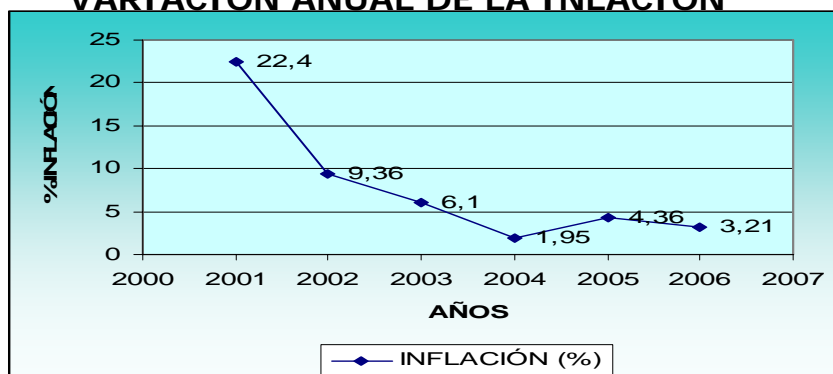
La inflación es la elevación del nivel general de precios en forma continua, como estadística toma su base en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), a partir de una canasta básica de bienes y servicios establecida a través de encuestas a hogares, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

TABLA N° 2.1

| <i>AÑO</i> | <i>VARIACION ANUAL (a Diciembre)</i> |
|------------|------------------------------------------|
| 2001 | 22.40 |
| 2002 | 9.36 |
| 2003 | 6.10 |
| 2004 | 1.95 |
| 2005 | 4.36 |
| 2006 | 3.21 |

GRAFICO N° 2.1

VARIACION ANUAL DE LA INLACION



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales
Elaborado por: Juan Vásquez

Análisis

El porcentaje de variación anual de la inflación desde el año 2001 registra una tendencia a la baja, registrando su punto más bajo en el 2004 con un porcentaje de variación anual de 1.95% para luego iniciar un incremento desde este año hasta la presente

Para lo que va del año 2007 se ha ubicado entre un valor que se encuentra alrededor de los dos puntos porcentuales, pese a que en los últimos días del primer semestre del año el gobierno ha tenido una serie de críticas sobre su manejo económico

Sin embargo, aunque en general el ambiente inflacionario genera incertidumbre, su descenso en los últimos años hace posible un incremento en el poder de compra en los clientes en comparación con los años anteriores al 2001 y 2002.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a que la tendencia de la inflación es a la baja, esto constituye para SENAPRO Cía. Ltda. 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.

2.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El producto Interno Bruto es un indicador de la economía nacional que demuestra la cantidad de productos y servicios producidos por una nación en un año, y en base a estas estadísticas los gobiernos pueden tomar las medidas correctivas económicas y políticas que tiendan a incentivar o restringir factores como las exportaciones, importaciones, consumo, inversión, entre otros.

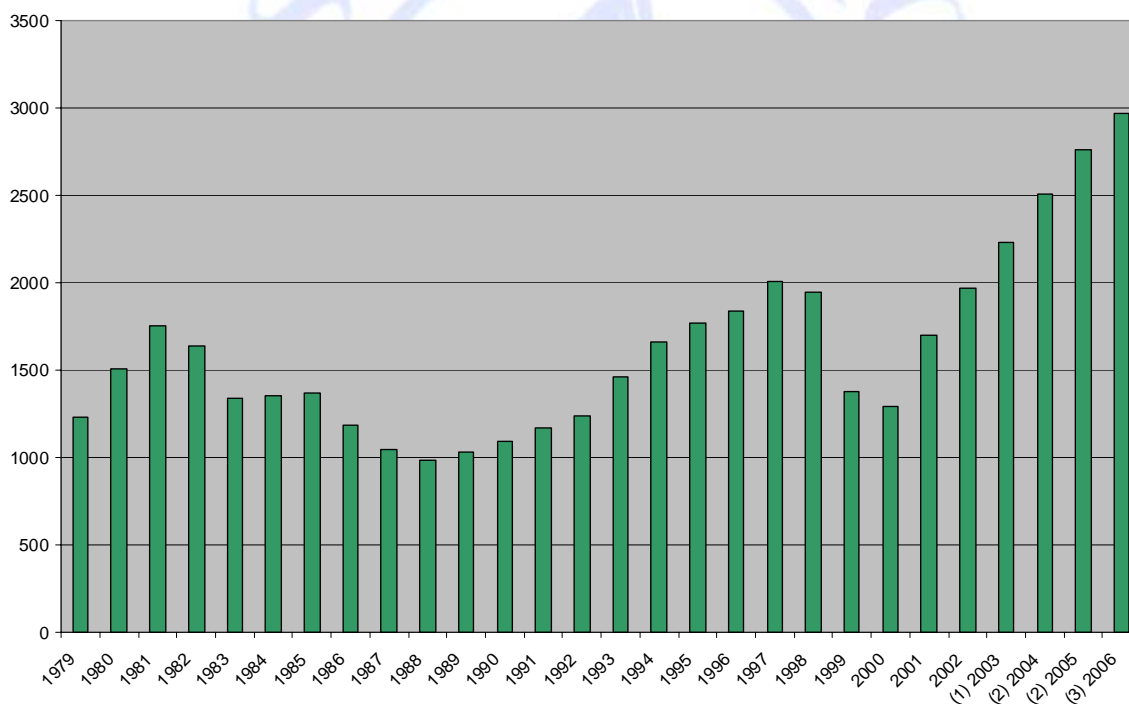
TABLA N° 2.2

| Años | PIB Millones de dólares | PIB Per cápita |
|------|-------------------------|----------------|
| 2001 | 21,024 | 1,685 |
| 2002 | 24,311 | 1,920 |
| 2003 | 27,200 | 2,118 |
| 2004 | 30,231 | 2,325 |
| 2005 | 33,062 | 2,400 |
| 2006 | 36,198 | 2,970 |

FUENTE: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales
Elaborado Por: Juan Vásquez

GRAFICO N° 2.2

PIB PER CAPITA



FUENTE: Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Juan Vásquez

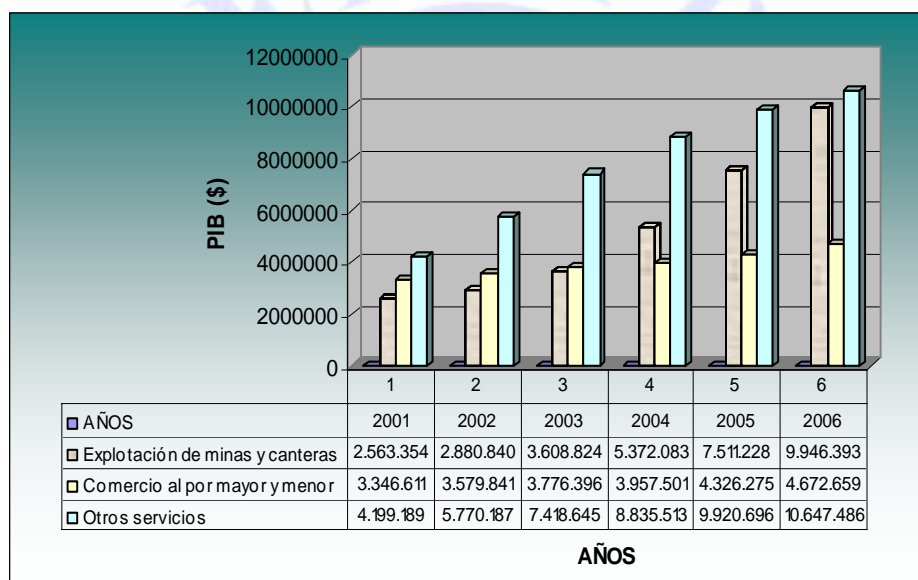
Mediante un análisis de los principales sectores de la economía, se puede observar que el sector de los servicios como hoteles, comunicación, seguridad,

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 2.3

PIB POR SECTORES ECONÓMICOS



FUENTE: Banco Central del Ecuador
 Elaborado Por: Juan Vásquez

Análisis

Desde el año 2001 el Producto Interno Bruto se ha ido incrementando en un promedio de 3 millones de dólares cada año, lo que demuestra que las condiciones con la dolarización están mejorando para la población en general

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

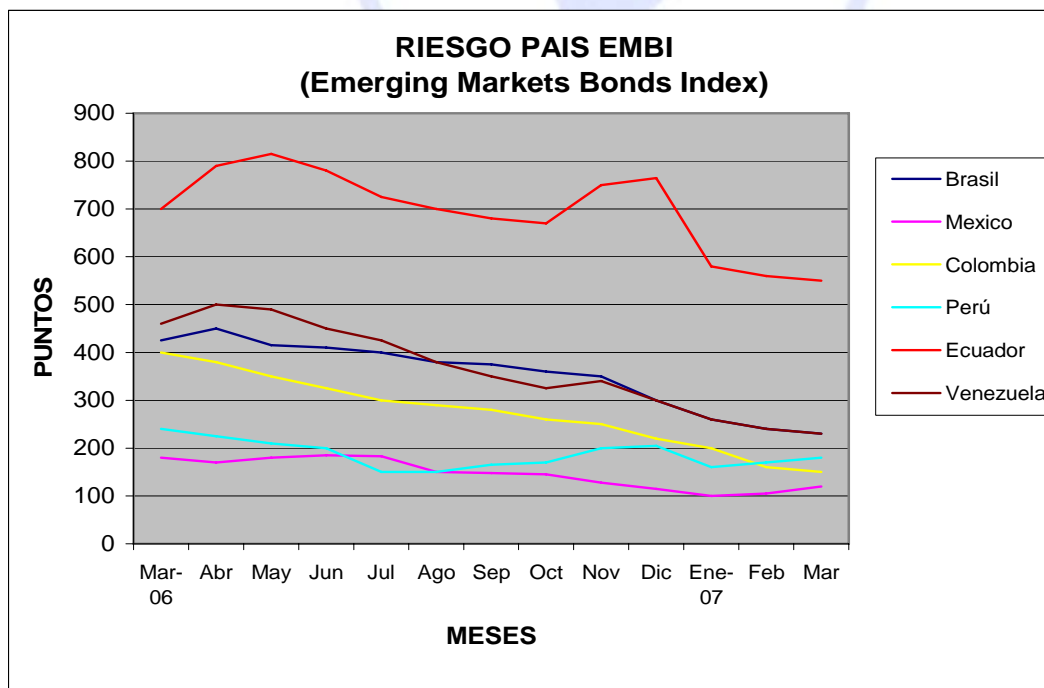
Debido a que la tendencia del producto interno bruto en el país es al alza, esto permitirá la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un mayor volumen de prestación del servicio de seguridad por parte de los clientes de la institución, lo cual representa una oportunidad para la empresa,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

2.1.1.4 RIESGO PAIS

El riesgo país es un índice económico que toma su base en variables económicas, políticas y financieras.

El EMBI (Emerging Markets Bonds Index) es un índice de bonos de mercados emergentes el cual refleja los movimientos en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

GRAFICO 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Vásquez

Análisis

Pese al descenso de los niveles de Riesgo País en el Ecuador, éste sigue siendo muy elevado; se ha mantenido entre los 600 y 800 puntos que es un nivel bastante alto comparado con el resto de países latinoamericanos, esto influye de manera directa en las inversiones extranjeras en nuestro país debido a que las transnacionales tienen un estudio de mercado en el que uno de los factores principales de medidores de la economía de una nación.

La inestabilidad económica, política y social mantienen altos niveles de riesgo país, por la percepción que existe en el exterior, estos hechos son principalmente debidos a la falta de continuidad y estabilidad del poder ejecutivo en el país, es decir la destitución o derrocamientos de presidentes

Un riesgo país elevado hace al Ecuador poco atractivo para las inversiones extranjeras debido a la inestabilidad existente, al alto índice de corrupción y a un sistema judicial quebrantado.

2.1.1.5. TASAS DE INTERÉS

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.

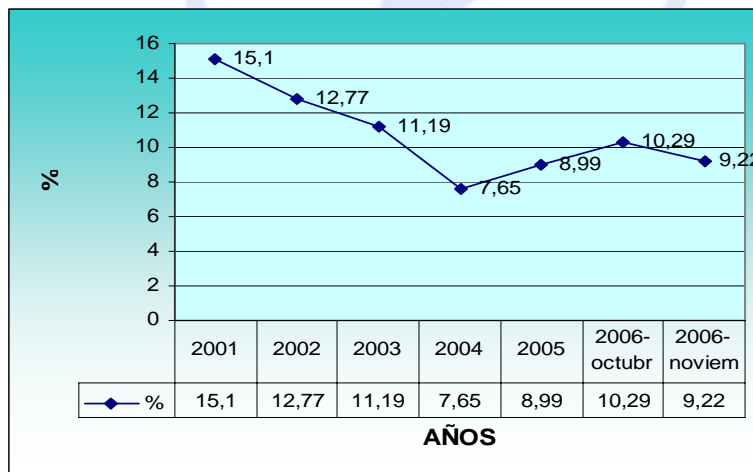
Después que el Ecuador adoptó la dolarización, la tendencia de las tasas de interés activas es a disminuir, así se puede observar un descenso de: 11.19% en el 2003 a 7.65% en el 2004, registrándose un valor hasta octubre del año 2006 de 10.29%, el mismo que para noviembre del mismo año bajó a 9.22% y 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 2.3
TASA DE INTERÉS ACTIVA

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

GRÁFICO 2.5
TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Vásquez

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.

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.

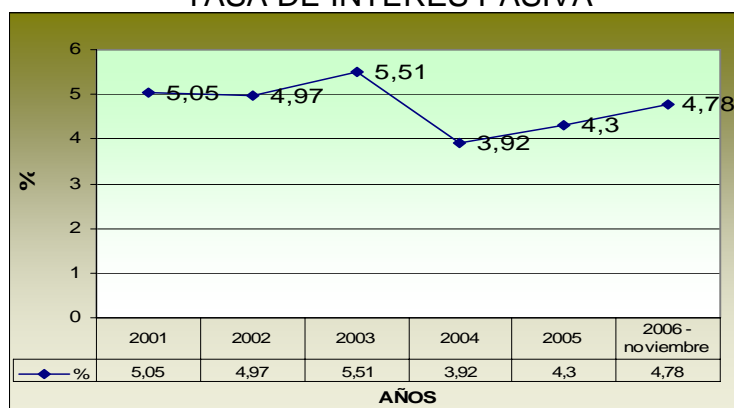
Se observa una tendencia de la tasa de interés pasiva al alza, mostrando un descenso de: 5.51% en el 2003 a 3.92% en el 2004, registrándose un crecimiento hasta marzo del año 2007 con un valor del 5.33%.

TABLA 2.4
TASA DE INTERÉS PASIVA

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

GRÁFICO 2.6

TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Vásquez

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 reformativa al código penal y a la ley de fabricación, importación, exportación, comercialización 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.

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.

Corrupción

Uno de los temas que son los que minan las economías de los países de América Latina, es la corrupción nuestro país en momentos determinados ha estado dentro de los principales países en donde la corrupción a tenido mas peso que las acciones legales, corrupción que vienen ligada principalmente a las funciones publicas del estado, incluyendo a los elementos de control que son Policía Nacional y Fuerzas Armadas.

El tema de corrupción en elementos de Fuerzas Armadas y Policía Nacional tiene una influencia directa en las empresas de seguridad puesto que la gran cantidad de militares y policías retirados o que fueron ex miembros de estas instituciones se encuentran enrolados en empresas que prestan servicios de seguridad

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.

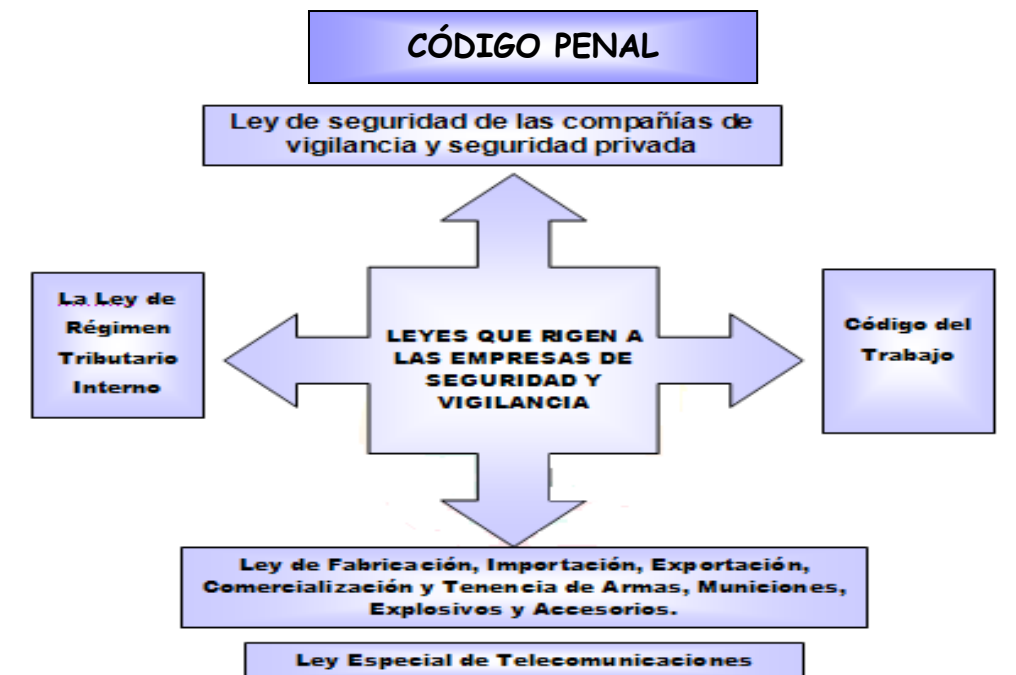
2.1.1.3 FACTOR LEGAL

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 e siguiente gráfico:

Gráfico 2.7

Leyes que rigen a las empresas de seguridad y vigilancia



Elaborado por Juan Vásquez

- **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.- uno de los temas importantes dentro de las empresas de seguridad que en momentos dados pueden ser limitantes para un grupo de personas y en otros caso puede ser la puerta de trabajo para aquellos que se encuentra con cierto grado de analfabetismo.

Por lo general hoy en día la mayoría de empresas de seguridad piden que su parte operativa refiriéndonos a los guardias de seguridad mínimo sean bachilleres con lo cual podríamos decir están siendo marginados de esta actividad laboral.

Para tener una idea mas clara de cómo nuestro país se enguanta en lo referente al analfabetismo, presentamos un cuadro con los datos por provincias y estas en la parte Rural y la parte Urbana.

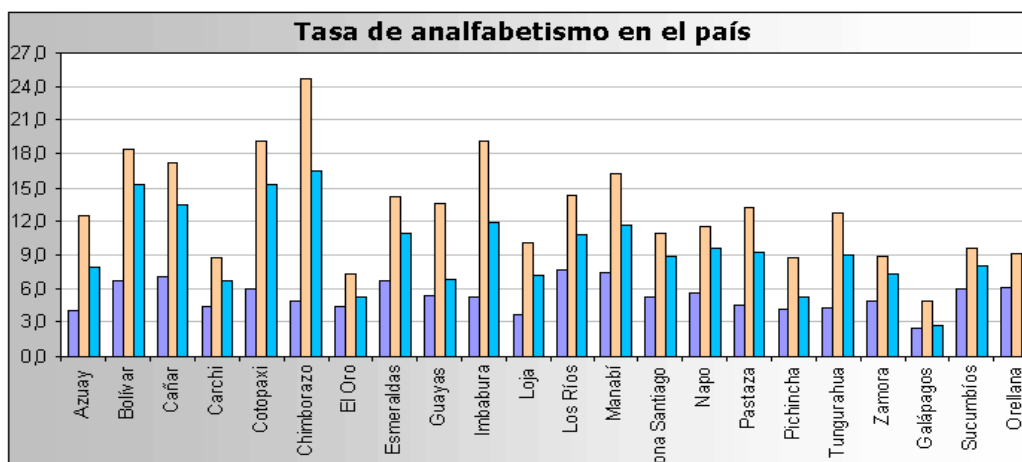
Tabla 2.5
Analfabetismo del Ecuador

| 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 |

Fuente INEC
Elaborado por: Juan Vásquez

Gráfico 2.8

Tasa de analfabetismo en el Ecuador



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 2.6

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% |

Fuente INEC

TABLA 2.7

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 | 10.02 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Vásquez

GRÁFICO 2.9
TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Vásquez

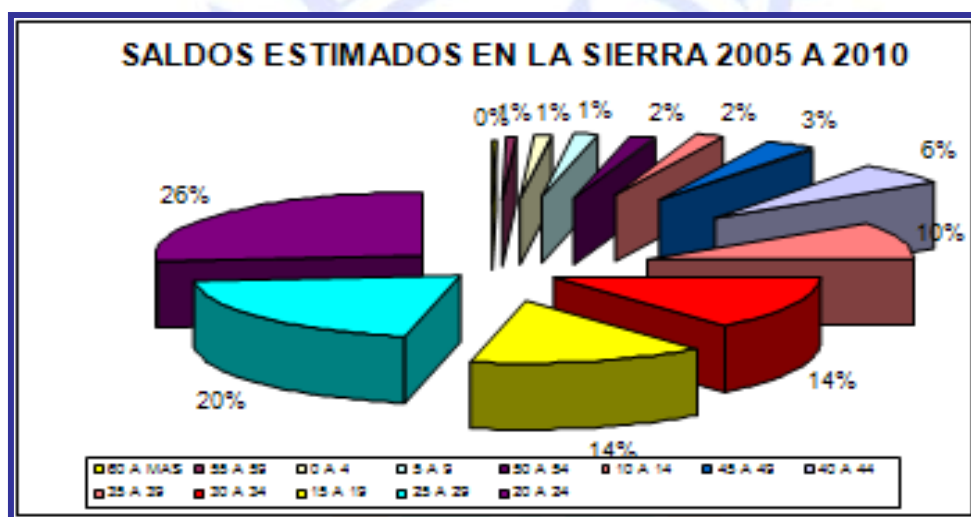
El comportamiento de la tasa de desempleo tiende a aumentar, en el año 1999 se obtuvo un porcentaje de 15.1% que es el más representativo y esto se debe a la crisis bancaria de ese entonces, a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos. Ante la falta 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 el año 2006 fue de 10.02%.

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 siguiente gráfico

GRÁFICO 2.10
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 2.7

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 | 690,452 | 550,687 | 692,203 | 862,561 |

Fuente: Dirección de Migración

Elaborado por: Juan Vásquez

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 550687 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 2.8

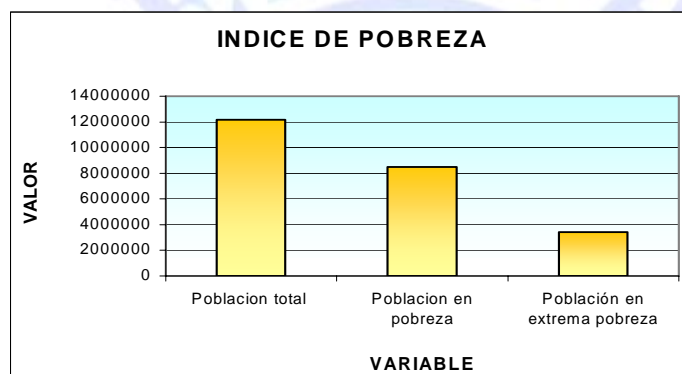
ÍNDICE DE POBREZA EN EL ECUADOR

| VARIABLE | VALOR |
|------------------------------|------------|
| Población Pobre total | 13'378.906 |
| Índice de Pobreza | 60% |
| Población en Pobreza | 8'027.344 |
| Índice de extrema pobreza | 40% |
| Población en extrema pobreza | 5'351.562 |

Fuente: INEC

GRÁFICO 2.11

ÍNDICE DE POBREZA EN EL ECUADOR



Fuente: INEC

Elaborado por: Juan Vásquez

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 2.9

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

| TIPO DE DELITOS | AÑO 2003 | AÑO 2004 | AÑO 2005 | Primer 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: Cbop. P.N. Vargas Mauricio

GRÁFICO 2.12
 DELITOS REGISTRADOS EN ECUADOR



FUENTE; Policía Judicial
 Autor: Cbop. P.N. Vargas Mauricio

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.



Las cámaras de CCTV, armamento de buena calidad son considerados como parte del equipo tecnológico que hoy en día una empresa de seguridad debe tener.

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.

La tecnología que tenemos en el Ecuador para el Servicio de la seguridad siempre se la puede Obtener en el mercado internacional pero sus Costos son los que hacen que no este al alcance De todas las empresas.



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

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Los equipos y sistemas de seguridad, los sistemas informáticos, software, el Internet, y todo lo referente con tecnología digital hacen 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

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 es uno de los primeros países de Latinoamérica que a hecho la compra de 300 millones de dólares en bonos del estado, pagándole al Ecuador con el refinamiento más barato de los combustibles y la producción de derivados.

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

OCP: La empresa cubre toda la tubería por donde pasa el petróleo desde Lago Agrio hasta Esmeraldas.

REPSOL YPF: En esta empresa existen puestos de seguridad en:

- En los campamentos de Lago Agrio, Coca.
- CPF ubicado en la comunidad la Primavera de Orellana

PETROBRAS: en esta empresa tenemos los siguientes campamentos

- Bloque 18
- Bloque 31
- Campo unificado palo Azul

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 rover, 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 Naranja.

- María José bustos, Importadora Armas.
- Jaime Cajilema, Mini centro 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:

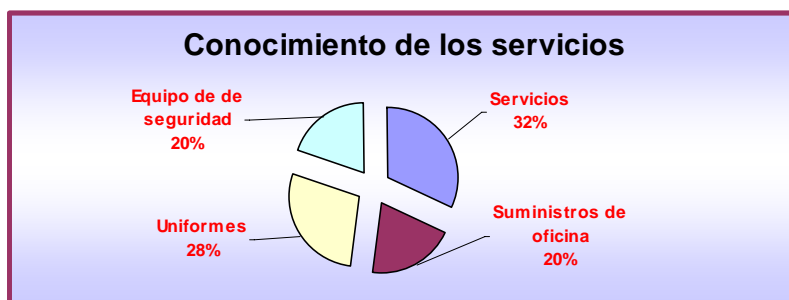
Tabla 2.9
Tipo de proveedores

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

FUENTE. Senapro Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Juan Vásquez

Gráfico 2.13

Tipo de proveedores



FUENTE. Senapro Cía. Ltda.
ELABORADO POR: Juan Vásquez

Se puede ver claramente, que en su mayoría los proveedores ofrecen productos a la empresa se 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).

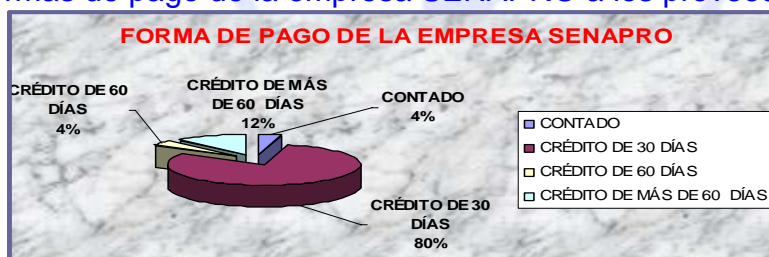
Tabla 2.10
Forma de pago a los proveedores

| | 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: Juan Vásquez

Gráfico 2.14

Formas de pago de la empresa SENAPRO a los proveedores



ELABORADO POR: Juan Vásquez

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 Cía. Ltda. 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 CIA. LTDA.?

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 2.10
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: Juan Vásquez

Desde su creación SENAPRO Cia. Ltda. 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 | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| Regularmente | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

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

Crédito de más de 60 días

12. Los equipos que utiliza el personal son:

Alta tecnología

Medianamente moderno

Obsoleto

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

Muy buena calidad

Buena calidad

Regular

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

Totalmente Medianamente Casi nada

Gracias por su colaboración

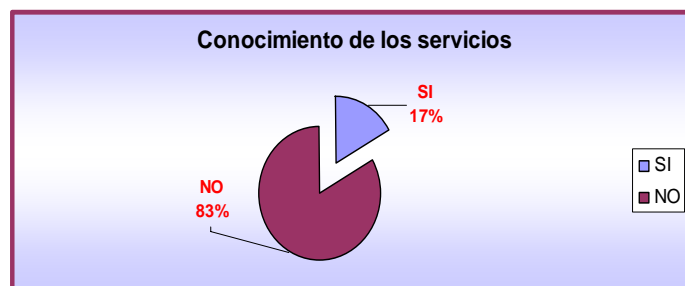
Tabla 2.11
Conocimiento de los servicios por parte de los clientes

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

ELABORADO POR: Juan Vásquez

Gráfico 2.15

Conocimiento de los servicios por parte de los clientes



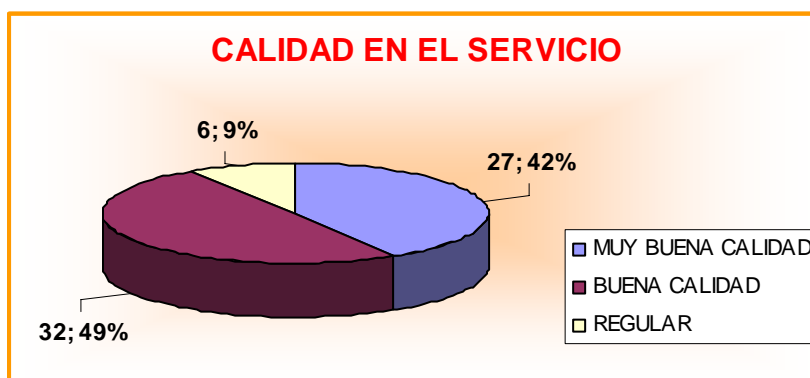
ELABORADO POR: Juan Vásquez

Tabla 2.12
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: Juan Vásquez

Gráfico 2.16



ELABORADO POR: Juan Vásquez

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, 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

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

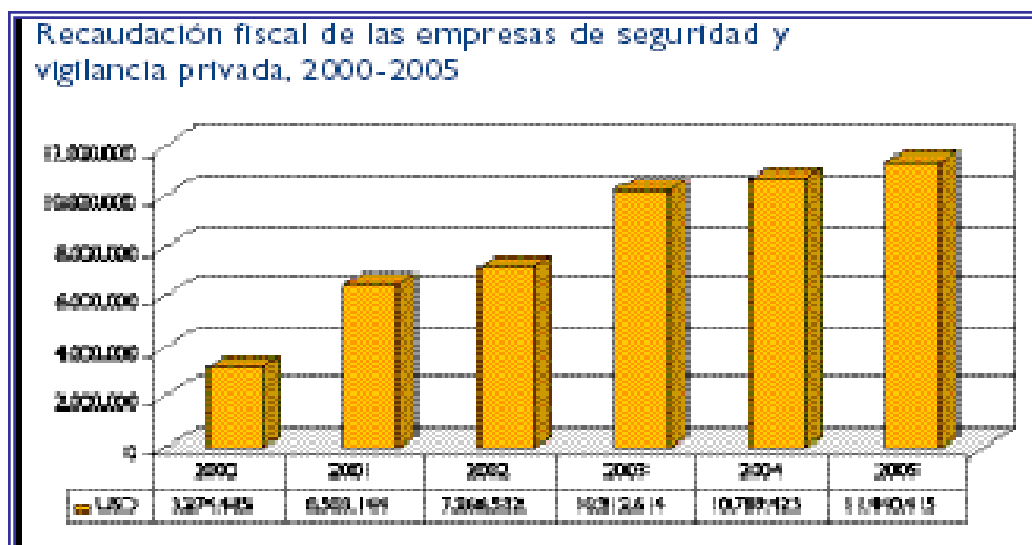
La crisis económica y el alto porcentaje de desempleo han llevado a incrementar los niveles de inseguridad y de violencia en la sociedad. Estos problemas no se han podido resolver completamente puesto que el Estado no realiza una inversión adecuada ni en capacitación de los miembros de la policía y mucho 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 2.17

Recaudación fiscal de las empresas de seguridad y vigilancia privada

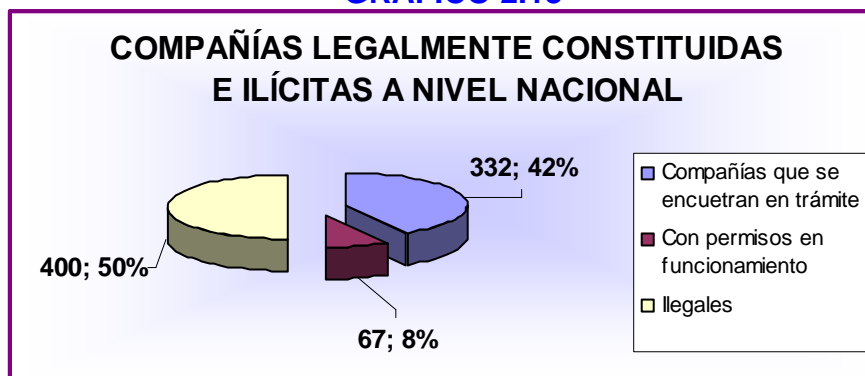


FUENTE: SRI
Elaborado Por: Juan Vásquez

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 2.18



FUENTE; Dirección Nacional de la Policía.
ELABORADO POR Juan Vásquez

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

Tabla 2.13
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. |

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. |

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. |

Servicios que presta la empresa PANAMPRO

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

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

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

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: Juan Vásquez

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 2.14
TOTAL FACTURADO DE LA COMPETENCIA

| EMPRESA | TOTAL FACTURADO |
|--------------------------------------|--------------------|
| PANAMPRO | 340.486,22 |
| GUARDIANIAS ECUATORIANAS | 1118927,41 |
| LAAR | 6,528.548,91 |
| FREVINCO | 42.283,89 |
| FEVISE | 1,154.452,36 |
| SEGUTOURING | 2,026.251,75 |
| SENAPRO | 5,587.213,57 |
| TOTAL FACTURADO HASTA EL 2006 | 15287835,93 |

FUENTE; SRI BALANCE SENAPRO 2006
ELABORADO POR; Juan Vásquez

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;

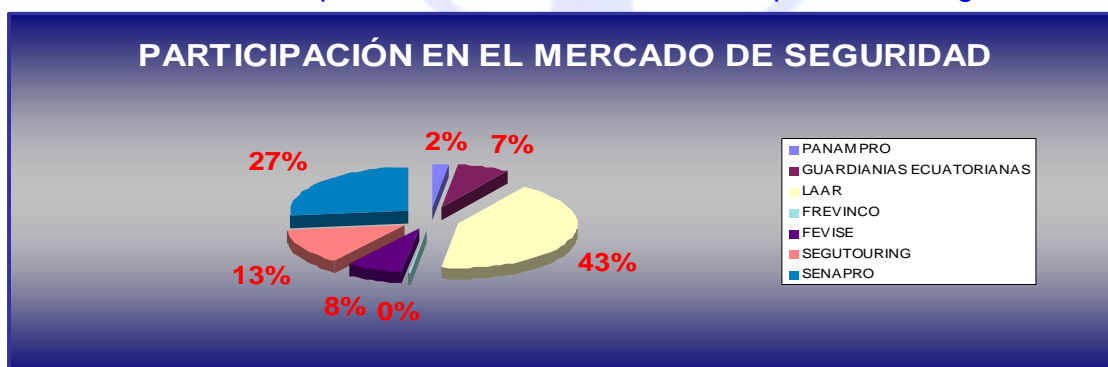
Tabla 2.15

Participación en el mercado de las empresas de seguridad

| EMPRESA | TOTAL FACTURADO | PORCENTAJE PARTICIPACIÓN |
|-------------------------------------------|--------------------|--------------------------|
| PANAMPRO | 340.486,22 | 2,2% |
| GUARDIANIAS ECUATORIANAS | 1,118.927,41 | 7,3% |
| LAAR | 6,528.548,9 | 42,7% |
| FREVINCO | 42.283,89 | 0,3% |
| FEVISE | 1,154.452,36 | 7,6% |
| SEGOUTOURING | 2,026.251,75 | 13,3% |
| SENAPRO | 5,587.213,57 | 26,7% |
| TOTAL FACTURADO HASTA OCTUBRE 2006 | 15287835,93 | 100% |

FUENTE; SRI
ELABORADO POR; Juan Vásquez

Gráfico 25 Participación en el mercado de las empresas de seguridad



FUENTE; SRI
ELABORADO POR; Juan Vásquez

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 2.16

Ventas de la empresa SENAPRO desde el año 2003 al 2006

| AÑO | TOTAL FACTURADO |
|--------------|------------------------|
| 2003 | 590522,89 |
| 2004 | 2263672,91 |
| 2005 | 4034897,74 |
| 2006 | 558713,57 |
| TOTAL | 10965978,94 |

ELABORADO POR; Juan Vásquez

El crecimiento que ha logrado anual es el siguiente:

Tabla 2.17
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; Juan Vásquez

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

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

2.1. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 INVESTIGACIÓN

SENAPRO Cia. Ltda. 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.

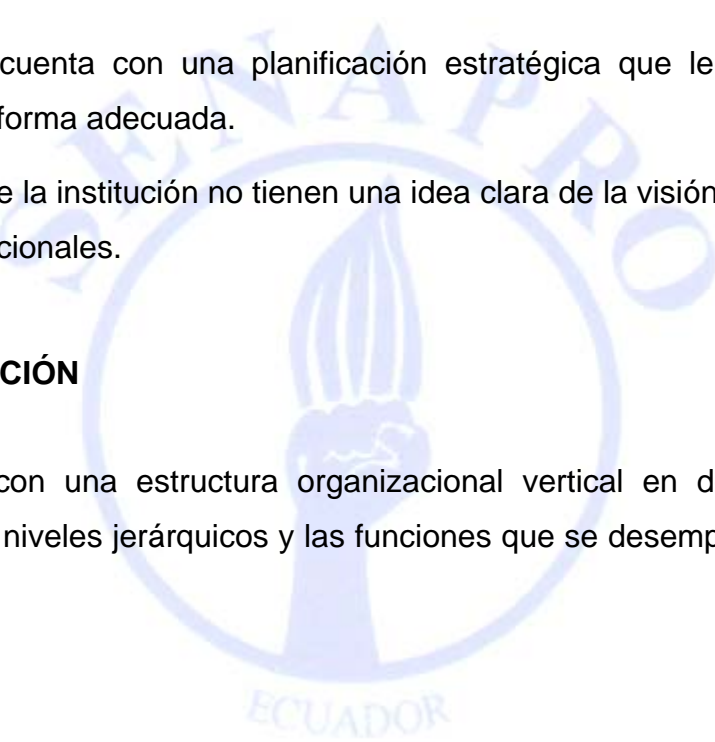
CONNOTACIÓN GERENCIAL

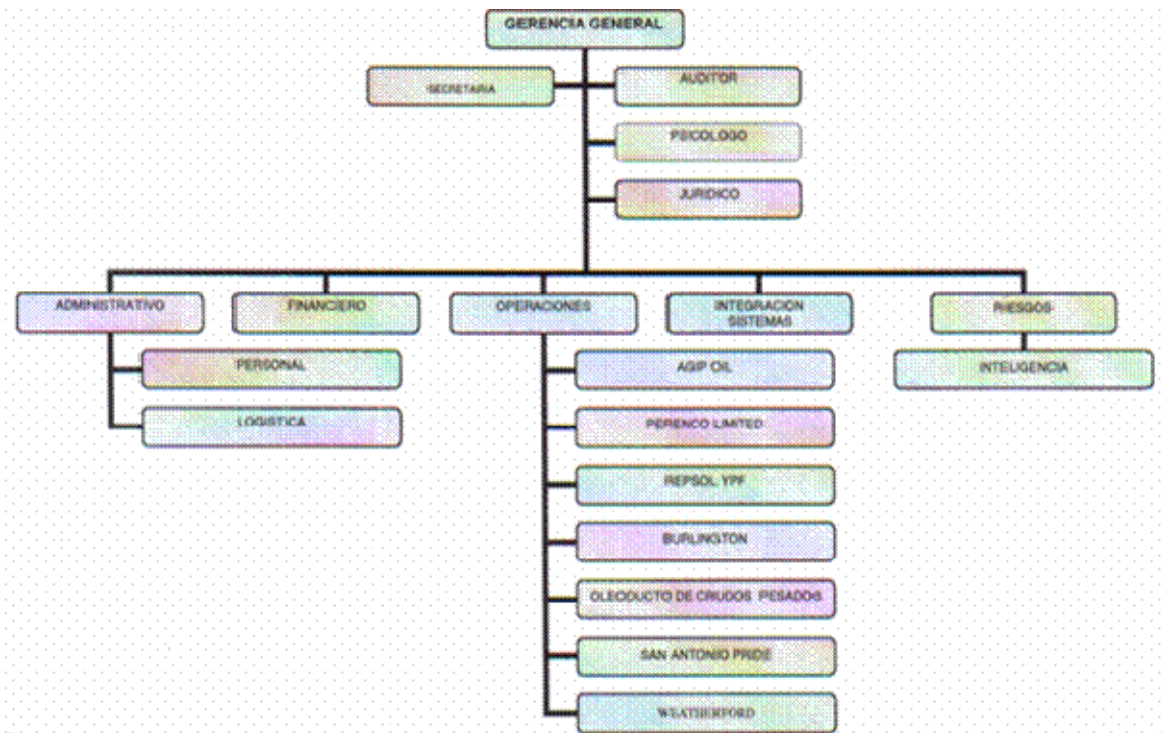
DEBILIDAD

- 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 Cia. Ltda., 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 auto evaluación, 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.

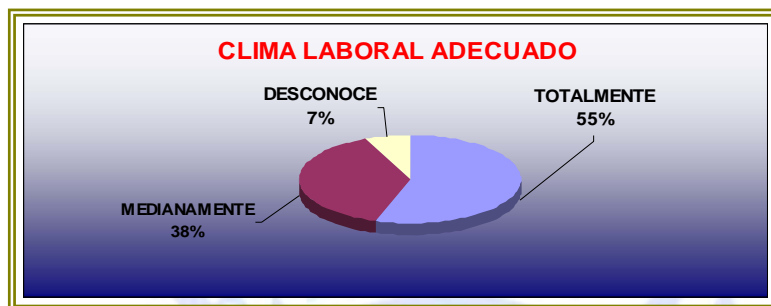
El ambiente laboral que existe en la entidad es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos, Gerencia General, Mandos Medios y al compromiso del personal con la institución.

Tabla 2.18
El clima laboral es adecuado?

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

ELABORADO POR: Juan Vásquez

Gráfico 2.19



ELABORADO POR: Juan Vásquez

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 formasatisfactoria., 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 2.19
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 2.20
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 Cía. Ltda. 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 razonada 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.

2.2. ANALISIS 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 | ALTO | MEDIO | BAJO |
| FACTOR | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 |
| MACROAMBIENTE | | | | | | | | | | | | |
| FACTOR ECONÓMICO | | | | | | | | | | | | |
| → El incremento del PIB nos demuestra que existirá más dinero disponible para la utilización del servicio de seguridad. | | x | | | | | | | | | 3O | |
| → Es factible lograr financiamiento externo a una tasa de interés más baja del mercado local. | | x | | | | | | | | | 3O | |
| → Incremento de ingresos por parte de intereses recibidos de una institución financiera. | | | x | | | | | | | | | 1O |
| → Desmotivación para realizar inversiones en las entidades financieras. | | | | | | x | | | | | 3A | |
| → La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago. | | | | | | x | | | | | 3A | |
| FACTOR POLÍTICO | | | | | | | | | | | | |
| → 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 | | | | | | | | | | | | |
| → 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 | | |
| → La ley de armamento y munición permite regularizar el uso adecuado de las armas. | | | x | | | | | | | | | 1O |
| FACTOR SOCIAL | | | | | | | | | | | | |
| → El analfabetismo, la pérdida de valores y principios ha dado como resultado que se incremente la violencia y la corrupción. | | x | | | | | | | | | 3O | |
| → El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir. | x | | | | | | | | | 5O | | |
| → 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 | |
| → 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. | | | | | | | | x | | | 3A | |
| → El alto índice delictivo permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma. | | | | | | x | | | | 5A | | |
| FACTOR TECNOLÓGICO | | | | | | | | | | | | |
| → 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 | |
| → Desarrollar productos innovadores sustentados en tecnología de punta. | | x | | | | | | | | | 3O | |
| → Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo. | | | | | | | | x | | | 3A | |
| MICROAMBIENTE | | | | | | | | | | | | |
| PROVEEDORES | | | | | | | | | | | | |
| → Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera. | | x | | | | | | | | | 3O | |
| → 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 | |
| → Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación. | | | | | | | | x | | | 3A | |
| CLIENTES | | | | | | | | | | | | |
| → Al enfocarse solo a un sector determinado la empresa pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado. | x | | | | | | | | | 5A | | |
| COMPETENCIA | | | | | | | | | | | | |
| → Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado. | | | | | | x | | | | 5A | | |
| → La aparición de varias empresas de seguridad fantasma disminuyen la buena imagen de todas las empresas que están enfocadas en esta rama. | | | | | | x | | | | 5A | | |
| → Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad. | | | | | | | | x | | | 3A | |
| MERCADO | | | | | | | | | | | | |
| → Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación. | x | | | | | | | | | 5O | | |
| → Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes. | x | | | | | | | | | 5O | | |
| → 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 | |
| → 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 | | |
| 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;"> <p><u>INCIDENCIA</u></p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>5 = ALTO</p> <p>3 = MEDIO</p> <p>1 = BAJO</p> </div> | OPORTUNIDADES | El incremento del PIB nos demuestra que existirá más dinero disponible para la utilización del servicio de seguridad. 3O | Es factible lograr financiamiento externo a una tasa de interés más baja del mercado local. 3O | Incremento de ingresos por parte de intereses recibidos de una institución financiera. 1O | La ley de armamento y munición permite regularizar el uso adecuado de las armas. 1O | El analfabetismo, la pérdida de valores y principios ha dado como resultado que se incremente la violencia y la corrupción. 3O | El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir. 5O | 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 | 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 | Desarrollar productos innovadores, sustentados en tecnología de punta. 3O | Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera. 3O | 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 | Mantener las renovaciones de los contratos con los clientes actuales y así lograr una buena rentabilidad y un alto nivel de participación. 5O | Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes. 5O | TOTAL |
| | | 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 | |


2.3.1.3 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 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Desmotivación para realizar inversiones en las entidades financieras. 3A La devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago. 3A La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos). 5A 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 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 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 El alto índice delincuencia permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma. 5A Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo. 3A Al contar con un solo proveedor de un determinado producto se pierde la posibilidad de negociación. 3A Al enfocarse solo a un sector determinado la empresa pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado. 5A Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado. 5A Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad. 3A 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 El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. 3A | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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. |

|  | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> Existen capacitaciones continuas para el personal de seguridad lo que permite mejorar el servicio. La empresa cuenta con medios de comunicación masiva como lo es el internet lo cual permite mantener una relación directa con la sociedad. La estructura organizacional en flexible, se adapta a los cambios (proyectos). Los empleados tienen un conocimiento claro de todas las funciones que se les ha encomendado. La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal por lo tanto permite un mayor cruce de información. La empresa cuenta con buenos sistemas de comunicación lo que les permite estar pendientes a cualquier cambio. | | <ol style="list-style-type: none"> No realizan investigación de mercados para determinar necesidades y deseos de la población. 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 devaluación de la moneda podría generar que los clientes no tengan la capacidad de pago. La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionar en forma adecuada. Los empleados de la institución no aplican al 100% todo lo aprendido en los cursos de capacitación. | |
| OPORTUNIDADES | <ol 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. Que la empresa mantenga la buena imagen y la lealtad de sus clientes. 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. Al contar con una base de datos de proveedores la empresa puede tener al instante todo el material que lo requiera. El incremento acelerado de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir. | ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES FO | | ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES DO | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> Presentar programas de capacitación con temas de atención al cliente, y relaciones humanas. F (1), O (1, 2). | <ol style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una investigación de mercado D (1), O (1,2,3,4) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 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) | <ol style="list-style-type: none"> Implementar un departamento de marketing. D (1,2), O (2, 4,6) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> Realizar una administración por procesos e índices de gestión con el fin de optimizar tiempo y recursos. F (3), O (1,2) | <ol style="list-style-type: none"> Diseñar una planificación estratégica con el fin de mejorar el área administrativa. D (4), O (2, 5) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 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). | <ol style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones continuas que nos permitan observar si las capacitaciones son adecuadas y aplicables. D (5), O (2) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 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) | | | |
| AMENAZAS | <ol 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 a futuro. Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado por lo cual tienden a desgastarse en menos tiempo. Que la competencia ofrezca similares productos a menor precios y de mejor calidad El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. Incremento de nuevas empresas de seguridad disminuye la participación actual del mercado. 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. | ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS FA | | ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS DA | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 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) | <ol style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de costos con el fin de mantener precios bajos y ser más competitivos. D (3), A (3, 5) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 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) | <ol style="list-style-type: none"> Elaborar una planificación estratégica flexible que permita a la empresa adaptarse fácilmente a los cambios del entorno. D (4), A (1, 6) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> Implementar una estructura organizacional que se adapte a la situación del país. F (3), A (1) | <ol style="list-style-type: none"> Crear una publicidad adecuada para dar a conocer todos los productos que la empresa ofrece al mercado. D (1,3), A (3, 4, 5) | | |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 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) | <ol style="list-style-type: none"> Realizar programas de mejoramiento continuo. D (4,5), O (3,4,5) | | |
| | | | | | |

PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO III



2007

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico constituye una guía para la Empresa de seguridad Senapro Cia. Ltda., ya que le permitirá obtener su norte empresarial, unificar criterios y avanzar, mediante el aprovechamiento de las oportunidades futuras basada en el razonamiento, su experiencia y la capacidad de su recurso humano.

Los componentes del Direccionamiento Estratégico son la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa, las cuales presentamos a continuación y las detallamos con sus componentes.

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa SENAPRO Cía. Ltda. proporciona servicios de vigilancia y seguridad privada a sus clientes en el área petrolera, con el fin de contribuir con el ambiente de seguridad y disminuir los riesgos y peligros que cada uno de sus clientes tienen tanto en el área de operación (sector oriente) como en la ciudad.

Para poder operar en este tipo de negocio la empresa cuenta con los permisos respectivos de cada uno de los órganos de control; Ministerio de Defensa, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio, Policía Nacional, además son afiliados al grupo de empresas de seguridad denominado 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 reexaminación 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, empresarial que busca eliminar las causas de pérdidas o daños. | |
| 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 3.1: Clientes de la empresa SENAPRO Cía. Ltda.

| | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| REPSOL-YPF | Cliente desde el año 2003, a mantenido constantes renovaciones hasta el presente año, es una empresa Multinacional de Capitales Argentinos y Españoles. |
| AGIP | Cliente desde el año 2004, empresa multinacional de capital italiano AGIP |
| OCP | OCP (Oleoductos de crudos pesados) línea del oleoducto que va desde Lago Agrio hasta Esmeraldas, misma que es custodiada por patrullas y puntos fijos a lo largo de su recorrido; además tiene a su cargo la seguridad de las oficinas y residencias de ejecutivos en la ciudad de Quito. |
| PETROBRAS | En diciembre del 2006 se consigue firmar el contrato con PETROBRAS, Petrobrás 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 Cía Ltda. tiene otros contratos más pequeños con las empresas petroleras y de servicios petroleros:

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

Fuera del área petrolera tiene contratos relativamente pequeños que han sido consolidados por medio de referencias de los servicios que presta a la industria petrolera

- 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 Cia 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”⁴.

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.

Los principios que se pudieran considerar para la matriz son:

- Calidad.
- Competitividad.

⁴ Direccionamiento Estratégico, Ing. Guido Crespo

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

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

| GRUPO DE REFERENCIA | DIRECTIVOS | EMPLEADOS | PROVEEDORES | CLIENTES |
|----------------------------|-------------------|------------------|--------------------|-----------------|
| PRINCIPIOS | | | | |
| 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 “.⁵

Los valores que considera la empresa son:

- Ética
- Lealtad
- Honestidad

⁵ Direccionamiento Estratégico, Ing. Guido Crespo,

- Confidencialidad
- Justicia
- 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 a los clientes.



Lealtad; El compromiso de Senapro Cia. Ltda. En todo momento es mantener una línea de conducta que precautele los intereses de los clientes.



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; cada uno de los directivos de la empresa han sido seleccionados bajo un perfil de competencias de acuerdo a las exigencias del cliente y sus parámetros, no solo en la preparación de actividades afines de funciones de seguridad de gobierno sino también la experiencia teórica de la seguridad privada; en cuanto al personal de supervisores y guardias mantienen capacitaciones constantes que dan un nivel adecuado para el servicio a sus cliente

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”⁶

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.

Analizando el marco en el que se desenvuelve la empresa tenemos a continuación los elementos clave que consideramos deben incluirse dentro de la misión de la empresa Senapro Cia. Ltda.

Tomando en cuenta estos elementos describimos entonces la misión que queda de la siguiente manera.

⁶ Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill.

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 y corporativo.
- ❖ **Características generales de los productos o servicios:** Servicios y productos innovadores y de alta calidad.
- ❖ **Posición deseada en el mercado:** Líder
- ❖ **Principios v valores:** Calidad, honestidad v lealtad.

La unión de los elementos clave nos da la misión que proponemos utilice la empresa SENAPRO Cia Ltda.

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.⁷

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
- ❖ **Servicios:** Proporcionar servicios de seguridad integral brindando un servicio de calidad e innovación continua, a fin de ser reconocida por toda la sociedad
- ❖ **Valores:** Integridad. responsabilidad.

⁷ Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill

VISIÓN

Ser al 2011 la empresa líder en la seguridad integral a nivel nacional brindando un servicio de calidad e innovación continua, logrando así ser reconocida en la sociedad por el carácter técnico, profesional, basado en los 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”.⁸

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.

⁸ Administración una perspectiva global, Koontz y Weinhrich

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Rentabilidad y Crecimiento</i></p> | <p>Incrementar anualmente una rentabilidad de dos puntos porcentuales anuales mediante un buen manejo financiero enfocado hasta el año 2011.</p> <p>Brindar los servicios de seguridad a nuevas empresas del sector petrolero y mantener la renovación de contratos actuales</p> <p>Diversificar los servicios que ofrece la empresa hasta el año 2011 obteniendo un mayor crecimiento en el mercado.</p> |
| <p><i>Clientes y Mercado</i></p> | <p>Alcanzar un nivel mínimo de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados por la empresa en un 85% hasta el año 2011.</p> <p>Implementar una cultura de servicio al cliente mejorando la atención y requerimientos del cliente tanto en el campo de operaciones como en Quito</p> |
| <p><i>Procesos Internos y Administrativos</i></p> | <p>Implementar el Direccionamiento Estratégico e indicadores de gestión para los siguientes años, partiendo de los resultados de este estudio.</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. | Incrementar en un 15% del total de facturación 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 | Servicio al Cliente | Ofrecer un servicio ágil que cubra las expectativas del cliente. | Reducir el 25% del tiempo que se utiliza actualmente para cumplir una actividad de servicio | Capacitar a todo el personal para que este pueda solucionar las dificultades y/o contratiempos que se presenten a los clientes. |
| 1.2 | CLIENTE-MERCADO | Productos y servicio | Lograr un mayor posicionamiento de los servicios de seguridad a las empresas del sector petrolero. | Implementar por lo menos 2 nuevos servicios aplicando en forma adecuada los nuevos sistemas de seguridad que existen en el mercado. | Desarrollar el portafolio de productos/servicios que ofrece la empresa a sus clientes |

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 90% de lo establecido en el direccionamiento estratégico. | Elaborar el direccionamiento estratégico con un representante comprometiéndoles en el trabajo, su cumplimiento y difusión a todo el personal bajo su responsabilidad. |
| 1.2 | PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA | Gestión interna | Mejorar los procesos administrativos y operacionales. | Mejorar en al menos un 90% el desempeño de todos los procesos de cada uno de los departamentos de la empresa. | Realizar un análisis de los procesos administrativos y operativos de cada departamento y eliminar las actividades que no son necesarias y/o repetitivas. |

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 | Proponer el uso de innovadores productos y servicios con tecnología actualizada. | 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 | Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 95% | Lograr la satisfacción laboral de los empleados. | Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad. |

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”.⁹

3.7.1 Políticas Operacionales

Guardias de Seguridad

- El mantenimiento del armamento, munición, radios de telecomunicaciones y equipo de seguridad será de tipo Preventivo, con la finalidad de reducir los contratos ocasionales por concepto de mantenimiento de tipo reactivo ante el daño o deterioro de los equipos, lo cual generaría un costo más alto para la empresa.
- El personal operativo de seguridad, sin considerar su género estará comprendido entre las edades de 20 a 45 años.
- El personal masculino debe haber realizado la conscripción.
- Todo el personal debe portar el uniforme de la empresa y en caso de portar armamento, este estos se lo llevaran 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 de trabajo.
- Si existen cambios de turnos deben ser reportados y aprobados por los supervisores respectivos.
- 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.

⁹ Administración una Perspectiva Global, Koontz y Weihrich, Mc. Graw Hill

3.7.2 Políticas Administrativas

- Se realizará una calificación previa, para seleccionar a los proveedores de lo que la empresa requiera tanto en servicios como en productos de calidad y los precios más competitivos del mercado.
- Se realizará trimestralmente una evaluación de productos y servicios de proveedores a fin de tener controlados los inventarios que la empresa requiere para cada una de las áreas que componen 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.

3.7.2.1 Recursos Humanos

- 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.
- Se desarrollará permanentemente a todos los trabajadores de la empresa, mediante programas de adiestramiento en cada una de las áreas de trabajo y a través de programas de formación y capacitación en temas de interés para el personal y para la empresa; y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, relacionados a su área de competencia estratégica.
- Inducción a todos los miembros de la empresa para ingresar en un Sistema de Gestión por Competencias.
- 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.

- 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.

3.7.2.2 Área Financiera

- Se realizará con periodicidad anual la elaboración de un presupuesto unificado, en donde se detallen los principales ingresos y egresos que la empresa afrontará en el período contable.
- Declarar oportunamente el Impuesto al Valor Agregado IVA y el Impuesto a la Renta, al fisco, a través de su Agente de Retención, el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Pagar cumplidamente los Aportes Patronales de los empleados, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en la fecha establecida para el efecto, esto es; hasta el día 15 del mes siguiente a la contabilización del aporte
- Se destinará un porcentaje de las utilidades que la empresa tenga como resultado de sus operaciones anuales, para su capitalización.
- Realizar pagos a los proveedores cada 30 días.
- Realizar la gestión de cobranza a los clientes con los parámetros establecidos por cada cliente
- El pago a los empleados se lo realizará el último día del mes a través de giros bancarios para el personal de guardias y supervisores y por pago de cheques para empleados administrativos, soporte operacional, directivos y proveedores.
- Mantener constantemente coordinación con el jefe del departamento administrativo y encargados de los proyectos operacionales para canalizar

sus requerimientos económicos de acuerdo a los procedimientos establecidos.

3.7.3 Área Técnica

- Brindar mantenimiento preventivo a todo el equipo que mantiene la empresa con especial atención al equipo electrónico y de soporte de comunicaciones.
- 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.”¹⁰

3.8.2 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. |

¹⁰ “SERNA, Gómez Humberto, Página 211

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.

3.8.3 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 |

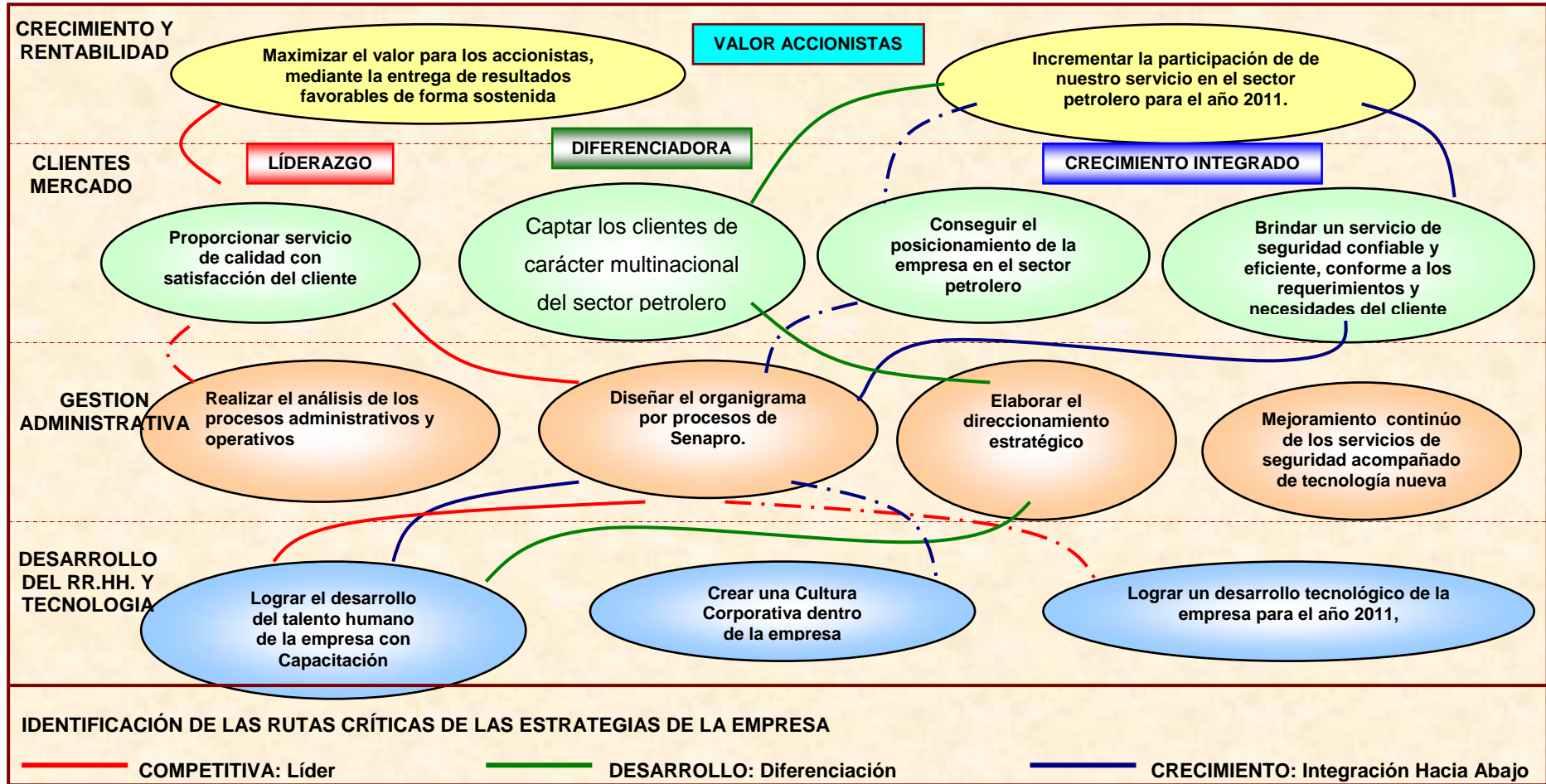
| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIAS ESPECIFICAS | C/P | MP | L/P |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-----|
| 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 | | |
| | Mejorar los procesos administrativos y operacionales. | Realizar un levantamiento de procesos. | | x | |
| TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANO | 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.



RUTA CRÍTICA PARA LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA SENAPRO CIA. LTDA.



R
E
S
P
O
N
S
A
B
I
L
I
D
A
D

S
O
C
I
A
L

Elaborado por Juan Vásquez

PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO IV



2007

CAPITULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo analizaremos las propuestas en la formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico que proponemos para Senapro Cia. Ltda.

Para poder desarrollar un proyecto se debe establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados esperados que generalmente son positivos, determinar los recursos necesarios que permiten a la empresa llevar a cabo planes de acción y su respectiva ejecución.

4.1 Proyectos

Luego de haber identificado las estrategias que permitirán alcanzar a SENAPRO Cia. Ltda. sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de 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.

De los proyectos presentados inicialmente como iniciativa, consideramos pertinente realizar una priorización de los mismos, para de los mas destacados realizar el desarrollo como aporte inicial para la empresa, sin embargo los otros proyectos presentados son totalmente viables y de aplicación que le seria muy beneficiosa para la empresa por lo que mas adelante estaremos dando alternativas de toma de decisión para que estos proyectos sean una realidad.

PLAN ESTRATEGICO SENAPRO

DESCRIPCION 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. | * Diseño y evaluación de nuevos productos y servicios. *Plan de publicidad y promoción. | | x | | Marketing |
| | | Realizar publicidad para dar a conocer los servicios. | | | | | |
| PLANIFICACIÓN Y GESTION 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. | Creación e implementación del direccionamiento estratégico | x | | | Administrativo |
| | 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 y Programación de proyectos

A continuación se detalla los perfiles y la programación de los proyectos que estamos proponiendo los mismos han sido consensuados con la empresa para su aplicación 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: $\frac{\% \text{ de satisfacción de las encuestas realizadas} \times 100}{\text{Total de clientes encuestado}}$ 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 | |
| <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. | |
| | | | | Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de abril del 2008 | |
| 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 \$ 550 Otros. | | 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. | |


| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Normas o Estándares a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

CORTO PLAZO


PROYECTO 1: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---------------------------------------------|-----------------|
| I. INFORMACIÓN GENERAL | | Análisis de satisfacción del cliente | | | | | | | | | | | | | | |
| PROYECTO | Gerencia General y Jefe de recursos humanos | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. OBJETIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo Corporativo | Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevas licitaciones. | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo 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 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | TIEMPO | 200 | | | | | | | | | | | | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | |
| ACTIVIDAD | | 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 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha de terminación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (-) Verificación parcial final | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Organización:  | | Nombre del Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO | | Duración Estimada: 11 meses | |
| Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente general 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 ala atención al cliente. | | |
| Entregables / Productos | | Fecha | | Hitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> Servicio eficiente. | | <ul style="list-style-type: none"> 01/04/2009 | | <ul style="list-style-type: none"> Análisis situacional de la atención al cliente. | |
| <ul style="list-style-type: none"> 1 de Mayo del 2008 | | | | | |
| 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"> \$2000 Capacitación a personal \$500 Otros. | | 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: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | |


PROYECTO 3 CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización:  | Nombre del Proyecto: <b style="color: green;">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"> 01/04/2010 | 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 2008 |
| Recursos Requeridos Estimados | | | |
| Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> 6 personas (un representante de cada área). 1capacitador 1 encuestador | Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$ 150 encuestador \$ 1750 seminario \$ 500 Otros | 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. | <ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | |

PROYECTO 4 IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Organización:  | | Nombre del Proyecto: 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 | | Fecha | | Hitos | | Fecha | |
| <ul style="list-style-type: none"> Estructura horizontal por procesos. | | <ul style="list-style-type: none"> 01/08/2008 | | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la estructura organizacional actual de la empresa. | | <ul style="list-style-type: none"> 1 de Febrero del 2008 | |
| 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"> Conexión a 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: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | | | |

PROYECTO 5 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"> 01/04/2008 | Hitos <ul style="list-style-type: none"> Análisis de los proveedores existentes en el mercado. | | Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de Enero del 2008 |
| 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. | | Elaborado por: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | | Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | |

PROYECTO 5 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 | | Jefe de recursos humanos y asistente de logística | 1.200,00 |
| 1 Análisis de selección de proveedores actuales. | | | |
| 2 Establecimiento de políticas y requisitos para la selección de proveedores. | | | |
| 3 Análisis de proveedores existentes en el mercado. | | | |
| 4 Desarrollo de un base de datos de posibles proveedores. | | | |
| 5 Selección de los proveedores más idóneos. | | | |
| 6 Aprobación y contratación de proveedores. | | | |
| 7 Aprobación del proyecto. | | | |
| 8 Seguimiento y control de los proveedores | | | |
| 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. | | |

MEDIANO PLAZO

PROYECTO 6 PLAN DE CAPACITACIÓN

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización:  | | Nombre del Proyecto: PLAN DE CAPACITACIÓN | | Duración Estimada: 1 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 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"> 01/02/2009 | 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 2008 |
| 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: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | |


PROYECTO 7 CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN GUAYAQUIL

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Organización:  | | Nombre del Proyecto: CREACIÓN DE SUCURSAL EN GUAYAQUIL | | Duración Estimada: 3meses | |
| Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente general Gerente Administrativo. | | Localización Física: Oficinas de la empresa SENAPRO Cia Ltda. | | | |
| Costo / Inversión Estimada: USD 15000 | | Entidad ofrece Financiamiento: -. Financiamiento propio | | | |
| Marco Institucional: | | | | | |
| Justificación: La empresa SENAPRO Cia. Ltda. Requiere incrementar sus clientes a nivel nacional por lo que requiere una oficina como sucursal en Guayaquil desde donde puede controlar proyectos de la costa y sur del país de esta forma incrementar su mercado | | | | | |
| Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Implementar una sucursal en Guayaquil 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><i>#de sucursales implementadas</i></p> <p><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 | | Fecha | | Hitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> Sucursal que ofrezca servicios de seguridad privada. | | <ul style="list-style-type: none"> 01/05/2011 | | <ul style="list-style-type: none"> Realización de un estudio de mercado. | |
| | | | | | |
| Recursos Requeridos Estimados | | | | | |
| Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Gerente general. Jefe financiero. Ingenieros, guardias. | | Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> \$15000 para implementación | | Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> 4 computadores Suministros de oficina. Equipos de oficina. Internet, central telefónica | |
| | | | | 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: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | |

PROYECTO 7 CREACIÓN DE UNA SUCURSAL EN GUAYAQUIL

| I. INFORMACIÓN GENERAL | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PROYECTO | Creación de sucursal en Guayaquil | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE | Gerente general | | | | | | | | | | | |
| II. OBJETIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo Corporativo | Implementar una sucursal en Guayaquil con nuevos servicios y con un excelente soporte tecnológico | | | | | | | | | | | |
| III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo Estratégicos | Realizar un estudio técnico para la introducción de la nueva sucursal en el mercado | | | | | | | | | | | |
| IV. CURSOS DE ACCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| a) Planificación del Estudio | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | | | | | | | | | |
| | M | | | J | J | A | S | O | N | D | E | F |
| Creación de sucursal en Guayaquil | | Gerente general / jefes | 15,000.00 | | | | | | | | | |
| 1 Estudio de la situación actual de la empresa. | | | 500.00 | | | | | | | | | |
| 2 Realizar una investigación de mercado. | | | 1,500.00 | | | | | | | | | |
| 3 Determinar el lugar adecuado para ubicar a la nueva sucursal | | | 540.00 | | | | | | | | | |
| 4 Elaborar un presupuesto | | | 160.00 | | | | | | | | | |
| 5 Creación e inauguración de la nueva sucursal | | | 12,300.00 | | | | | | | | | |
| Fecha de inicio | may-10 | | | | | | | | | | | |
| Fecha de terminación | may-11 | | | | | | | | | | | |
| Unidad de medida | Análisis de cobertura de las agencias | | | | | | | | | | | |
| b) Proceso de seguimiento y retroalimentación | Determinar el grado de aceptación que tiene la agencia por lo menos cada trimestre | | | | | | | | | | | |
| (-) Verificación parcial inicial | nov-10 | | | | | | | | | | | |
| (-) Verificación parcial final | may-11 | | | | | | | | | | | |
| V OBSERVACIONES | Equipar a la nueva agencia con materiales de alta tecnología y capacitar al personal en forma adecuada. | | | | | | | | | | | |

PROYECTO 8 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Organización:  | | Nombre del Proyecto: ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN | | Duración Estimada: 2 meses | |
| Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente general 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 Cia Ltda. 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 actúale y determinar la manera de medirlos. | | Fecha <ul style="list-style-type: none"> 1 de Febrero del 2007 |
| Recursos Requeridos Estimados | | | | | |
| Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Jefe de cada área. | | 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: JFV Fecha de elaboración: 20-08-2007 | | <ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Gerencia: Federico Gortaire Fecha de aprobación: 25-08-2007 | |

“La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos”.¹¹ 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 |

¹¹ Serna Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 239.

4.3 Priorización de proyectos

| OBJETIVOS | PROYECTOS | Analisis de satisfaccion del cliente | Implementacion de una cultura de servicio | Plan de capacitacion por areas | Actualizacion de la estructura organizacional | Creacion e implementacion del direccionamiento estrategico | Sistema de selección de proveedores | establecimiento de indicadores de gestion | Creacion de sucursal en Guayaquil |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| Obtener la renovacion de los contratos actuales y conseguir nuevos contratos | | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| Diversificar los servicios que la empresa ofrece con el fin de lograr crecimiento | | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 |
| Lograr que se incrementen los niveles de satisfaccion de los clientes | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| Ofreser un servicio agil que cubra las expectativas del cliente | | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| Implementar una sucursal en Guayaquil | | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Lograr un mayor posicionamiento en el sector petrolero | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| implementar el direccionamiento estrategico | | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Elaborar una nueva estructura organizacional | | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Mejorar los procesos administrativos y operacionales | | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| Contar con personal capacitado para ofrecer respuestas adecuadas a los clientes | | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Incrementar el nivel de satisfaccion laboral | | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 |
| IMPACTO ESTRATEGICO | | 35 | 39 | 43 | 41 | 37 | 45 | 31 | 35 |
| PRIORIDAD | | 6 | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 | 8 | 7 |

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 Cia Ltda., cuya ejecución es en el corto y mediano plazo, los mismos que se mencionan a continuación:

CORTO PLAZO

1. Sistema de selección de proveedores.
2. Implementación de cultura de servicio.
3. Actualización de la estructura organizacional.

MEDIANO PLAZO

4. Plan de capacitación por áreas.

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, con los cuales ha trabajado desde esa fecha, actualmente esta lista de proveedores no satisface las necesidades de la empresa.

Por otro lado se identifica la necesidad de disponer de una base de datos que le permita de una manera rápida, ágil y transparente poder seleccionar un proveedor

De los proveedores que actualmente mantienen la empresa entre otros son los enunciados en el siguiente cuadro:

Tabla 33: Proveedores actuales de la empresa SENAPRO Cia Ltda.

| 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 Carpintería | 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. |
| Fuente: Departamento Administrativo Senapro Cia. Ltda. | |

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.

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 para la base de datos:

Tabla 34: Proveedores potenciales de la empresa SENAPRO

|  | | <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</p> | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------------------------------|----------------|--|
| LISTA DE PROVEEDORES POTENCIALES | | | | | | | |
| NOMBRE DE LA EMPRESA | PRODUCTOS / SERVICIO | CIUDAD | TELEFONO | CORREO ELECTRONICO | DIRECCIÓN | RUC | |
| Imprenta y Litografía FALCONI | Facturas | Quito | 2656781 | falconimpre@hotmail.com | Montecristi 132 i Av. 1ero de Mayo | 1790098780001 | |
| Personal Office | Utiles de Oficina | Quito | 2651-331/2228-400 | office@office.net.ec | Republica 740 y Eloy Alfaro | 17089894594001 | |
| Reparacion de Motos | Mantenimiento | Quito | 2276-116 | repa@man.net.ec | Mañosca 210 y Av. America | 1713940872001 | |
| Humana | Medicina Prepagada | Quito | 2434-395/2831-453 | humana@yahoo.ec | Av. De los Shins 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 | 2460-676 | 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@unfo.net.ec | Av. Republica 1782 y Av. Atahualpa | 1700527637001 | |
| Carrocerías Herrera | Mantenimiento | Quito | 2476-365 | herrercarrocer@yahoo.ec | Av. Diego de Vasquez 347 | 1705287306001 | |
| Gasolinera 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 | falconimpre@hotmail.com | Av. Republica de El Salvador 734 y Portugal | 1791271580001 | |
| KIA MOTORS | Filtros y Aceites | Quito | 2657-070/2907-956 | office@office.net.ec | Av. Mañana de Jesus E80 y Av. Canajal | 1791754115001 | |
| D&M | Oberoles | Quito | 2460-676 | repa@man.net.ec | Av. Camilo Torres Lot 26 y 11 de Noviembre | 1102937776001 | |
| Ecuia Online | Internet | Quito | 2462-537/2440-831 | humana@yahoo.ec | Av. Republica de El Salvador N35-82 | 1791774639001 | |
| RINTRA | Uniformes | Quito | 2658-771No es eH | ecuiaoffice@hotmail.com | Av. Japon y Auz C. C. N. U | 1708609769001 | |
| DANTON | Mantenimiento de Vehiculos | Quito | 2265-171 | newtronix@yahoo.ec | Guayaquil | 0992259191001 | |
| Mania Elena Zambrano Paez | Cursos de Capacitacion | Quito | 2467-989 | sumini@hotmail.com | Av. Cuarta 457 y Callejon Quinto | 0911162400001 | |
| SenVtotal | Filtros y Aceites | Quito | 2258-001/2269-925 | frank@unfo.net.ec | villalengua De 1-35 y 10 de Agosto | 1791398327001 | |
| SenVmoto | Mantenimiento de Motos | Quito | 2396-734/2243-681 | herrercarrocer@yahoo.ec | Mañosca 210 y Av. America | 1711057038001 | |
| La Carpinteria | 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 | 1701613778001 | |
| 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 | falconimpre@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 | 1791338448001 | |
| Malqui Flores Juan Fernando | Servicio de Transporte | Quito | 2881-221 | repa@man.net.ec | Av. Mons. Alejandro Labaca s/n | 1707144364001 | |
| Tecnoreporte | Cauchos para Puertas | Quito | 2256-144 | humana@yahoo.ec | Av. De la Prensa N45119 | 1707200034001 | |
| SERVELEEC | Mantenimiento de Lineas | Quito | 2635-823/2596-900 | 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 | Cheques Medicos | Quito | 2245-094/2253-204 | frank@unfo.net.ec | Los Mortifios E14 y Eloy Alfaro | 1791736834001 | |
| MB HELMETS | Guantes Impermeables | Quito | 2443-523 | herrercarrocer@yahoo.ec | Mañosca 392 y Veracruz | 1713611687001 | |
| Equipos Cotopaxi | Impermeables | Quito | 2626-725/2650-670 | gaso@pinos.net.ec | Av. 6 de Diciembre 53296 y Jorge Washingt | 1703532299001 | |
| NETCOMP | Impresoras y reguladores | Quito | 2592-230 | sociedad@yahoo.ec | Urb. San Pedro Claver | 1713273868001 | |
| Vidneria Tatianita | Vidrios y Mostradores | Quito | 2407-767 | copy_plot@hotmail.es | El Morlan 1226 y Cucardas | 1716897374001 | |
| DIMEGA | Insumos Medicos | Quito | 2647-502 | falconimpre@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 | |
| Sistem Lex | Mantenimiento PC'S | Quito | 2647-279 | humana@yahoo.ec | Foch 649 y Reina Victoria | 0602117202001 | |
| G.T.C | Equipos de Computacion | Quito | 2626-367 | ecuiaoffice@hotmail.com | Av. 10 de Agosto | 1702118538001 | |
| Famea | 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 | Shins 4139 y 6 de Diciembre | 0501598601001 | |
| Chevrolet LAVCA | Amortiguadores | Quito | 2225-993/2251-656 | frank@unfo.net.ec | Av. 10 de Agosto N5505 y Villalengua | 1089423686001 | |
| MOTOS | Accesorios | Quito | 2520-109 | herrercarrocer@yahoo.ec | Av. 6 de Diciembre 2334 y la Niña | 1707216536001 | |
| SUNE | Publicacion | Quito | 2455-862 | gaso@pinos.net.ec | Colimes y Gomez Polanco Cnt. Maestranza | 1705013355001 | |
| DOMIZIL | Papeleras | Quito | 2265-673/2265-674 | sociedad@yahoo.ec | Av. Republica del Salvador 734 y Portugal | 1791065662001 | |
| 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 | falconimpre@hotmail.com | Manuel Turrey 142 y Marcos Jofre | 1704787876001 | |
| Senisej | 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 | |
| MovLijos | Equipos y Accesorios | Quito | 2458-289 | newtronix@yahoo.ec | Av. Amazonas 6110 y Luis Banveis | 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 | 2903-657/2903-413 | frank@unfo.net.ec | Veintimilla E5-13 y Juan Leon Mera | 1791876571001 | |
| Seni-Mas | Amortiguadores | Quito | 2654-258/2522-812 | herrercarrocer@yahoo.ec | Cuero y Caicedo 435 y Av. 10 de Agosto | 1790576618001 | |
| 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 | 2334-165/2332-052 | falconimpre@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 | 2525-640/2235-261 | repa@man.net.ec | Carlos Tobar E6-165 y Antonio Navarro | 1790095456001 | |
| GBW lubricantes | Filtros y Aceites | Quito | 2697-972 | humana@yahoo.ec | AV. Cristobal Vaca de Castro Oe5-130 y Machala | 1704454717001 | |
| TEXTICOM | equipo de seguridad | Quito | 2351557-2354841 | ecuiaoffice@hotmail.com | Cordova Galriza Km 7 y Psje Pusuqui s/n | 1791288726001 | |
| Feria de Llantas | Llantas | Quito | 2401-570/2407-173 | newtronix@yahoo.ec | Issac Alheniz 689 y Pablo Casals | 1791283456001 | |
| Cordialsa | Confites | Quito | 2474-900 | sumini@hotmail.com | Av. 10 de Agosto | 1791287165001 | |
| Stratattia | Agendas | Quito | 2455-182 - 24 | frank@unfo.net.ec | Gaspar de Villaroel 1218 y Paris | 1088150139001 | |
| Polygono | Municiones | Quito | 2520-307 | herrercarrocer@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 polnio Chavez | 1709239499001 | |
| Bici y Motos | Baterias | Quito | 2454-886 | sociedad@yahoo.ec | Amazona 45 y Azuay | 1709814303001 | |
| Lavado de Autos "El comercio" | Lavado de Autos | Quito | 2458-289 | 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 Mision | 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 | Relacionados con: <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:

Ejemplo de base de proveedor Alta Sociedad Limitada

|  <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</p> | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|---------------|-----------|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| 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 | TÉLEFONO | 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 | | | | | | | |
| | | | Overol | \$ 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.

|  <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</p> | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|------------------------------|----------|----------|---------------|-----------|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| 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 | TÉLEFONO | 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 | | | | | | | |
| | | | Overol | \$ 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:



CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS PARA ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS, Y EJECUCIÓN DE OBRAS

DEPENDENCIA SOLICITANTE:
 REQUERIMIENTO:
 No. Y FECHA INV.TACION:
 FECHA ELABORACION:

| ITEM | CAIT. | DESCRIPCION | UNID. | EMPRESA No. 1 | | | EMPRESA No. 2 | | | EMPRESA No. 3 | | | |
|------|-------|-------------|-------|-------------------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--|
| | | | | Cumple especificaciones | V. Unit. USD | V. Total USD | Cumple especificaciones | V. Unit. USD | V. Total USD | Cumple especificaciones | V. Unit. USD | V. Total USD | |
| 1 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 2 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 5 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 6 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 7 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 8 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 9 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 10 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 11 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 12 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 13 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 14 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 15 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 16 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| 17 | | | | | - | - | | - | - | | - | - | |
| | | | | | | - | | | - | | | - | |
| | | | | | | - | | | - | | | - | |
| | | | | Tiempo Entrega : | | | | Tiempo Entrega : | | | | Tiempo Entrega : | |
| | | | | Validez oferta : | | | | Validez oferta : | | | | Validez oferta : | |
| | | | | Forma de Pago : | | | | Forma de Pago : | | | | Forma de Pago : | |

OBSERVACIONES: Los valores unitarios y totales, deben incluir descuentos y no debe incluirse el valor del IVA

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

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 | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------|---------------|
| | | | |
| 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* | | | | |
| * No incluye IVA | | | | | |
| PRECIO Y FORMA DE PAGO: | | | | | |
| 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. | | | | | |
| PLAZO: | | | | | |
| El plazo de duración de la presente Orden de Compra es de días laborables o calendario a partir de la firma de la misma. | | | | | |
| MULTAS: | | | | | |
| 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. | | | | | |
| 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. | | | | | |
| RECEPCIÓN: | | | | | |
| La recepción de los bienes los realizará el o los funcionarios delegados por el Funcionario Autorizado y suscribirán la respectiva Acta de Entrega – Recepción. | | | | | |
| Atentamente, | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | 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 bípticos 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 Cia Ltda. 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 | | FRECUEMENTE: 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 atórcales 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 laboral 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 SENAPRO



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 de SENAPRO |  |
| 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: \$25 c/u (aproximadamente)

Capacitador: Externo, Proveedor calificado por Senapro Cia. Ltda.

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.
- **Cientes difíciles;**
- Por qué hay clientes difíciles?
- Cómo tratar a los clientes difíciles?

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

Costo: \$25 c/u (aproximadamente)

Capacitador: Externo, proveedor calificado por Senapro Cia. Ltda.

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: \$25 c/u (aproximadamente)

Capacitador: Externo, proveedor calificado por Senapro Cia Ltda.

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: \$25 c/u (aproximadamente)

Capacitador: Externo, proveedor calificado por Senapro Cia Ltda.

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: \$25 c/u (aproximadamente)

Capacitador: Externo, proveedor calificado por Senapro Cia Ltda.

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 2008.

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>TALLER No. 3 Motivación para el servicio al cliente de SENAPRO</h2> |  |
| <p>OBJETIVO:</p> <p>Motivar a los empleados con el fin de lograr un mejor servicio para el cliente.</p> | | |
| <h3>LOS OBJETIVOS DE MI TRABAJO</h3> | | |
| <p>En varias ocasiones probablemente pensemos:</p> | | |
| <p>“¿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 TRABAJA, 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> | | |
| <p>Así, debemos tener claros los objetivos que buscamos y confrontarlos con una meta personal</p> | | |
| <hr/> | | |
| <p>Mi meta personal es:</p> | | |
| <hr/> | | |
| <p>Los objetivos que debo cumplir para alcanzarla son:</p> | | |
| <hr/> | | |
| <hr/> | | |

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:

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

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 bíptico 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: Bípticos 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.



Estamos para servir

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 empresa? | |
| 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 Cia Ltda. 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. ¿Cuando 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
- Introducción a los sistemas de información
- Contabilidad computacional
- Manejo de la base de datos
- Mantenimiento de equipos
- Análisis Financieros
- Tributación
- Flujos de efectivo
- Indicadores Financiero

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 Conferencias Otros
- Talleres Cursos

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: \$ Financiado por la empresa medios propios

Capitador: Crnl. Federico Gortaire

Método: Curso

➤ **MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

Temática Principal

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

Contenido

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

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

Duración: 20 horas (2 horas diarias)

Costo: \$100 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Curso, seminarios, dinámicas

➤ **RELACIONES HUMANAS**

Temática Principal

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

Contenido

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

- Comprender la importancia de las Relaciones Humanas.
- Entender el papel de la Comunicación en las relaciones interpersonales.
- Conocer las principales Barreras de Comunicación.
- Conocer y aplicar técnicas específicas para derrumbar Barreras.
- Conocer y Desarrollar Actitudes Positivas hacia sí mismo.
- Conocer y Desarrollar Actitudes Positivas hacia los demás.

Duración: 16 horas (2 horas diarias)

Costo: \$100 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Curso, seminarios, dinámicas

➤ **SERVICIO AL CLIENTE**

Temática Principal

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

Contenido

- La Organización centrada en los Clientes
- Las necesidades de los Clientes como Calidad
- Transformar las necesidades en Procesos
- Las mediciones de la satisfacción del cliente
- Mantener a los Clientes, una carrera sin fin.
- Construyendo Promotores de Lealtad.
- Definiciones de Servicio y Excelencia
- Construyamos juntos una Plataforma de Excelencia.
- Los Momentos de la Verdad: Presencial y Telefónicamente.
- Las Quejas y Reclamos como estructuras para optimizar el Servicio al Cliente.

Duración: 30 horas (2 semanas)

Costo: \$50 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Talleres, dinámicas

➤ **TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

Temática Principal

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

Contenido

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

Duración: 16 horas (2 fines de semana)

Costo: \$100 c/alumno (aproximadamente)

Capacitador: Externo, calificado

Método: Talleres.

➤ **SEGURIDAD INTEGRAL**

Temática Principal

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

Generalidades

Contenido

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

Duración: 24 horas

Especialista

Contenido

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

Duración: 12 horas

Protección VIP

Contenido

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

Duración: 18 horas

PREVENCIÓN Y SECUESTRO

Contenido

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

Duración: 11 horas

MANEJO DE CRISIS

Contenido

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

Duración: 4 horas

SEGURIDAD PERSONAL

Contenido

- Cartas topográficas.
- Manejo de personal.
- Reglamento interno.
- Seguridad privada.
- Relaciones humanas.
- Guardianía.

Duración: 18 horas

MANEJO DE ARMAS

Contenido

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

Duración: 25 horas

MANEJO VEHICULAR ANTIROBO

Contenido

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

Duración: 10 horas

DEFENSA PERSONAL

Contenido

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

Duración: 12 horas

PRIMEROS AUXILIOS

Contenido

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

Duración: 5 horas

Totales del curso de seguridad integral

Duración: 139 horas

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

Capacitador: Especialistas jefe de proyectos de Senapro

Método: Curso, taller y seminarios.

➤ **TRIBUTACIÓN FISCAL**

Temática Principal

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

Contenido

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

Duración: 16 horas (8 diarias por dos días)

Costo: \$ 50

Capacitador: Seleccionado de los anuncios de Prensa

Método: Curso.

4.4.3.5.4 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 realizaran desde Abril 2008, por el lapso de un año.

CRONOGRAMA DE CAPACITACION 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 | Generalidades | 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 antirrobo | 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 OFICINA | | 550 |
| 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: | TEMA: | | | |
| 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 DE 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 empresa 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

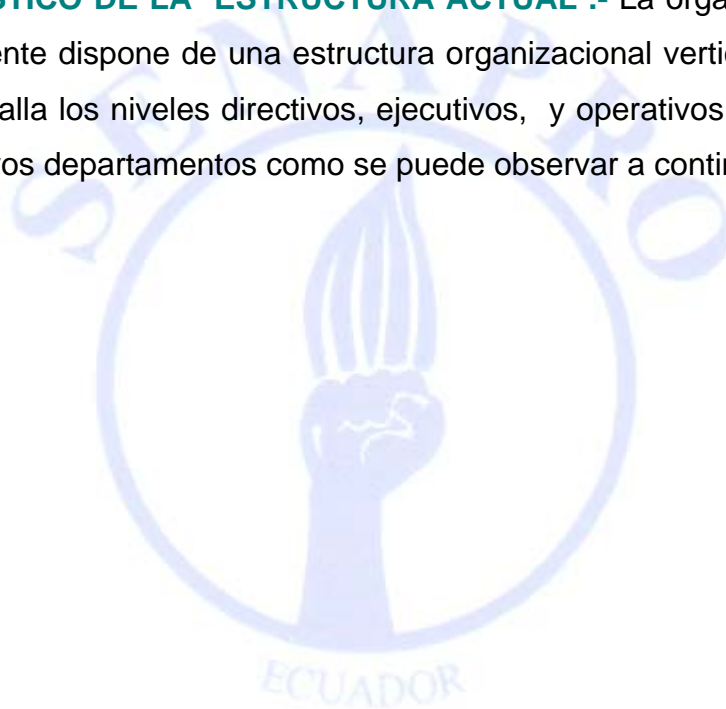
Actualmente la empresa mantiene una estructura vertical la misma que no cubre con todas las necesidades de la institución, por este motivo se plantea un cambio a una estructura horizontal por procesos que sea adaptable al mercado en el que nos encontramos

permitiéndonos así tener una mayor flexibilidad para realizar cambios cada que la empresa lo requiera.

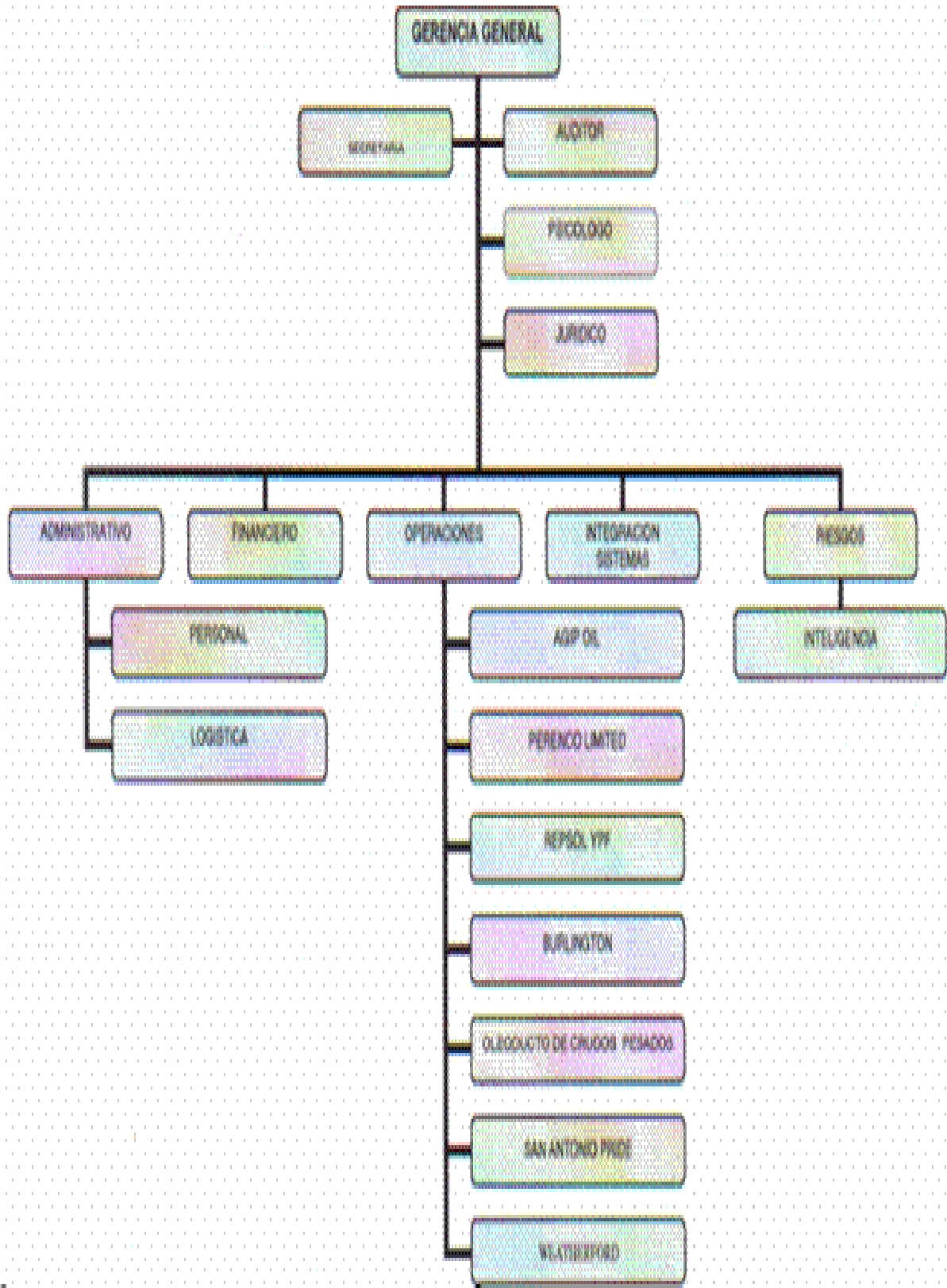
Además, esta nueva estructura permitirá mejorar la comunicación dentro y fuera de la institución logrando así crear un mejor clima laboral lo que provocará un incremento en la satisfacción del cliente interno y de su nivel de productividad.

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 la 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.



4.4.4.5.4 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

4.4.4.5.4.1 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.

Director de 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.

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.



Dirección de Riesgos


- 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.



4.4.4.5.2 REQUISITOS Y COMPETENCIAS

Para que la selección de personal sea de manera transparente y se base en criterios técnicos en cuanto al cumplimiento mínimo de los requisitos que la empresa estima cumpla una persona para un cargo determinado, ponemos a consideración los siguientes cuadros que esperamos sea una guía para la selección de personal para SENAPRO Cia. Ltda.



| | | |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>SENAPRO CIA. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: DIRECTOR DE OPERACIONES</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 SEGURIDAD</p> | | |
| <p>MANEJO DE CRISIS</p> | | |
| <p>MANEJO DE PERSONAL</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE IDIOMAS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</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> |


|  | | <h2 style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | Esta competencia: | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: GERENTE DE MARKETING</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>ESPECIALISTA EN MARKETING</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: ING. COMERCIAL O MARKETING</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA Y PROMOCIÓN</p> | | |
| <p>MANEJO DE PERSONAL</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DEL MERCADO (COMPETENCIA)</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</p> | | |
| <p>RESPONSABILIDAD</p> | | |
| <p>CREATIVIDAD</p> | | |
| <p>Aprobó:</p> | <p>Firma:</p> | <p>Fecha: / /</p> |


|  | | <h2 style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | 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 | |



| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>SENAPRO CIA. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>TECNÒLOGO 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 | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</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> |


|  | | <h2 style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | |



| <p>SENAPRO CIA. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función / Puesto: JEFE DE LOGÍSTICA</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: ING. COMERCIAL</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE TODOS LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA</p> | | |
| <p>CONTACTOS CON LOS PROVEEDORES</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN</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>COMPROMISO DE LA EMPRESA</p> | | |
| <p>RESPONSABILIDAD</p> | | |
| <p>CREATIVIDAD</p> | | |
| <p>Aprobó:</p> | <p>Firma:</p> | <p>Fecha: / /</p> |


|  | | <h2 style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: JEFE FINANCIERO</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>ESPECIALISTA EN FINANZAS</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: ING. EN FINANZAS O ECONOMÍA</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DEL MERCADO FINANCIERO</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE TRIBUTACIÓN</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA FINANCIERA</p> | | |
| | | |
| <p>3. COMPETENCIAS DE GESTIÓN</p> | | |
| <p>HABILIDAD ANALÍTICA</p> | | |
| <p>HABILIDAD SINTÉTICA</p> | | |
| <p>INICIATIVA</p> | | |
| <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> | | |
| <p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</p> | | |
| <p>RESPONSABILIDAD</p> | | |
| <p>LIDERAZGO</p> | | |
| <p>Aprobó:</p> | <p>Firma:</p> | <p>Fecha: / /</p> |


|  | | 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 | Esta competencia: | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</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> |


|  | | <h2 style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: GERENTE DE INTEGRACION Y SISTEMAS ELECTRONICOS</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>ESPECIALISTA EN SISTEMAS ELECTRONICOS</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: ING. EN SISTEMA O ELECTRÓNICA</p> | | |
| <p>LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD (PREFERIBLE)</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA</p> | | |
| <p>ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA</p> | | |
| <p>MANEJO DE EQUIPOS ELECTRONICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE IDIOMAS</p> | | |
| <p> </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>RESPONSABILIDAD</p> | | |
| <p>Aprobó: _____ Firma: _____ Fecha: / /</p> | | |

|  | | 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 | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función / Puesto: AUDITOR</p> | | |
| <p align="center">1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>ESPECIALISTA EN FINANZAS - AUDITORIA</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: ING. EN FINANZAS-AUDITORIA, CONTADOR CPA</p> | | |
| <p align="center">2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA (PROCESOS)</p> | | |
| <p>CONTACTOS EN LAS ENTIDADES REGULADORAS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD</p> | | |
| | | |
| <p 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>CREATIVIDAD</p> | | |
| <p>Aprobó:</p> | <p>Firma:</p> | <p>Fecha: / /</p> |


|  | | <h2 style="text-align: center;">PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | |



| | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>SENAPRO CIA. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: ASUNTOS LEGALES</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>ESPECIALISTA EN DERECHO</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: ABOGADO</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS LEGALES</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO</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: | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función / Puesto: OPERADOR – CENTRALISTA</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>BACHILLER</p> | | |
| <p>TIULO PROFESIONAL: TECNÓLOGO EN SISTEAS, ELECTRÓNICA</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>TECNICO EN ELECTRONICA</p> | | |
| <p>ESTUDIOS DE COMPUTACION Y CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE INGLÉS</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: | | 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 | Esta competencia: | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función / Puesto: SUPERVISOR GUARDIAS</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>OFICIAL EN SERVICIO PASIVO FUERZAS ARMADAS BACHILLER</p> | | |
| <p>LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE SGURIDAD VIP.</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE ARMAS</p> | | |
| <p>RELACIONES HUMANAS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS BASICOS DE MECANICA</p> | | |
| <p>CONDUCTOR DE VEHICULO (MOTOCICLETA Y VEHICULO)</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: | | 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 | Esta competencia: | |
| | | | | | | | | 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. LTDA</p> | <p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Función / Puesto: SUPERVISOR</p> | | |
| <p>1. ESTUDIOS CURSADOS</p> | | |
| <p>OFICIAL EN SERVICIO PASIVO FUERZAS ARMADAS BACHILLER</p> | | |
| <p>LICENCIATURA – MASTERADO – DOCTORADO – EN SEGURIDAD</p> | | |
| <p>2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE SGURIDAD VIP.</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE ARMAS</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTOS DE INTELIGENCIA</p> | | |
| <p>CONOCIMIENTO DE CONDUCCION OENSIVA DEFENSIVA</p> | | |
| <p>RELACIONES HUMANAS</p> | | |
| <p>CONDUCTOR DE VEHICULO</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>LIDERAZGO</p> | | |
| <p>RESPONSABILIDAD</p> | | |
| <p>Aprobó:</p> | <p>Firma:</p> | <p>Fecha: / /</p> |

|  | | <h2>PERFIL DE COMPETENCIAS</h2> | | | | |  | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 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 | |
| | | | | | | | | 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 | |

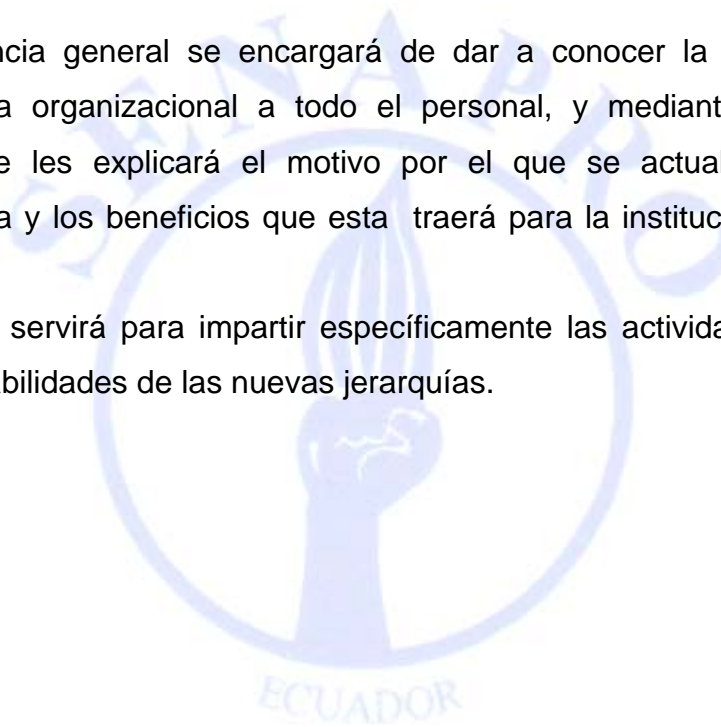
4.4.4.5.5 APROBACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA

La nueva estructura organizacional, 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.

4.4.4.5.6 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.



PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO V



2007

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.

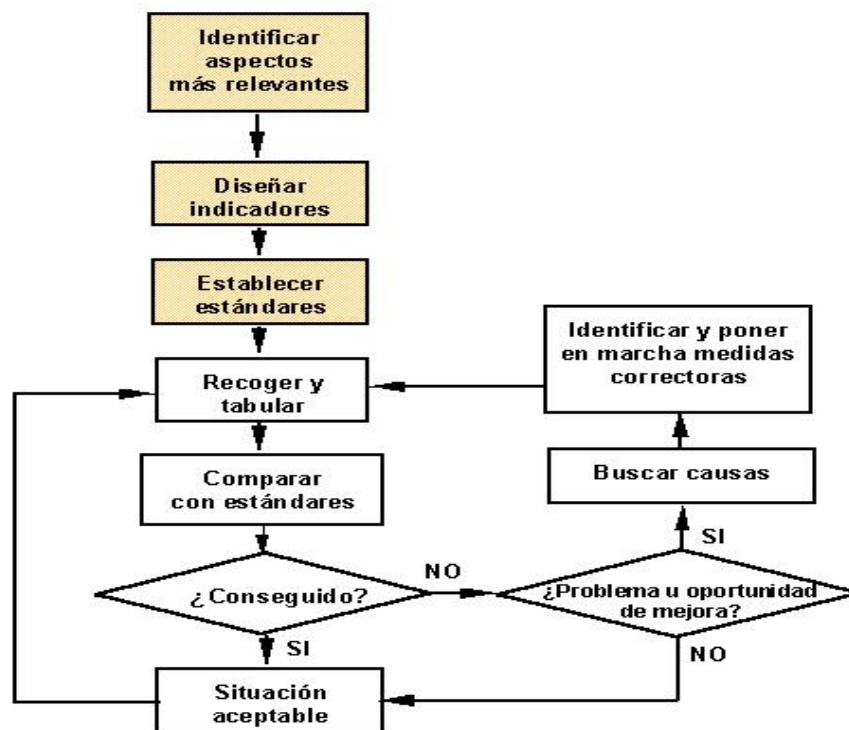


“Mientras los objetivos de negocio se enfocan en lo que se quiere lograr, los indicadores de gestión se enfocan en la manera de hacerlo, estableciendo la probabilidad de éxito y proporcionando información acerca del desenvolvimiento de las capacidades y destrezas de la organización”¹²

¹² <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 MEDIR¹³?

- **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.

¹³ 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 manera¹⁴:

- **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

¹⁴ 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 |

5.3 PRESUPUESTOS

5.3.1. Presupuesto de los Proyectos

Para tener el análisis en la parte presupuestaria exponemos el presupuesto que se requiere para la implementación de los proyectos que hemos enunciado en el capítulo anterior.

| PRESUPUESTO DE PROYECTOS | | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| Nº | INICIATIVA ESTRATEGICA PROYECTOS | PRESUPUESTO |
| CORTO PLAZO | | |
| 1 | IMPLEMENTACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO | \$ 2.400,00 |
| 2 | IMPLEMENTACION DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | \$ 1.500,00 |
| 3 | SELECCIÓN DE PROVEEDORES | \$ 1.200,00 |
| 4 | SATISFACION DEL CLIENTE | \$ 1.500,00 |
| 5 | INPLEMENTACION DE CULTURA DE SERVICIO | \$ 7.000,00 |
| SUBTOTAL | | \$ 13.600,00 |
| MEDIANO PLAZO | | |
| 6 | CREACION DE SUCURSAL EN GUAYAQUIL | \$ 15.000,00 |
| 7 | PLAN DE CAPACITACION | \$ 15.300,00 |
| 8 | ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTION | \$ 700,00 |
| SUBTOTAL | | \$ 31.000,00 |
| TOTAL GENERAL | | \$ 44.600,00 |

De este presupuesto general, nos permitimos exponer el presupuesto en tiempo de ejecución, con lo cual el valor total de los proyectos se va proyectando en cada periodo anual según la duración de cada proyecto.

| DISTRIBUCION ANUAL DEL PRESUPUESTO | | | | | |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PROYECTOS | COSTO | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| CORTO PLAZO | \$ 13.600,00 | \$ 12.400,00 | \$ 1.200,00 | \$ - | \$ - |
| MEDIANO PLAZO | \$ 31.000,00 | \$ - | \$ 10.333,33 | \$ 10.333,33 | \$ 10.333,33 |
| TOTAL | \$ 44.600,00 | \$ 12.400,00 | \$ 11.533,33 | \$ 10.333,33 | \$ 10.333,33 |

5.3.2. Criterios de Evaluación

Para iniciar la evaluación estamos tomando datos de los flujos de caja tanto neto como operacional, como conceptualización a continuación tenemos:

El Flujo Operacional constituye la diferencia entre los ingresos y egresos operacionales realizados del efectivo, a esto se tiene que restar la participación laboral en las utilidades y el impuesto a la renta.

En este flujo se debe sumar en el último año del proyecto el valor residual de los activos fijos y el capital de trabajo inicial.

El Flujo Neto de Caja esta conformado por la utilidad operacional, menos la participación laboral, menos el impuesto a la renta, mas los gastos y costos que no constituyen salida de efectivo.

En el último año, se debe sumar el valor residual de los activos fijos y el capital de trabajo inicial. Igual resultado deberá obtenerse, al realizar el siguiente calculo: Utilidad neta mas gastos financieros, mas los gasto y costos que no constituyen salida de efectivo.

5.3.2.1 Flujo de Caja considerando la Situación Actual (Sin Proyectos)

Con los datos históricos que mantienen la empresa dentro de sus flujos vemos que el crecimiento es considerable para el año 2005, se ha tomado el método de suavización exponencial considerando pesos ponderados, otorgando a los datos anteriores un peso de 20% y un peso de 80% a los datos mas recientes, de la siguiente manera como exponemos en el siguiente cuadro:

| TASA DE CRECIMIENTO | | | | |
|---------------------|-----------------|-------|------|-------------------------|
| AÑOS | INGRESOS | % | PESO | SUAVIZACION EXPONENCIAL |
| 2004 | \$ 2.393.323,50 | 20,00 | 1 | 20,00 |
| 2005 | \$ 4.404.799,38 | 84,05 | 2 | 71,24 |
| 2006 | \$ 5.587.213,57 | 26,84 | 3 | 35,72 |

La formula para el cálculo de la suavización exponencial es la siguiente:

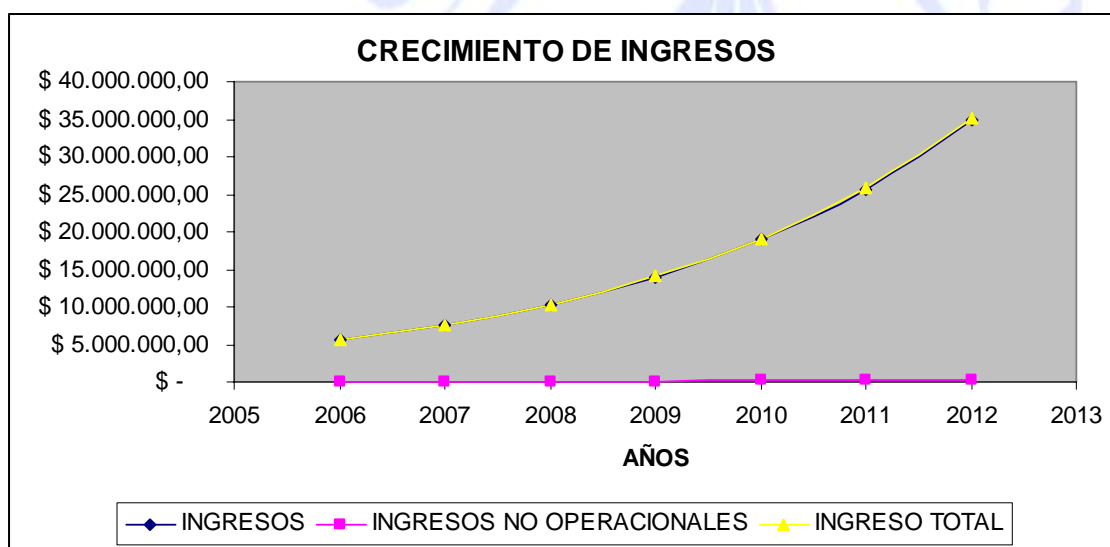
$$\text{Pronóstico de la demanda del período siguiente} = \alpha * (\text{período más reciente}) + (1 - \alpha) * (\text{pronóstico más reciente})$$

Podemos observar entonces que la tabla muestra un resultado del 35,72% para el periodo fiscal 2006, pero es notorio el crecimiento obtenido en el 2005 en donde el 84,05%, realmente es un crecimiento deseado por toda empresa.

Con estos datos y tomando en cuenta el cálculo para los posteriores años la empresa deberá seguir proyectándose con crecimientos que son bastante buenos como indica la tabla que a continuación exponemos:

| INGRESOS PROYECTADOS | | |
|----------------------|------------------|---------------------------|
| AÑOS | INGRESOS | INGRESOS NO OPERACIONALES |
| 2004 | \$ 2.393.323,50 | \$ 130.475,35 |
| 2005 | \$ 4.404.799,38 | \$ 9.900,11 |
| 2006 | \$ 5.587.213,57 | \$ 39.394,27 |
| 2007 | \$ 7.583.092,71 | \$ 53.466,79 |
| 2008 | \$ 10.291.945,06 | \$ 72.566,34 |
| 2009 | \$ 13.968.460,78 | \$ 98.488,68 |
| 2010 | \$ 18.958.311,11 | \$ 133.671,07 |
| 2011 | \$ 25.730.648,93 | \$ 181.421,40 |
| 2012 | \$ 34.922.219,10 | \$ 246.229,24 |

| PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| COSTOS Y GASTOS | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| COSTOS | | | | | | | |
| Costos de operación | 4.923.551,43 | 6.682.355,44 | 9.069.444,04 | 12.309.254,72 | 16.706.399,11 | 22.674.302,99 | 30.774.077,21 |
| TOTAL | | 6.682.355,44 | 9.069.444,04 | 12.309.254,72 | 16.706.399,11 | 22.674.302,99 | 30.774.077,21 |
| GASTOS OPERACIONALES | | | | | | | |
| | 488.030,00 | 499.937,93 | 512.136,42 | 524.632,55 | 537.433,58 | 550.546,96 | 563.980,31 |
| TOTAL | | 499.937,93 | 512.136,42 | 524.632,55 | 537.433,58 | 550.546,96 | 563.980,31 |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | | | | | |
| Financieros | 67.263,75 | 91.291,88 | 123.903,41 | 168.164,51 | 228.236,68 | 309.767,99 | 420.424,13 |
| Provision sobre utilidad | 44.018,63 | 59.743,08 | 81.084,66 | 110.049,94 | 149.362,27 | 202.717,85 | 275.133,25 |
| TOTAL | | 151.034,96 | 204.988,07 | 278.214,45 | 377.598,95 | 512.485,84 | 695.557,38 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | 5.522.863,81 | 7.333.328,33 | 9.786.568,53 | 13.112.101,72 | 17.621.431,64 | 23.737.335,79 | 32.033.614,90 |



Para los cálculos del flujo de caja, estamos tomando una inversión inicial de que es referente a propiedad planta y equipo que la empresa dispone para su aparato operativo y brindar el servicio, así mismo se toma en cuenta el crecimiento del 35,72%

| FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS | | | | | | |
|----------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| INVERSION INICIAL | -385.646,23 | | | | | |
| INGRESOS OPERACIONALES Y NO OPR | | | | | | |
| | 7.636.559,51 | 10.364.511,40 | 14.066.949,46 | 19.091.982,19 | 25.912.070,34 | 35.168.448,33 |
| UTILIDAD TOTAL BRUTA | 7.636.559,51 | 10.364.511,40 | 14.066.949,46 | 19.091.982,19 | 25.912.070,34 | 35.168.448,33 |
| GASTOS OPERACIONALES Y NO OPR | | | | | | |
| | 7.333.328,33 | 9.786.568,53 | 13.112.101,72 | 17.621.431,64 | 23.737.335,79 | 1.259.537,69 |
| TOTAL GASTOS | 7.333.328,33 | 9.786.568,53 | 13.112.101,72 | 17.621.431,64 | 23.737.335,79 | 1.259.537,69 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 303.231,18 | 577.942,87 | 954.847,74 | 1.470.550,55 | 2.174.734,55 | 33.908.910,64 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 303.231,18 | 577.942,87 | 954.847,74 | 1.470.550,55 | 2.174.734,55 | 33.908.910,64 |
| Participacion Trabajadores (15%) | 45.484,68 | 86.691,43 | 143.227,16 | 220.582,58 | 326.210,18 | 5.086.336,60 |
| Impuesto a la Renta (25%) | 64.436,62 | 122.812,86 | 202.905,14 | 312.491,99 | 462.131,09 | 7.205.643,51 |
| UTILIDAD NETA | -385.646,23 | 193.309,87 | 368.438,58 | 608.715,43 | 937.475,97 | 21.616.930,53 |
| FLUJO NETO DE OPERACION | -385.646,23 | 193.309,87 | 368.438,58 | 608.715,43 | 937.475,97 | 21.616.930,53 |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | | 193.309,87 | 322.228,50 | 465.598,97 | 627.128,72 | 811.113,88 |

5.3.2.2. Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, puede representar un valor negativo, la inversión no es recomendable; si la diferencia es cero, en el caso de ser positiva la inversión es aceptable.

La necesidad de la actualización se presenta en la medida en que se tienen que comparar valores monetarios en el tiempo. Como toda inversión es un cambio entre gastos presentes e ingresos futuros, una medición de este cambio exige la utilización de la actualización.

| CALCULO DE LA TMAR | | | | | |
|--------------------|------|--------|--------|--------------|------------|
| TASA PASIVA | 5,61 | 0,0561 | 0,9439 | | |
| RIESGO PAIS | 6,98 | 0,0698 | 0,9302 | 0,8565921950 | 0,14340781 |
| INFLACION | 2,44 | 0,0244 | 0,9756 | | |

Para el caso se tomaron en consideración algunos indicadores económicos para el cálculo de la TMAR, en la cual se aplicó la multiplicación de los mismos y restados de la unidad, como se expone en el cuadro anterior.

| EVALUACION DE LA INVERSION | |
|----------------------------|------------------|
| TMAR | 14,34% |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | \$ 11.789.515,36 |
| VAN | \$ 11.403.869,13 |
| TIR | 133,07% |
| PRI | 1,60 |

5.3.2.3. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Pues se puede decir que el proyecto tiene una TIR superior a la TMAR con lo que el proyecto sobrepasa la tasa mínima de ganancia.

5.3.2.4. Relación Beneficio / Costo (B / C)

La razón beneficio costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La razón B/C debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar el proyecto.

| RELACION COSTO BENEFICIO | |
|----------------------------|---------------|
| INVERCION INICIAL | 385646,23 |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | 11789515 |
| B/C = | 30,57080319 |
| | 30.57% |

En el caso presentado tenemos entonces que el proyecto es completamente viable con el 30,57%,

5.4 Flujo de Caja considerando la implementación de Proyectos

Para poder determinar el crecimiento que van a tener los ingresos, costos y gastos se va a considerar el mismo crecimiento que se tomo sin la implementación de proyectos, pero se va a añadir la TMAR como una tasa mínima que la empresa deberá esperar como rendimiento y además se tomara en cuenta una calificación que la indicaremos como realista del 15% en relación al costo beneficio.

| FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| INVERSION INICIAL | -385.646,23 | | | | | | |
| INVERSIONEN PROYECTOS | -59085 | | | | | | |
| INGRESOS OPERACIONALES Y NO OPR | | | | | | | |
| | | 7.636.559,51 | 10.364.511,40 | 14.066.949,46 | 19.091.982,19 | 25.912.070,34 | 35.168.448,33 |
| UTILIDAD TOTAL BRUTA | | 7.636.559,51 | 10.364.511,40 | 14.066.949,46 | 19.091.982,19 | 25.912.070,34 | 35.168.448,33 |
| GASTOS OPERACIONALES Y NO OPR | | | | | | | |
| | | 7.333.328,33 | 9.786.568,53 | 13.112.101,72 | 17.621.431,64 | 23.737.335,79 | 1.259.537,69 |
| TOTAL GASTOS | | 7.333.328,33 | 9.786.568,53 | 13.112.101,72 | 17.621.431,64 | 23.737.335,79 | 1.259.537,69 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | 303.231,18 | 577.942,87 | 954.847,74 | 1.470.550,55 | 2.174.734,55 | 33.908.910,64 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 303.231,18 | 577.942,87 | 954.847,74 | 1.470.550,55 | 2.174.734,55 | 33.908.910,64 |
| Participacion Trabajadores (15%) | | 45.484,68 | 86.691,43 | 143.227,16 | 220.582,58 | 326.210,18 | 5.086.336,60 |
| Impuesto a la Renta (25%) | | 64.436,62 | 122.812,86 | 202.905,14 | 312.491,99 | 462.131,09 | 7.205.643,51 |
| UTILIDAD NETA | -444.731,23 | 193.309,87 | 368.438,58 | 608.715,43 | 937.475,97 | 1.386.393,27 | 21.616.930,53 |
| FLUJO NETO DE OPERACION | -444.731,23 | 193.309,87 | 368.438,58 | 608.715,43 | 937.475,97 | 1.386.393,27 | 21.616.930,53 |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | | 193.309,87 | 322.228,50 | 465.598,97 | 627.128,72 | 811.113,88 | 11.060.843,94 |

Con los valores de los proyectos calculamos los valores de inversión con proyectos y tenemos el resultado que a continuación presentamos:

| EVALUACION DE LA INVERSION CON PROYECTOS | |
|------------------------------------------|------------------|
| TMAR | 14,34% |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | \$ 11.789.515,36 |
| VAN | \$ 11.344.784,13 |
| TIR | 124,28% |
| PRI | 1,78 |

En relación al costo beneficio una vez aplicado los proyectos tenemos:

| RELACION COSTO BENEFICIO CON PROYECTOS | |
|----------------------------------------|--------------|
| INVERCION INICIAL | 444731,23 |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | 11789515,36 |
| B/C = | 26,51 |

En el presente caso nos podremos dar cuenta que la cantidad que se requiere para implementar los proyectos no es influyente de manera significativa hacia una tendencia al alza de los indicadores, más bien esta ha tenido una influencia en la reducción del TIR y del VAN, lo cual observamos en el siguiente cuadro:

| EVALUACION DE LA INVERSION | |
|----------------------------|------------------|
| TMAR | 14,34% |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | \$ 11.789.515,36 |
| VAN | \$ 11.403.869,13 |
| TIR | 133,07% |
| PRI | 1,60 |

| EVALUACION DE LA INVERSION CON PROYECTOS | |
|------------------------------------------|------------------|
| TMAR | 14,34% |
| FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS | \$ 11.789.515,36 |
| VAN | \$ 11.344.784,13 |
| TIR | 124,28% |
| PRI | 1,78 |

Esta diferenciación en el TIR se debe a que la inversión esta dada principalmente en capacitación con lo cual se gana imagen y calidad con lo que se proyectara la empresa a conseguir nuevos clientes y tendrá crecimientos con mejor resultado influyendo directamente en su TIR

PLAN ESTRATEGICO

CAPITULO VI



2007

CAPITULO VI

6.- RESULTADOS DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES

6.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO

- De acuerdo al estudio de nuestro primer capítulo vemos que para la empresa SENAPRO CIA. LTDA., la competencia es bastante alta por el sinnúmero de empresas de seguridad que tienen ya posesionados en el mercado por muchos años y también dan servicios al área petrolera, sin embargo en el poco tiempo de vida que tienen la empresa ya esta con 6 clientes importantes dentro de la industria petrolera lo que da una excelente imagen para captar nuevos clientes.
- Los actuales clientes de SENAPRO Cia Ltda. presentan un alto porcentaje de satisfacción con respecto al servicio que reciben, sin embargo han manifestado su interés por recibir un trato más adecuado por parte del personal de operaciones (guardias), por lo que se vio prioritario realizar una proyecto de capacitación al personal que esta involucrado en la parte operativa en el sentido de servicio al cliente y desempeño de funciones.
- Se pudo observar también que las personas que pertenecen a la empresa tanto en la parte operativa como administrativa no conocen el direccionamiento estratégico que tienen la empresa debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco difundido, entendiéndose entonces que la misión, visión, valores, etc., no es conocido por los trabajadores de SENAPRO Cia Ltda.
- Del diagnostico general de la empresa en cuanto a su estructura podemos manifestar que la estructura organizacional horizontal que mantiene al momento no permite mantener buenos canales de comunicación e interrelación para que los proyectos rindan de mejor manera, además se percibe un ambiente de militarización en las funciones y puestos, por lo que se propone en este estudio una nueva estructura orgánica que

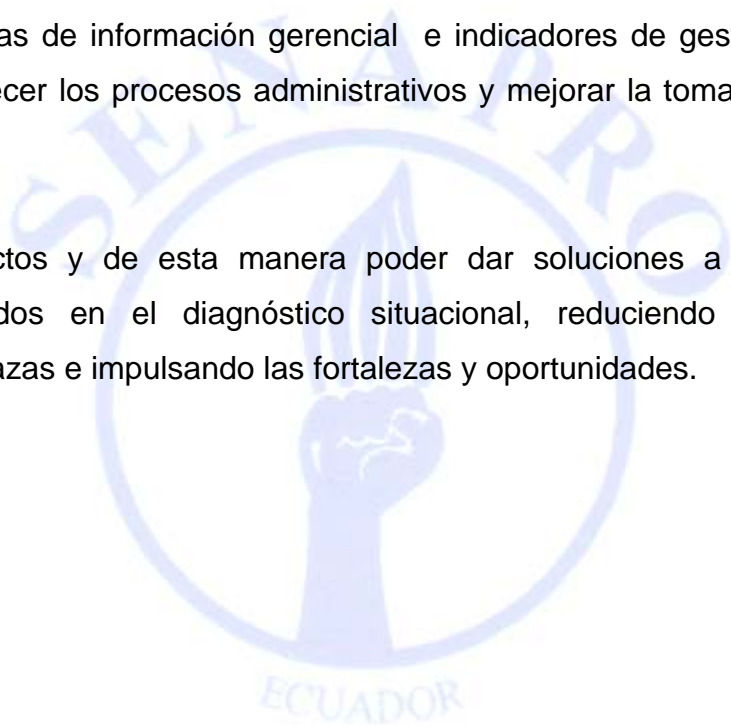
pensamos que le dará una mayor interrelación flujo de comunicación y motivara a cada departamento a conseguir los objetivos marcados para la empresa como su misión y visión estratégica.

- La motivación de los empleados del área operativa de los proyectos de seguridad tienen dos ventajas en SENAPRO Cia. Ltda. que no podrán conseguir en otras instituciones como lo es: la remuneración y el horario de trabajo, son beneficiosos para el personal logrando así un mayor grado de compromiso y lealtad con la empresa.

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

- Francis Salazar Pico; Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard Management Advise & Consulting 2007
- DRUDIS Antonio, “Gestión de Proyectos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona 1999, págs 9-39.
- MORENO Galo, “Planificación Estratégica”
- 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 | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS | 1 |
| 1.3 LA EMPRESA | 2 |
| 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL | 9 |
| 1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.6 OBJETIVOS | 18 |
| 1.6.1 OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 18 |
| 1.7 MARCO TEÓRICO | 18 |
| 1.7.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 21 |
| 1.7.2 INDICADORES DE GESTIÓN | 23 |
| 1.7.3 PLANES TÁCTICOS | 24 |
| 1.8 MARCO CONCEPTUAL | |

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.1 ANÁLISIS EXTERNO | 29 |
| 2.1.1. MACRO AMBIENTE | 29 |
| 2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO | 30 |
| 2.1.1.1.1 INFLACIÓN | 30 |
| 2.1.1.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO | 31 |
| 2.1.1.1.3 TASA DE INTERÉS | 35 |
| 2.1.1.1.3.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA | 35 |
| 2.1.1.1.3.2 TASA DE INTERÉS PASIVA | 37 |
| 2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO | 38 |
| 2.1.1.3 FACTOR LEGAL | 40 |
| 2.1.1.4 FACTOR SOCIAL | 44 |
| 2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO | 52 |

| | | |
|-----------|-------------------------------------------|----|
| 2.1.1.6 | FACTOR DEMOGRÁFICO – GEGRÁFICO | 54 |
| 2.1.1.6.1 | FACTOR DEMOGRÁFICO | 54 |
| 2.1.1.6.2 | FACTOR GEOGRÁFICO | 55 |
| 2.1.2 | MICRO AMBIENTE | 56 |
| 2.1.2.1 | PROVEEDORES | 58 |
| 2.1.2.2 | CLIENTES | 62 |
| 2.1.2.2.1 | SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS | 63 |
| 2.1.2.3 | COMPETENCIA | 68 |
| 2.1.2.3.1 | COMPETIDORES ACTUALES | 70 |
| 2.1.2.4 | MERCADO | 72 |
| 2.1.2.4.1 | PARTICIPACIÓN DE MERCADO | 72 |
| 2.1.2.4.2 | CRECIMIENTO DE MERCADO | 74 |
| 2.2 | ANALISIS INTERNO | 75 |
| 2.2.1 | CAPACIDAD ADMINISTRATIVA | 77 |
| 2.2.1.1 | INVESTIGACIÓN | 77 |
| 2.2.1.2 | PLANIFICACIÓN | 78 |
| 2.2.1.3 | ORGANIZACIÓN | 78 |
| 2.2.1.4 | DIRECCIÓN | 79 |
| 2.2.1.5 | CONTROL | 79 |
| 2.2.1.6 | COORDINACIÓN | 79 |
| 2.2.1.7 | EVALUACIÓN | 80 |
| 2.2.2 | CAPACIDAD FINANCIERA | 81 |
| 2.2.2.1 | DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO | 81 |
| 2.2.2.1.1 | ACTIVOS | 82 |
| 2.2.2.1.2 | PATRIMONIO | 82 |
| 2.2.2.1.3 | PASIVOS | 82 |
| 2.2.3 | CAPACIDAD TÉCNOLOGICA | 83 |
| 2.2.4 | CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO | 85 |
| 2.3 | ANALISIS FODA | 88 |
| 2.3.1 | MATRICES | 88 |
| 2.3.1.1 | MATRIZ EXTERNA | 89 |
| 2.3.1.2 | MATRIZ INTERNA | 90 |
| 2.3.1.3 | MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROBECABILIDAD | 92 |
| 2.3.1.4 | MATRIZ DE VULNERABILIDAD | 94 |

| | | |
|---------|-----------------------|----|
| 2.3.1.5 | FODA, HOJA DE TRABAJO | 95 |
| 2.3.1.6 | MATRIZ DE ESTRATÉGIAS | 96 |

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

| | | |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 97 |
| 3.1 | DEFINICIÓN DEL NEGOCIO | 97 |
| 3.2 | FILOSOFIA CORPORATIVA | 100 |
| 3.3 | MATRIZ AXIOLÓGICA | 101 |
| 3.3.1 | PRINCIPIOS | 100 |
| 3.3.2 | VALORES | 104 |
| 3.4 | MISIÓN | 105 |
| 3.5 | VISIÓN | 107 |
| 3.6 | OBJETIVOS | 108 |
| 3.6.1 | OBJETIVOS CORPORATIVOS | 109 |
| 3.6.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 110 |
| 3.6.2.1 | OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD | 110 |
| 3.6.2.2 | OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO | 110 |
| 3.6.2.3 | OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA | |
| 3.6.2.4 | OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO. | 111 |
| 3.7 | POLÍTICAS | 112 |
| 3.7.1 | POLÍTICAS DE PERSONAL | 112 |
| 3.7.2 | POLÍTICAS DE ÁREA ADMINISTRATIVA | 114 |
| 3.7.3 | POLÍTICAS DE PERSONAL DE SEGURIDAD | 114 |
| 3.7.4 | POLÍTICAS ÁREA FINANCIERA | 115 |
| 3.7.5 | POLÍTICA ÁREA TÉCNICA – CONTROL DE CALIDAD | 115 |
| 3.8 | ESTRATEGIAS | 115 |
| 3.8.1 | ESTRATEGIA CORPORATIVA | 116 |
| 3.8.2 | ACCIONES ESTRATÉGICAS, ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS | 116 |
| 3.9 | MAPA ESTRATEGICO | 118 |

CAPITULO IV:

IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4 IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRETEGICOS | 120 |
| 4.1 PROYECTOS | 120 |
| 4.2 ELEBORACION DE PERFILES Y PROGRAMACION DE PROYECTOS | 122 |
| 4.3 PRIORIZACION DE LOS PROYECTOS | 139 |
| 4.4 DESARROLLO DE PROYECTOS | 140 |
| 4.4.1 PROYECTO 1: SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES | 140 |
| 4.4.1.1 ALCANCE | 141 |
| 4.4.1.2 OBJETIVO | 141 |
| 4.4.1.3 OBJETIVO ESPECIFICOS | 142 |
| 4.4.1.4 JUSTIFICACIÓN | 142 |
| 4.4.1.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO | 142 |
| 4.4.1.5.1 ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES ACTUALES | 142 |
| 4.4.1.5.2 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES | 144 |
| 4.4.1.5.2.1 POLÍTICAS DE SELECCIÓN | 144 |
| 4.4.1.5.2.2 REQUISITOS PARA REGISTROS DE PROVEEDORES | 145 |
| 4.4.1.5.3 DESARROLLO DE UNA BASE DE DATOS DE POSIBLES PROVEEDRES | 147 |
| 4.4.1.5.4 SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES MÁS IDÓNEOS | 149 |
| 4.4.1.5.5 ACEPTACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES | 151 |
| 4.4.1.5.6 APROBACIÓN DEL PROYECTO | 154 |
| 4.4.1.5.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROVEEDORES | 154 |
| 4.4.2 PROYECTO 2 IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO | 154 |
| 4.2.2.1 ALCANCE | 154 |
| 4.2.2.2 OBJETIVO | 154 |
| 4.2.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 154 |
| 4.2.2.4 JUSTIFICACIÓN | 155 |
| 4.2.2.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DE PROYECTOS | 155 |
| 4.2.2.5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO | 155 |
| 4.2.2.5.1.1 DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN SU AMBIENTE LABORAL | 155 |
| 4.2.2.5.1.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN | 157 |
| 4.2.2.5.1.3 PREPARACIÓN DE TALLERES PARA EL PERSONAL | 159 |
| 4.4.2.6 IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO | 160 |

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2.6.1 | ELABORACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE SERVICIO | 162 |
| 4.4.2.6.2 | ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE | 162 |
| 4.4.2.6.3 | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN | 162 |
| 4.4.2.6.4 | FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN | 162 |
| 4.4.2.6.5 | DEFINIR CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN | 165 |
| 4.4.2.6.6 | PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | 166 |
| 4.4.2.6.7 | ELABORACIÓN DE TALLERES PARA MEJORAR LA ATENCIÓN | 166 |
| 4.4.2.6.8 | DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO INTERNA | 168 |
| 4.4.2.6.9 | EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA CULTURA DE SERVICIO | 170 |
| 4.4.2.6.10 | INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN | 171 |
| 4.4.3 | PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN | 171 |
| 4.4.3.1 | ALCANCE | 171 |
| 4.4.3.2 | OBJETIVO | 171 |
| 4.4.3.3 | OBJETIVO ESPECÍFICO | 171 |
| 4.4.3.4 | JUSTIFICACIÓN | 171 |
| 4.4.3.5 | ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO | 172 |
| 4.4.3.5.1 | INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR NIVELES | 172 |
| 4.4.3.5.1.1 | CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS | 173 |
| 4.4.3.5.2 | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN | 176 |
| 4.4.3.5.3 | FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN | 176 |
| 4.4.3.5.3.1 | AGRUPAR REQUERIMIENTOS | 176 |
| 4.4.3.5.4 | DEFINIR EL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN | 184 |
| 4.4.3.5.5 | PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | 186 |
| 4.4.3.5.6 | APROBAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN | 186 |
| 4.4.3.5.7 | DESARROLLO DEL PLAN | 186 |
| 4.4.3.5.8 | EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN | 186 |
| 4.4.4 | PROYECTO 4: ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 188 |
| 4.4.4.1 | ALCANCE | 188 |
| 4.4.4.2 | OBJETIVO | 188 |
| 4.4.4.3 | OBJETIVO ESPECÍFICO | 188 |
| 4.4.4.4 | JUSTIFICACIÓN | 188 |
| 4.4.4.5 | ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO | 189 |

| | | |
|-------------|-----------------------------------------------|-----|
| 4.4.4.5.1 | DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL | 189 |
| 4.4.4.5.2 | ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 191 |
| 4.4.4.5.3 | PRESENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA | 192 |
| 4.4.4.5.4 | RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS | 193 |
| 4.4.4.5.4.1 | RESPONSABILIDADES | 193 |
| 4.4.4.5.4.2 | REQUISITOS Y COMPETENCIAS | 196 |
| 4.4.4.5.5 | APROBACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA | 223 |
| 4.4.4.5.6 | IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA | 223 |

CAPITULO V: Indicadores de Gestión

| | | |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 | GENEALIDADES | 224 |
| 5.1.1 | INTRODUCCIÓN | 224 |
| 5.1.2 | OBJETIVO | 224 |
| 5.1.3 | CONCEPTO DE INDICADOR | 225 |
| 5.1.4 | PORQUÉ SE UTILIZAN? | 226 |
| 5.1.5 | ¿QUÉ MEDIR? | 227 |
| 5.1.6 | ¿CÓMO ES SU COMPOSICIÓN? | 227 |
| 5.1.7 | TIPO DE INDICADORES | 228 |
| 5.1.8 | TÉCNICA PARA IMPLEMENTAR UN INDICADOR | 229 |
| 5.2 | INDICADORES | 230 |
| 5.2.1 | INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD | 230 |
| 5.2.2 | INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO | 231 |
| 5.2.3 | INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 232 |
| 5.2.4 | INDICADORES DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO | 233 |
| 5.3 | PRESUPUESTOS | 234 |
| 5.3.1 | PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS | 234 |
| 5.3.2 | CRITERIOS DE EVALUACION | 235 |
| 5.3.2.1 | FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACION ACTUAL | 235 |
| 5.3.2.2 | VALOR PRESENTE NETO | 238 |
| 5.3.2.3 | TASA INTERNA DE RETORNO | 239 |
| 5.3.2.4 | RELACION DE BENEFICIO COSTO | 239 |
| 5.4 | FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LOS PROYECTOS | 240 |

CAPITULO VI: Resultados del Estudio y Recomendaciones

| | | |
|-----|------------------------|-----|
| 6.1 | RESULTADOS DEL ESTUDIO | 244 |
| 6.2 | RECOMENDACIONES | 245 |

