

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ENFRENTAR EL
CRECIMIENTO ACTUAL Y APROVECHAR LAS NUEVAS
OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL ENTORNO PARA LA
EMPRESA “ECUATOSEGUR CÍA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MANUEL HUMBERTO RODRÍGUEZ GUEVARA

DIRECTOR: ING. EDMUNDO MALDONADO, MGTR

QUITO, ENERO 2015

DIRECTOR:

Ing. Edmundo Maldonado, Mgtr

INFORMANTES:

Mgtr. Felicita Maldonado

Mgtr. Francisco Moscoso

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi amada esposa María Cristina y a mis hijas Cristina Doménica y Alejandra Isabela que son la razón de mí existir; a mis padres Humberto y Nora quienes me dieron la vida y muchos valores, a mi único hermano Carlos Gabriel que constituye mi ejemplo e inspiración en la vida, y para todas aquellas personas que directa e indirectamente estuvieron junto a mí en este largo proceso; sin su apoyo nunca hubiera podido culminar ésta tesis. Para todos ellos hago esta dedicatoria desde el fondo de mi corazón.

Manuel Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Santísima Virgen de “El Cisne” quienes me han bendecido e inspiraron mi mente y mi espíritu para la realización de esta tesis.

A mi esposa, mi mejor amiga y compañera de vida.

A mis hijas que son mi mayor bendición y por ellas me esfuerzo todos los días.

Quiero darles las gracias a mis padres y a mi hermano por todo el apoyo y cariño recibido.

A toda mi Familia, mis Amigos y especialmente a mi Director de Tesis que confiaron en mí.

Muchísimas gracias a todas las personas que han estado junto a mí en ésta maravillosa etapa de mi vida.

Manuel Rodríguez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 4

- 1.1 ENTORNO DE LA EMPRESA, 4
 - 1.1.1 Antecedentes, 4
- 1.2 ENTORNO POLÍTICO SOCIAL, 5
 - 1.2.1 Incremento de la Delincuencia, 5
 - 1.2.2 Inseguridad en la Provincia de Pichincha, 8
 - 1.2.3 Impacto de la Pobreza, 11
 - 1.2.4 Impacto de la Delincuencia, 12
 - 1.2.5 Falta de Confianza en los Organismos Sociales, 12
 - 1.2.6 Impacto de la Desconfianza, 13
 - 1.2.7 Entorno Demográfico, 13
- 1.3 ENTORNO ECONÓMICO TECNOLÓGICO, 14
 - 1.3.1 Demanda Ecuatoriana - Empresas de Seguridad, 14
 - 1.3.2 Potenciales Compradores, 15
 - 1.3.3 Reducción de Costos por Parte de los Clientes, 16
 - 1.3.4 Entorno Tecnológico, 17
 - 1.3.5 Tecnología de Seguridad Privada en el Ecuador, 17
 - 1.3.6 Tendencias Tecnológicas, 18
 - 1.3.7 Aspectos Específicos Relativos al Negocio de Seguridad Privada, 19
- 1.4 ENTORNO LEGAL, 20
 - 1.4.1 Entorno Político – Legislativo, 20
 - 1.4.2 Entidades Reguladoras, 23
 - 1.4.3 Leyes de Seguridad Pública y Privada, 23
- 1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 24
 - 1.5.1 Tipo de Negocio, 24
 - 1.5.2 Estructura Organizacional Actual, 27
 - 1.5.3 Situación Legal Actual, 28
 - 1.5.4 Principales Proveedores y Clientes, 29
 - 1.5.5 Situación Financiera Actual, 31
 - 1.5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias, 34
 - 1.5.7 Otros Aspectos del Análisis de la Situación Actual, 36

2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL, 37

- 2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 37
 - 2.1.1 Análisis del Entorno Organizacional, 37
 - 2.1.2 Análisis de la Cadena de Valor de Ecuatosegur Cia. Ltda., 38
 - 2.1.2.1 Cadena de Valor Actual, 38

2.2	ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES, 46
	2.2.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda., 49
2.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, 54
	2.3.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas, 54
2.4	ANÁLISIS FODA, 56
2.5	CADENA DE VALOR PROPUESTA, 60
2.6	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS FODA PARA ECUATOSEGUR CIA. LTDA, 66
2.7	PROPUESTA ESTRATÉGICA, 69
	2.7.1 Direccionamiento Estratégico, 69
	2.7.1.1 Misión, 69
	2.7.1.2 Visión, 70
	2.7.2 Valores Corporativos, 70
	2.7.3 Objetivos Corporativos, 71
2.8	PROPUESTA ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR, 73
	2.8.1 Organigrama Propuesto, 73
2.9	PROPUESTA ESTRATÉGICA EN BASE A LA CADENA DE VALOR, 75
2.10	IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA DE MEJORA, 76
3	PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, 78
3.1	ANTECEDENTES, 78
3.2	JUSTIFICACIÓN, 78
3.3	ALCANCE, 79
	3.3.1 Propuesta de Mejoramiento de las Áreas, 80
	3.3.2 Gestión Financiera y Contabilidad, 80
	3.3.2.1 Aspectos Contables, 80
	3.3.2.2 Aspectos Presupuestarios 82
	3.3.2.3 Otros aspectos, 83
	3.3.3 Gestión Administrativa, 85
	3.3.3.1 Gestión de Recursos Humanos, 85
	3.3.4 Compras e Inventarios, 87
	3.3.5 Gestión Operativa, 88
	3.3.5.1 Supervisión Permanente del Servicio, 88
	3.3.5.2 Respuesta Armada Inmediata, 89
	3.3.6 Gestión Comercial, 90
	3.3.6.1 Marketing y Ventas, 91
	3.3.6.2 Nuevo Servicio de Seguridad Electrónica, 92
4	MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, 95
4.1	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORA, 95
	4.1.1 Efecto de la Implementación del Sistema de Seguridad Electrónica en la Prestación de Servicios a los Clientes Actuales (Estrategia número 7), 96
	4.1.2 Efectos de las Mejoras en las Áreas Operativas de la Empresa en los Ingresos por Nuevos Clientes (Efectos en los ingresos operativos por las estrategias 1 a 6), 102

- 4.1.3 Efectos de las Mejoras en las Áreas Operativas de la Empresa, sin considerar Ingresos Incrementales, 104**
- 4.1.4 Efectos de las Mejoras en el Área Administrativo – Financiera (Estrategias 1,2), 105**
- 4.1.5 Efectos de las Mejoras en el Área Contable (Estrategias 3 y 4), 107**
- 4.1.6 Efectos de las Mejoras en el Área de Mercadeo y Ventas (Estrategias 5 y 6), 109**
- 4.1.7 Efectos Sobre los Flujos de Caja de las Inversiones, 112**
- 4.1.8 Estado de Resultados Incremental Derivado de la Puesta en Marcha de las Diferentes Estrategias Delineadas para la Empresa, 116**
- 4.1.9 Flujos de Caja de los Activos o Flujos de Caja Libres del Proyecto de Mejora, 118**
- 4.1.10 Establecimiento de la Tasa de Descuento Apropriada para el Descuento de los Flujos de Caja del Proyecto de Mejora Propuesto, 119**
- 4.1.11 Costo de la Deuda, 120**
- 4.1.12 Determinación del Ke Apalancado en Función del Endeudamiento del Proyecto, 126**
- 4.1.13 Costo Promedio Ponderado del Capital, 127**
- 4.1.14 Evaluación Financiera del Proyecto, 128**

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 132

- 5.1 CONCLUSIONES, 132
- 5.2 RECOMENDACIONES, 133

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA, 136

ANEXOS, 139

- Anexo 1: Resultados de la Encuesta, 140
- Anexo 2: Proyecciones de la Población, 154
- Anexo 3: Matrices EFI – EFE, 156
- Anexo 4: Análisis de Recursos Tangibles Ecuatosegur, 158
- Anexo 5: Análisis de Recursos Intangibles Ecuatosegur, 159
- Anexo 6: Efectos de la Estrategia de Implementación del Sistema de Seguridad Electrónica, 160
- Anexo 7: Ingresos incrementales por Mejoras Generadas por Mercadeo Sobre los Ingresos Brutos, 161
- Anexo 8: Efecto de las Estrategias Sobre los Gastos Operacionales, 162
- Anexo 9: Flujos de Caja de Operaciones, Inversiones, de la Deuda y de los Socios, 163
- Anexo 10: Crédito CFN, 164
- Anexo 11: Tasa de Rentabilidad de Títulos Emitidos por el Tesoro de los EUA, 165
- Anexo 13: Prima de Riesgo de Mercado de los EUA, 167
- Anexo 14: Valor del Riesgo País del Ecuador Medido por el EMBI, 168
- Anexo 15: Estado de Resultados Incremental Derivado del Proyecto de Mejora, 169
- Anexo 16: Flujos de Caja de los Activos de la Propuesta de Mejora, 170

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Análisis de la Inseguridad en la Provincia de Pichincha periodo 2009-2014 octubre en %, 9
- Cuadro N° 2: Demanda de Empresas de Seguridad en la ciudad de Quito por Tamaño de Industria, 15
- Cuadro N° 3: Reporte de Puestos de Seguridad Ecuatosegur Cia. Ltda. desde 2009 – Octubre 2014 por Año y por Sector al que Pertenece, 30
- Cuadro N° 4: Estado de Situación Financiera de Ecuatosegur Cia. Ltda. Periodo 2009- Octubre 2014 en USD, 33
- Cuadro N° 5: Estado de Situación Financiera de Ecuatosegur Cia. Ltda. Periodo 2009- Octubre 2014 en USD, 35
- Cuadro N° 6: Análisis de Recursos y Capacidades de Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 46
- Cuadro N° 7: Análisis de Recursos y Capacidades de Ecuatosegur Cia Ltda Octubre 2014, 47
- Cuadro N° 8: PCI Capacidad Directiva Ecuatosegur Cía. Ltda. Octubre 2014, 50
- Cuadro N° 9: PCI Capacidad de Talento Humano Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 51
- Cuadro N° 10: PCI Capacidad Competitiva Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 52
- Cuadro N° 11: PCI Capacidad Tecnológica de Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 52
- Cuadro N° 12: PCI Capacidad Financiera Ecuatosegur Cia Ltda Octubre 2014, 53
- Cuadro N° 13: POAM Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 55
- Cuadro N° 14: Matriz FODA Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 57
- Cuadro N° 15: Análisis Comparativo de Cadena de Valor Actual y Cadena de Valor Propuesta, 64
- Cuadro N° 16: Estrategias Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 68
- Cuadro N° 17: Identificación de Estrategias que Forman parte de la Propuesta de Mejora Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014, 77
- Cuadro N° 18: Monto del Ahorro por Remuneraciones del Personal Operativo de Seguridad por las personas retiradas en cada ocasión, por Año del Proyecto, 97
- Cuadro N° 19: Remuneración Individual del Personal de Seguridad Operativo, por Año del Proyecto, 98
- Cuadro N° 20: Monto de los Ahorros Totales Previstos Acumulados en Remuneraciones del Personal de Seguridad Operativo, por Año del Proyecto, 98
- Cuadro N° 21: Costos Derivados de la Separación de Empleados Operativos de Seguridad, por Año del Proyecto, 99
- Cuadro N° 22: Costos de Mantenimiento por Año del Proyecto en Equipo Electrónico de Seguridad (Cifras en US \$), 100
- Cuadro N° 23: Ahorro en Costos Derivados de la Implementación del Uso de Equipo de Seguridad Electrónica, 101
- Cuadro N° 24: Ingresos Incrementales Netos Derivados de la Estrategia de Mejora del Área de Mercadeo de la Empresa (Cifras en US \$), 103
- Cuadro N° 25: Presupuesto Anual de Capacitación al Personal, 106
- Cuadro N° 26: Efectos Sobre los Flujos de Caja Operacionales de la Implementación de las Estrategias 3 y 4, 108
- Cuadro N° 27: Remuneraciones Anuales del Jefe de Mercadeo y Ventas, 110
- Cuadro N° 28: Presupuesto Anual en Gastos de Publicidad y Promoción, 111
- Cuadro N° 29: Presupuesto Anual de Comisiones por Referidos, 112

- Cuadro N° 30: Flujos de Caja de Inversiones, 113
- Cuadro N° 31: Depreciaciones Incrementales del Proyecto de Mejora, 115
- Cuadro N° 32: Estado de Resultados Incremental Derivado del Proyecto de Mejora, 117
- Cuadro N° 33: Tabla de Amortización Resumida de la Deuda, 121
- Cuadro N° 34: Flujos de Caja de la Deuda del Proyecto, 121
- Cuadro N° 35: Parámetros de Evaluación Financiera del Proyecto (VAN, TIR, VAC, TIR Recursos Propios), 129
- Cuadro N° 36: Flujos de caja libres del Proyecto, 130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011, 5
- Gráfico N° 2: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011, 6
- Gráfico N° 3: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011, 6
- Gráfico N° 4: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011, 7
- Gráfico N° 5: Organigrama Funcional Ecuatosegur Cía. Ltda. Octubre 2014, 27
- Gráfico N° 6: Reporte de Puestos de Seguridad Ecuatosegur Cia. Ltda. desde 2009 – Octubre 2014 por Año y por Sector al que Pertenece, 31
- Gráfico N° 7: Cadena de Valor Actual Ecuatosegur Cía. Ltda. Octubre 2014, 39
- Gráfico N° 8: Nuevo Organigrama Ecuatosegur Cia Ltda., 74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como propósito plantear un plan de mejoramiento para la empresa de seguridad Ecuatosegur Cía. Ltda., con la finalidad de enfrentar el crecimiento actual y a la vez aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno para la misma.

Se presenta un análisis del entorno y la situación actual de la empresa como son el tipo de negocio, la organización, la situación financiera de la misma, la situación legal, cuales son los principales clientes, además se encontrara con un análisis macroeconómico nacional, que servirá para considerar las principales influencias económicas en el mercado nacional y la inseguridad.

Se encontrará con un análisis de los antecedentes de la empresa Ecuatosegur, seguidamente se analiza de los factores externos e internos que afectan el negocio, acompañado de un análisis FODA valorizando y cruzando las diferentes oportunidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que tiene la empresa. Con un estudio exhaustivo de la Cadena de Valor se determina las debilidades existentes que justifican el esfuerzo de una propuesta estratégica que impulse a la compañía hacia una mejor participación en el mercado.

Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad y el estudio acerca del impacto de la propuesta de mejoramiento, donde se determinará los flujos de caja incrementales, además las proyecciones financiera del impacto del plan de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

Ecuatosegur Cía. Ltda. es una empresa constituida legalmente desde el año de 1997 con el propósito de servir a la comunidad en base a sus conocimientos en el campo de la seguridad privada.

Esta organización cuenta desde sus inicios con un personal altamente capacitado y de vasta experiencia en el campo de la seguridad. Entre su staff de colaboradores y cofundadores se encuentran ex miembros de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas (coroneles retirados especializados en la capacitación de personal y estudios de seguridad), así como un personal debidamente seleccionado previo a una investigación de sus antecedentes personales, sometido a exámenes psicotécnicos de personalidad, experto en defensa personal y manejo de armas, capacitado acorde a las necesidades del cliente para que comprenda la función que debe desempeñar y de esta manera garantizar resultados en la protección privada, estudios e investigaciones de seguridad.

Ecuatosegur tiene supervisores altamente calificados y responsables cuyo trabajo demanda las 24 horas del día con un horario de supervisión previamente establecido por el departamento operativo de la compañía, utilizando para el efecto los vehículos destinados para esta importante función.

El soporte logístico que Ecuatosegur Cía. Ltda. Proporciona a su personal permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

La Compañía dispone actualmente de todos los permisos legales al año 2014 que las nuevas leyes exigen, constituyéndose en una compañía con todas las autorizaciones necesarias para poder ser declarada. “Compañía Autorizada para brindar servicios de seguridad privada en el Ecuador”.

El objetivo principal de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es la prestación de servicios especializados en el campo de la seguridad física, protección privada individual o mejor conocido como servicio de guardaespaldas, estudios de seguridad, manejo de detector de mentiras e investigaciones de seguridad garantizando una respuesta rápida, eficiencia y de calidad a sus clientes.

Así mismo, mediante varias negociaciones actualmente Ecuatosegur Cía. Ltda. se encuentra asociada con Seguridad Electrónica Oriente, lo que le permite ampliar su mercado y brindar servicios de monitoreo y seguridad electrónica.

Para brindar este servicio Ecuatosegur Cía. Ltda. Cuenta con todos los permisos de ley y el equipamiento necesario entre los principales tenemos:

- Permiso de Funcionamiento (Ministerio de Relaciones Laborales).
- Permiso del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA.)
- Permiso de Tenencia de Armas.
- Permiso de la Comandancia General de la Policía Nacional (COSP).

- Permiso del Ministerio del Interior.
- Permiso de Uniformes.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Socio Activo de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación).
- Socio Activo de FEPASEP (Federación Panamericana de Seguridad).

1 ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ENTORNO DE LA EMPRESA

1.1.1 Antecedentes

Para enfocar al lector de este documento en relación con el entorno y situación actual de la empresa, en este capítulo se realizará una exposición concreta del medio en el cual se desenvuelve una compañía de seguridad privada en el Ecuador, así como también de aquellos aspectos específicos que intervienen en el desarrollo del negocio.

En nuestro país, actualmente existen muchos factores de inseguridad y delincuencia de toda índole, por lo que para comprender su situación actual, se explicará el tipo de negocio, su estructura organizacional, su situación legal y financiera además de sus clientes actuales.

Un factor determinante para el éxito o fracaso de las empresas de seguridad en nuestro país, es la habilidad para enfrentar oportunamente y en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado; así como, los cambios tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente; sino que pueden generar la crisis o el repunte de todo el sector.

1.2 ENTORNO POLÍTICO SOCIAL

1.2.1 Incremento de la Delincuencia

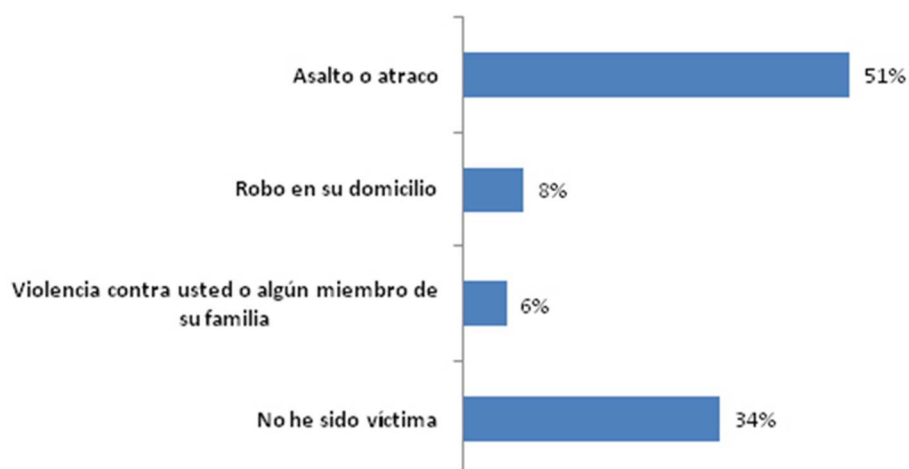
La delincuencia se ha incrementado notablemente en los últimos años en el Ecuador, a pesar de la reducción que el gobierno trata de lograr. Esto es algo que se percibe dentro de la sociedad misma, la cual ha tomado medidas bruscas para contrarrestarla, como la justicia por su propia mano o el gobierno propone planes más organizados como el sistema ojo de águila y el programa de seguridad ciudadana, con la participación de cada barrio.

A continuación, se presenta un estudio realizado por la empresa Cedatos respecto a la percepción de la ciudadanía en algunos aspectos de seguridad.

Gráfico N° 1: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011

USTED O ALGÚN MIEMBRO DE SU FAMILIA HA SIDO VÍCTIMA DE ALGÚN DELITO

(Gráfico 1)



Fuente: (CEDATOS, 2011)

Recopilado por: Manuel Rodríguez

El incremento de la delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo a este estudio de opinión realizado por la empresa Cedatos en el mes de abril del 2011, el 65% de los encuestados ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo.

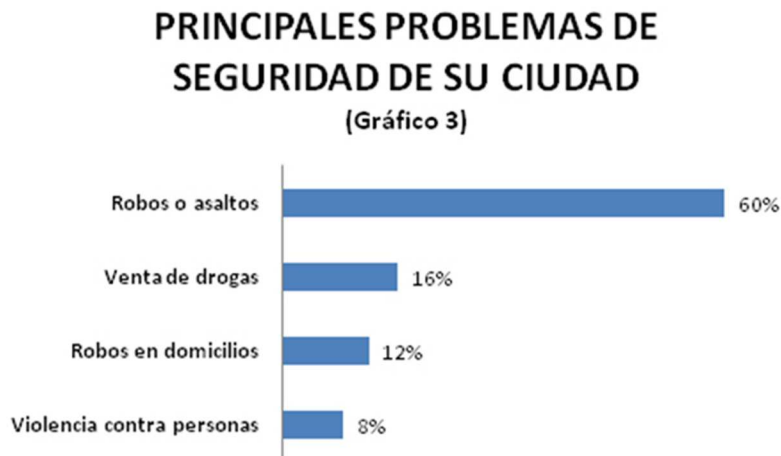
Gráfico N° 2: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011



Fuente: (CEDATOS, 2011)
Recopilado por: Manuel Rodríguez

En este resultado se puede observar que solamente un 9% de las personas encuestadas se siente seguro y el 91% no siente que existe seguridad.

Gráfico N° 3: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011



Fuente: (CEDATOS, 2011)
Recopilado por: Manuel Rodríguez

En cuanto a los principales problemas de seguridad el 60% fue por causa de robos y asaltos, lo que se observa que los otros problemas como robo en domicilio, venta de droga y violencia contra personas tiene porcentajes menores.

Gráfico N° 4: Estudio de Opinión Realizada por Cedatos sobre Percepción de Seguridad Abril 2011

ACCIONES PARA MEJORAR LA SEGURIDAD EN SU CIUDAD

(Gráfico 4)



Fuente: (CEDATOS, 2011)

Recopilado por: Manuel Rodríguez

Con relación a las acciones para mejorar la seguridad del grafico # 4 se puede observar que la mayoría tienen injerencia con acciones y políticas gubernamentales por ejemplo; programas de empleo, programas sociales, respuesta de las autoridades, involucramiento de Fuerzas Armadas y Policía y podemos observar que la población espera una solución externa y no toma medidas de corrección con iniciativas propias por su seguridad.

Todos los factores antes referidos han hecho que las personas en nuestro país confíe menos en los organismos encargados de mantener la seguridad en el país, ha incrementado la demanda de seguridad privada, puesto que la delincuencia se

ha incrementado notablemente, como se puede observar en los medios de comunicación, en donde aparecen diferentes organizaciones delictivas operando frecuentemente en nuestro país.

1.2.2 Inseguridad en la Provincia de Pichincha

En el siguiente análisis se podrá observar que desde el año 2009 al año 2014 existe un incremento de la delincuencia en la provincia de Pichincha, con una tasa de inseguridad del 21% y un incremento de la delincuencia del 54%, lo que abre las puertas a Ecuatosegur para que aumente la demanda de los servicios que ofrece y obtenga una tasa de oportunidad del 33% a la presente fecha. “La tasa de oportunidad es especialmente importante en las empresas, puesto que a diario, éstas deben tomar decisiones en un medio exigente y que ofrece múltiples posibilidades y alternativas”. (<http://www.gerencie.com/tasa-de-oportunidad.html>,2014).

Cuadro N° 1: Análisis de la Inseguridad en la Provincia de Pichincha periodo 2009-2014 octubre en %

Análisis de la Inseguridad en Pichincha

Años	Habitantes Pichincha	Delitos Denunciados	Delitos sin denuncia	Crecimiento de la Delincuencia	Tasa de Inseguridad	Tasa de Oportunidad
2009	2.587.623,41	4.581,15	18.324,60	35%	12%	23%
2010	2.667.653,00	4.993,45	17.477,09	44%	14%	30%
2011	2.723.509,00	5.193,19	16.618,21	48%	16%	32%
2012	2.779.370,00	5.348,99	25.675,14	51%	17%	34%
2013	2.835.373,00	5.402,48	28.092,88	52%	20%	32%
2014	2.891.472,00	5.510,53	35.267,37	54%	21%	33%

Fuente: (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2012)

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede observar en el cuadro anterior, existe una gran oportunidad para las empresas de seguridad privada con el constante incremento de la delincuencia en la Provincia de Pichincha.

El Ecuador en los últimos años se ha enfrentado a una crisis general del sistema de seguridad ciudadana, según publicación de Diario el Telégrafo del 25 de Julio del 2013 “Credibilidad de la Policía en el país alcanza el 50%” Lo que nos indica que la ciudadanía confía poco o nada en la Policía Nacional. (Diario El Telégrafo, 2013)

Lo anteriormente anotado se debe, en su mayoría, a los problemas estructurales de la sociedad; tales como la corrupción del sistema jurídico, la deficiencia de los servicios sociales y un escaso crecimiento económico del país.

La percepción de la inseguridad que se vive actualmente es muy alta. Esta inseguridad se ve alimentada por el incremento en los porcentajes de pobreza, delincuencia, desempleo y subempleo.

Otro factor que fomenta la delincuencia es la estrecha relación que posee la delincuencia con la adicción al alcohol, la violencia intrafamiliar y la pérdida de valores que se vive hoy en día a pesar de las campañas del Gobierno para combatir estos problemas.

Pero esto no es suficiente, pues los problemas de fondo no se han solucionado y esto ha llevado a especializar más el crimen organizado. Diariamente se reportan casos de robos, secuestros, homicidios, entre otros hechos delictivos.

A continuación, se analizarán detalladamente factores como el desempleo y el incremento de la delincuencia, para conocer cómo afectan y en qué proporción al incremento de la inseguridad ciudadana.

“La tasa de desempleo en el Ecuador para el primer trimestre 2014 se encuentra en 5.6 %”. (Ecuador en Cifras, 2014) Según la publicación de Ecuador en Cifras y esto tiene un efecto en el aumento de los niveles de pobreza y delincuencia lo que representa un impacto alto positivo para Ecuatosegur Cía. Ltda., ya que se incrementa notablemente la demanda en el mercado de seguridad privada.

La pobreza en el Ecuador, es un factor social muy grave al que hay que prestarle atención, ya que a pesar de los índices expuestos por las entidades públicas encargadas, “La pobreza en el Ecuador a marzo del 2014 alcanzó un 16.75% en el área urbana” (Ecuador en Cifras, 2014) la pobreza en el Ecuador tiene graves repercusiones sobre el incremento de la delincuencia, ya que decenas de hogares se desintegran, los padres de familia trabajan más y ganan poco, o simplemente no encuentran un trabajo que cubra sus necesidades básicas.

1.2.3 Impacto de la Pobreza

La pobreza, es un factor social que afecta a todas las personas, pero para nuestro estudio y basados en los datos estadísticos anteriormente expuestos, posee un grado de influencia altamente positivo para la organización, ya que ésta puede encontrar mano de obra barata, reduciendo sus gastos, al mismo el incremento de la delincuencia es directamente proporcional al incremento de la pobreza. Se incrementa la demanda en el mercado de la seguridad privada.

1.2.4 Impacto de la Delincuencia

Por lo anteriormente expuesto se considera al incremento de la delincuencia como un factor positivo para Ecuatosegur Cía. Ltda., puesto que la demanda en el mercado de la seguridad privada se ha incrementado notablemente.

1.2.5 Falta de Confianza en los Organismos Sociales

La sociedad ecuatoriana, con el paso de los años, ha desarrollado una cultura de desconfianza frente a los organismos responsables de la seguridad ciudadana.

Los índices de delincuencia dentro del país contrariamente a las metas trazadas por el Gobierno, reportaron crecimiento; especialmente en delitos como asesinatos o robos con violencia, pero eso no es todo, se han desarrollado nuevas actos delictivos que no existían en el país, tales como secuestros y robos organizados en instituciones y a plena luz del día.

En la mayoría de los casos, la Policía acudió tarde al lugar de los hechos o si se logra capturar a los delincuentes, las leyes trabajan a favor de una libertad temprana, lo que incluso intimida a la gente para reportar los actos delictivos, por temor a futuras represalias.

El sistema de Administración de Justicia que fue promocionado y aprobado por el Gobierno actual, disminuyó la gravedad de los robos a simples contravenciones. A lo que se suma la libre interpretación de los jueces, quienes

han dejado en libertad a peligrosos delincuentes, que incluso han irrumpido armados a domicilios y locales comerciales.

Además, de lo expuesto varios actos de corrupción llevados a cabo por parte de algunos miembros de la autoridad pública han llevado a una seria crisis, descontento y a tomar nuevas medidas por parte de la sociedad civil.

A pesar de los altos índices y del descontento por parte de los ecuatorianos, las autoridades del área de la seguridad intentan minimizar la situación, comparando las altas cifras con otras que, en efecto, registran descensos, pero en delitos que no revisten la gravedad global de la situación actual.

1.2.6 Impacto de la Desconfianza

La desconfianza de los ecuatorianos en los organismos sociales genera un impacto altamente positivo para Ecuatosegur Cía. Ltda., ya que, aumenta significativamente la demanda del mercado de seguridad privada.

La difusión de los medios de comunicación del incremento de la delincuencia y la actuación poco oportuna por parte de las autoridades, incrementa la desconfianza y la inconformidad ciudadana.

1.2.7 Entorno Demográfico

A pesar de que se ha trabajado en la ejecución varias acciones como: la creación de la policía comunitaria, centros de justicia y equidad, mejoramiento de equipos

e infraestructura la delincuencia sigue en aumento. Es por eso que dentro del estudio para Ecuatosegur Cía. Ltda., se debe tomar en cuenta el crecimiento poblacional como una oportunidad de impacto media positivo para el mercado de seguridad privada. En el Anexo 2, se encuentra un detalle del censo poblacional realizado en el Ecuador en el año 2010 en el que podemos revisar una proyección al año 2020 para la provincia de Pichincha de 3'228.233 personas, esto aumenta directamente proporcional al incremento de la delincuencia.

Es así que mientras la población crezca y las condiciones no mejoren, el mercado de seguridad privada crecerá de manera notable con el fin de salvaguardar la integridad de los ciudadanos.

Dentro del ambiente político, económico y social en que se encuentra actualmente el Ecuador, se debería considerar a la seguridad privada como un aliado estratégico de las instituciones públicas y privadas al momento de combatir al crimen organizado y a la delincuencia, ya que el fin último de los dos es la seguridad ciudadana.

1.3 ENTORNO ECONÓMICO TECNOLÓGICO

1.3.1 Demanda Ecuatoriana - Empresas de Seguridad

Según información recopilada en la Cámara de Comercio de Quito se presenta en el siguiente cuadro un resumen de la demanda de empresas de seguridad por

tamaño de empresas en la ciudad de Quito donde opera Ecuatosegur Cia. Ltda. y podemos notar que el 50% de la demanda es para empresas grandes y el restante para medianas y pequeñas industrias.

Cuadro N° 2: Demanda de Empresas de Seguridad en la ciudad de Quito por Tamaño de Industria

TAMAÑO	EJEMPLO	DEMANDA
Grande	Centros Comerciales, Bancos, Aeropuertos	50%
Mediana	Farmacéuticas, Automotores, Municipios	35%
Pequeña	Residencias, edificios, centros de salud	15%

Fuente: Cámara de Comercio de Quito, boletín informativo Agosto 2013

Elaborado por: Manuel Rodríguez

1.3.2 Potenciales Compradores

En el sector de seguridad privada, se tiene una alta posibilidad de ingreso de nuevas empresas, provocado por el desconocimiento de la industria y la percepción que se tiene en base al crecimiento de la delincuencia, la inseguridad y la falta de acción de los organismos encardados de precautelar el orden y la seguridad.

Se puede decir que hace mucho tiempo la Industria era atractiva, puesto que las barreras de entrada permitían fácil acceso, pero con el cambio en la legislación y reglamentos para el establecimiento de una empresa de seguridad, el ingreso y el posicionamiento en el mercado son cada vez más complejos.

Por los factores antes expuestos en la industria ecuatoriana de seguridad privada, el grado de influencia es medio ya que las empresas debido a la actual situación

económica y al alza de aranceles para la importación de armas y demás implementos para el servicio de seguridad, se mantienen con la seguridad física y tienden a complementar ello con seguridad electrónica.

1.3.3 Reducción de Costos por Parte de los Clientes

En el Ecuador, desde hace algunos años, se ha desarrollado una cultura de abaratar costos de producción; no solo por los factores económicos; sino por un pensamiento retrogrado en el cual se optaba por el menor costo, en las decisiones gerenciales.

Con la llegada de empresas multinacionales, direccionamiento empresarial extranjero y la misma globalización, esta tendencia ha disminuido poco a poco, lo que se aprecia dentro de las grandes empresas del país, que prefieren calidad frente a menor costo. No obstante, el Ecuador está conformado en su mayoría por empresas medianas y pequeñas; las cuales basándose no solo en el hecho de que se encuentran en una etapa de desarrollo, sino en los problemas económicos actuales, optan por que la empresa ofrezca un mínimo de servicios, a cambio de un precio reducido.

Esta tendencia se interpreta como un impacto altamente negativo para Ecuatosegur Cía. Ltda., puesto que con los cambios en la política gubernamental sumada a la tendencia antes referida, la empresa se encuentra en difíciles conflictos económicos por poder sobrellevar su economía.

1.3.4 Entorno Tecnológico

La tendencia en toda Latinoamérica y en nuestro país, es la de la globalización tecnológica. Esto implica un esfuerzo importante de los países de rezago tecnológico, como el nuestro, para ponerse a la par de otros.

Cada vez se hace más frecuente el uso de los medios de comunicación más avanzados para transmitir información entre las diferentes empresas. La necesidad imperiosa de estar en una red mundial de información, el tener medios informáticos disponibles, son factores indispensables en cualquier organización y negocio. De ahí la necesidad del uso de medios informáticos y tecnológicos para automatizar procesos y, de esta manera, obtener ventaja una competitiva.

1.3.5 Tecnología de Seguridad Privada en el Ecuador

En la industria de la seguridad, el aspecto tecnológico es muy importante, ya que en muchas ocasiones, la eficiencia de la misma se basa en los avances tecnológicos que se encuentran en el mercado y el acceso que los encargados de garantizar la seguridad, tengan hacia los mismos.

En el Ecuador, se han implementado diversos avances tecnológicos, entre los que se tiene: sistemas de video vigilancia Ojo de Águila, (Diario El Comercio, 2012) UPC, (Ecuador Inmediato, 2013) alarmas comunitarias, control vehicular GPS y la central de atención ciudadana ECU 911, 101, 102.

En el mercado de la seguridad privada, existen avances tecnológicos que al conjugarse con el personal de seguridad que posee cada empresa, brindan resultados más efectivos y permiten lograr clientes satisfechos.

La globalización ha permitido al mundo conocer los avances tecnológicos para todas las industrias, pero su adquisición representa una fuerte inversión de capital con un periodo de recuperación considerable.

A pesar de ello, Ecuatosegur Cía. Ltda., consciente de que mientras mayor innovación tecnológica posea una empresa de seguridad, mayor será su acogida en el mercado, ha formado alianzas estratégicas con la empresa de Seguridad Electrónica Oriente, poseedora de la misma que al conjugarse con el personal que posee Ecuatosegur Cía. Ltda., adquiere una ventaja competitiva en el mercado, lo que muestra un impacto positivo para la organización.

1.3.6 Tendencias Tecnológicas

La tendencia actual en el mercado de la seguridad privada, es el Sistema de Control Inteligente, es decir, un sistema que maneje la seguridad domiciliaria y empresarial que se comuniquen de manera oportuna con la empresa de seguridad, en caso de poseer algún inconveniente.

Se innovan constantemente cámaras de seguridad, aumentando su resolución, disminuyendo su tamaño e incrementando el alcance de las mismas.

Se realizan mejoras continuas al software de los equipos de seguridad, con el fin de evitar amenazas de virus y formar sistemas impenetrables.

Las tendencias tecnológicas actuales brindan un impacto medio negativo a la empresa, ya que la tecnología con la que cuenta no le pertenece, lo que la ubica como una empresa de cierta inestabilidad en el mercado de seguridad privada.

1.3.7 Aspectos Específicos Relativos al Negocio de Seguridad Privada

El negocio de la seguridad en el Ecuador presenta algunas características particulares. Se puede apreciar que la crisis económica es directamente proporcional al aumento del índice de delitos y esto ineludiblemente constituye una oportunidad, que trae consigo un crecimiento en la demanda de mecanismos y servicios de seguridad. La amplia cobertura que dan los medios televisivos y de comunicación sobre asaltos residenciales, comerciales y personales, entre otros delitos, crean una preocupación en la población, generando un ambiente de inseguridad; razón por la cual, la seguridad privada de manera paradójica hace su entrada de la mano del incremento de la violencia y de la reforma económica del Estado.

Del mismo modo es fundamental el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocios, haciendo énfasis en el punto anterior, ya que existen nuevas oportunidades de negocio para las organizaciones de seguridad privada en el Ecuador. Muchas se encuentran en los mismos negocios tradicionales que las empresas ya vienen realizando. Otras, se encuentran en campos

completamente nuevos, en los que estas empresas están ingresando o que todavía no han descubierto.

1.4 ENTORNO LEGAL

Cumplimiento de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada promulgada el 22 de julio de 2003, en cuanto a premisos que debe tener cada guardia de seguridad para poder realizar actividades de vigilancia privada.

Cumplimiento del Mandato 8, pago de horas extras y cumplimiento de la semana integral.

Aplicación del reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad privada decretado el 02 de julio de 2008.

Prohibición del uso de armas por parte del guardia de seguridad fuera de las inmediaciones a las cuales está contratado para vigilar.

Incremento del sueldo básico para los guardias de seguridad privada.

1.4.1 Entorno Político – Legislativo

En el aspecto político, se debe señalar que el Presidente de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, hombre de tendencia izquierdista, con claros tintes populistas, genera varias expectativas y temores en los inversionistas nacionales y extranjeros.

El Presidente Rafael Correa ha asumido un fuerte compromiso público con el desarrollo económico del país y la distribución de la riqueza más igualitaria. Por ellos ha promovido un fuerte impulso económico para la seguridad ciudadana. La seguridad constituye uno de los ejes fundamentales de este gobierno, “Para este propósito el Ministerio de Coordinación de Seguridad, es la entidad encargada de velar por la aplicación del Plan Nacional de Seguridad Integral”. (Ministerio Coordinador de Seguridad, 2011)

La seguridad ciudadana se ha transformado en una de las primeras demandas sociales en el Ecuador por el crecimiento de una alarmante cultura de la ilegalidad e inseguridad pública y ciudadana. Los responsables de las políticas públicas se han mostrado impotentes para encarar el problema en su núcleo fundamental: el nacimiento y la consolidación en el Ecuador de una cultura del crimen que ha comenzado a regir la vida cotidiana de una cantidad cada vez más importante de los habitantes del país.

El sistema judicial bajo el cual se desarrolla actualmente el país, ha sufrido varias modificaciones; es así que el Gobierno del Ecuador ha promocionado y aprobado un sistema de Administración de Justicia, en el que se disminuyó la gravedad de los robos a simples contravenciones, Afectando así a la seguridad de los ciudadanos, puesto que, los robos hoy en día son considerados contravenciones, dependiendo del monto valorado del objeto robado.

La inestabilidad política es otro factor importante, con el continuo cambio y rotación de los nombramientos de Gabinete, la Administración Pública no posee

continuidad y los proyectos en pro de la seguridad ciudadana, puesto que se estancan, modifican o simplemente se considera poco viables.

Es por ello, que las instituciones públicas encargadas de combatir el crimen deben caminar de la mano con las empresas de seguridad privada, para que a pesar de la inestabilidad política y las reformas al Código Penal se pueda garantizar un ambiente seguro y confiable a la sociedad.

Las empresas de seguridad privada tienen que cumplir con varios permisos, requisitos de ley y nuevas disposiciones sobre el manejo de armas para continuar con su funcionamiento.

A continuación se citan los requisitos que por ley deben cumplir las empresas de seguridad privada:

Requisitos de Ley

- Permiso de funcionamiento: Ministerio de Trabajo y Empleo.
- Permiso de Funcionamiento del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA).
- Permiso para portar armas: Comando conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA).
- Creación de empresa privada: Superintendencia de Compañías.

- Permiso de funcionamiento: Comandancia General de la Policía Nacional (COSP).
- Permiso de Funcionamiento: Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos.
- Permiso de Uniformes.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Pólizas de Seguros para guardias.

1.4.2 Entidades Reguladoras

El negocio de la seguridad privada en el Ecuador cuenta con los siguientes organismos Reguladores:

- Ministerio del Interior.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI).
- Cámara de Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC).

1.4.3 Leyes de Seguridad Pública y Privada

El Sistema de Administración de Justicia promocionado por el Gobierno Nacional trajo consigo nuevos reglamentos, permisos y disposiciones que

llevaron a la quiebra a más de una empresa de seguridad privada. La administración de Ecuatosegur Cía. Ltda., ha sabido superar estos inconvenientes y se ha mantenido dentro del mercado, por lo que los factores Político – Legislativos han causado un impacto altamente negativo a la empresa, que a pesar de haber tenido una reducción en la competencia por las empresas que quebraron, ha visto afectada de manera negativa en su economía.

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.5.1 Tipo de Negocio

Ecuatosegur Cía. Ltda., es una empresa constituida legalmente desde el año 1997 con el propósito de servir a la comunidad en base a sus conocimientos en el campo de la seguridad privada.

Para Ecuatosegur Cía. Ltda., constituye su principal negocio la prestación de servicios especializados en el campo de la seguridad física, protección privada individual o mejor conocido como servicio de guardaespaldas, estudios de seguridad, manejo de detector de mentiras e investigaciones de seguridad; garantizando una respuesta rápida, eficiente y de calidad, a todos sus clientes.

Esta organización cuenta desde sus inicios con un personal altamente capacitado y con experiencia en el campo de la seguridad. Entre colaboradores y socios fundadores se encuentran ex miembros de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas (Coroneles retirados especializados en la capacitación de personal y estudios de

seguridad), así como un personal debidamente seleccionado con previa investigación de sus antecedentes personales y sometido a exámenes psicotécnicos de personalidad, expertos en defensa personal y manejo de armas; capacitado acorde a las necesidades del cliente para que comprenda la función que debe desempeñar y de esta manera garantizar excelentes resultados en la protección privada, estudios así como también, investigaciones de seguridad.

Ecuatosegur cuenta con supervisores altamente calificados y responsables, cuyo trabajo demanda las 24 horas del día, con un horario de supervisión previamente establecido por el departamento operativo de la compañía, utilizando para el efecto, los vehículos y motos destinados para esta importante función.

El soporte logístico que Ecuatosegur Cía. Ltda., proporciona a su personal permite ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y confianza.

La compañía dispone de todos los permisos legales al año 2014 y que las nuevas leyes exigen, constituyéndose en una compañía con todas las autorizaciones necesarias para funcionar legalmente. Ecuatosegur Cía. Ltda. se encuentra asociada con una empresa que presta servicios de seguridad electrónica, lo que le permite ampliar su mercado y brindar servicios de monitoreo y seguridad electrónica.

Para cumplir con sus funciones el guardia de seguridad está dotado del siguiente equipo:

Armamento:

- Revólveres calibre 38 mm de fabricación nacional y extranjera.
- Pistolas calibre 9mm de fabricación extranjera.
- Escopetas calibre 16 mm de fabricación nacional y extranjera.

Uniformes:

- Jockey.
- Camisa de cuello, corbata y pantalón.
- Botas.
- Chaleco antibalas.
- Tolete.
- Gas lacrimógeno.
- Poncho de agua.
- Tarjeta de identificación.
- Los uniformes son cambiados inmediatamente de acuerdo al uso del mismo.

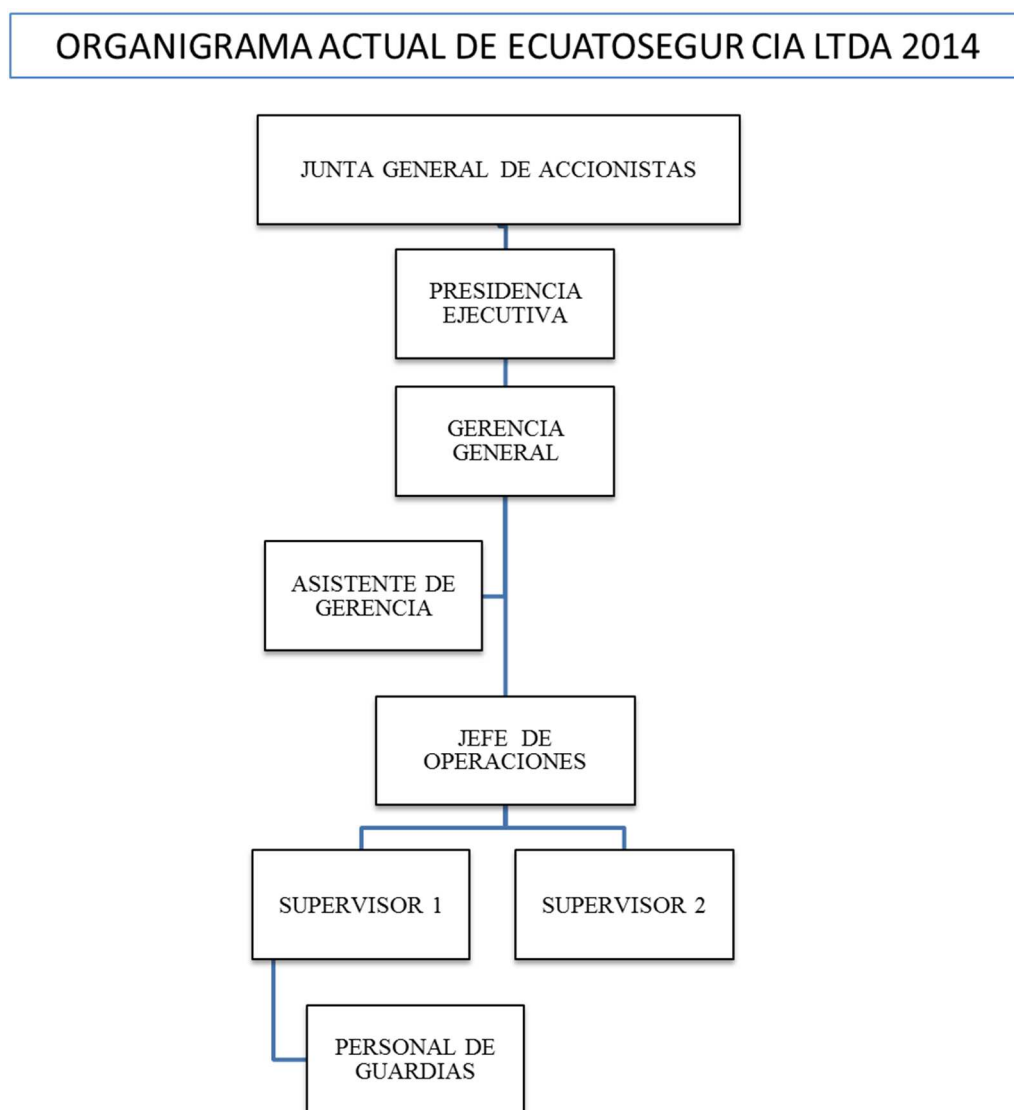
Equipo de comunicación:

- Radio Base.
- Radio Motorola P110.
- Radio Motorola PRO3150.
- Radio Motorola entre guardias.
- Teléfonos Celulares (supervisores).

1.5.2 Estructura Organizacional Actual

Luego de haber realizado una indagación previa en la empresa Ecuatosegur se determinó el organigrama funcional actual, el mismo que más adelante será analizado y sujeto a la propuesta de mejora, de acuerdo a la cadena de valor.

Gráfico N° 5: Organigrama Funcional Ecuatosegur Cía. Ltda. Octubre 2014



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Manuel Rodríguez

1.5.3 Situación Legal Actual

Para brindar sus servicios Ecuatosegur Cía. Ltda. cuenta con todos los permisos de ley y es una empresa legalmente constituida.

Los permisos con los que la empresa cuenta son:

- Permiso de Funcionamiento (Ministerio de Trabajo y Empleo).
- Permiso del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA.).
- Permiso de Tenencia de Armas.
- Permiso de la Comandancia General de la Policía Nacional (COSP).
- Permiso del Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos.
- Permiso de Uniformes.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Pólizas de Seguros para Guardias.
- Socio Activo de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación).

- Socio Activo de FEPASEP(Federación Panamericana de Seguridad).

1.5.4 Principales Proveedores y Clientes

La prestación de servicios de seguridad privada cuenta con un amplio mercado, es así que Ecuatosegur presta sus servicios a bancos, lugares residenciales, empresas públicas, empresas privadas, instituciones públicas, centros educativos, personas importantes entre otros.

A continuación, se presenta un detalle de los puestos de vigilancia que posee la organización hasta el mes de octubre 2014:

Cuadro N° 3: Reporte de Puestos de Seguridad Ecuatosegur Cia. Ltda. desde 2009 – Octubre 2014 por Año y por Sector al que

Pertenece

ECUATOSEGUR CIA. LTDA.

Reporte de Cantidad de Puestos Desde el Año 2009 hasta Octubre del 2014 por Año

NUMEROS DE PUESTOS POR AÑO

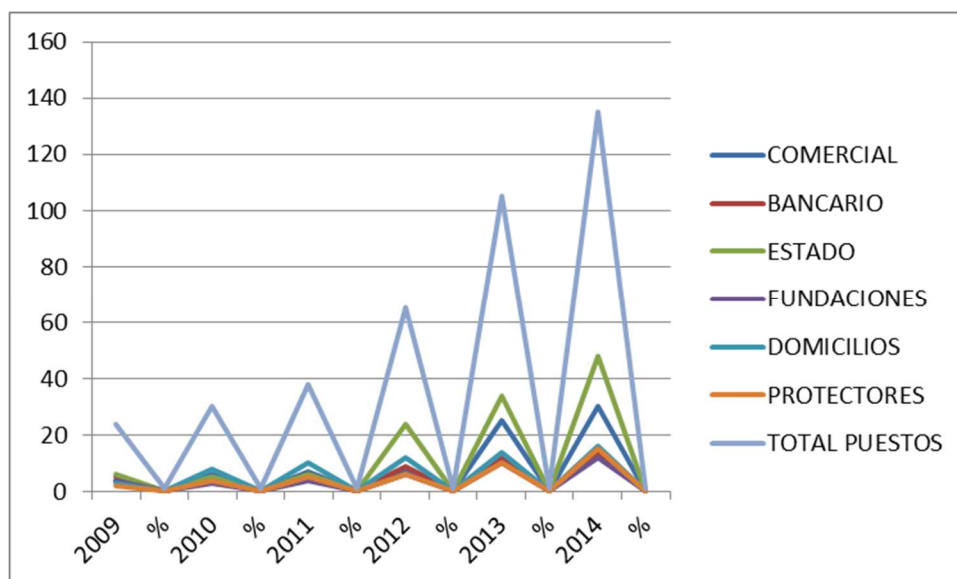
TIPO	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
COMERCIAL	4	17%	6	20%	7	18%	8	12%	25	24%	30	22%
BANCARIO	5	21%	4	13%	6	16%	9	14%	12	11%	14	10%
ESTADO	6	25%	5	17%	6	16%	24	37%	34	32%	48	36%
FUNDACIONES	4	17%	3	10%	4	11%	6	9%	10	10%	12	9%
DOMICILIOS	3	13%	8	27%	10	26%	12	18%	14	13%	16	12%
PROTECTORES	2	8%	4	13%	5	13%	6	9%	10	10%	15	11%
TOTAL PUESTOS	24	100%	30	100%	38	100%	65	100%	105	100%	135	100%

Fuente: Reporte de Clientes Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

**Gráfico N° 6: Reporte de Puestos de Seguridad Ecuatosegur Cia. Ltda.
desde 2009 – Octubre 2014 por Año y por Sector al que Pertenece**

Gráfico de Reporte de Clientes por Sector Ecuatosegur 2009- Octubre 2014 por Año



Fuente: Reporte de Clientes Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede observar la compañía actualmente cuenta con 135 puestos divididos en varios sectores los mismos que demandan diferentes tipos de servicios especialmente los Protectores de Seguridad, Bancario y el Estado.

1.5.5 Situación Financiera Actual

Los empresarios que se encuentran al frente de la empresa de seguridad necesitan tener información financiera actualizada para así poder tomar las decisiones sobre sus futuras operaciones. Esta información debe encontrarse registrada en las cuentas manejadas; sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas, razón por la cual, los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros tomando en consideración que los resultados serán de mucha ayuda, puesto que las empresas

más rentables y menos endeudadas están generalmente mejor preparadas para hacer frente a situaciones adversas y a la par pueden ofrecer un grado de seguridad adicional a sus acreedores y accionistas, respecto de su capacidad para permanecer en el mercado en el largo plazo.

A continuación se presenta información históricamente respecto a la situación financiera de la empresa:

Cuadro N° 4: Estado de Situación Financiera de Ecuatosegur Cia. Ltda. Periodo 2009- Octubre 2014 en USD

SITUACION FINANCIERA



TIPO	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
ACTIVOS	43.109,31	100%	51.225,41	100%	70.200,41	100%	175.910,57	100%	180.706,58	100%	195.814,00	100%
CAJA	3.456,00	8%	2.851,15	6%	6.931,15	10%	34.641,22	20%	26.112,71	14%	34.561,00	18%
CUENTAS POR COBRAR	24.078,00	56%	30.056,15	59%	32.272,06	46%	82.272,06	47%	83.112,43	46%	64.811,33	33%
INVENTARIO	3.328,49	8%	4.058,69	8%	7.601,57	11%	17.433,20	10%	18.424,91	10%	17.530,67	9%
PROPIEDAD PLANTA	12.246,82	28%	14.259,42	28%	23.395,63	33%	41.564,09	24%	53.056,53	29%	78.911,00	40%
PASIVOS	24.933,74	58%	33.335,22	65%	46.947,51	67%	138.827,63	79%	107.154,78	59%	115.111,63	59%
CUENTAS POR PAGAR	5.262,71	21%	2.246,77	7%	8.781,12	19%	7.534,78	5%	12.345,00	12%	23.542,12	20%
PASIVO ACUMULADO	19.671,03	79%	28.743,34	86%	31.377,26	67%	121.481,62	88%	90.838,55	85%	70.335,51	61%
PASIVO FINANCIERO	-	0%	2.345,11	7%	6.789,13	14%	9.811,23	7%	3.971,23	4%	21.234,00	18%
PATRIMONIO	18.175,57	42%	17.890,19	35%	23.252,90	33%	37.082,94	21%	73.551,80	41%	80.702,37	41%

% RELACION AL ACTIVO

Fuente: Reporte de Clientes Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

1.5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias

Los estados de resultados de la empresa se encuentran detallados en el cuadro siguiente. En él se observa la evolución de la utilidad neta de la empresa; así como la relación porcentual de los costos y gastos respecto de las ventas totales.

Cuadro N° 5: Estado de Situación Financiera de Ecuatosegur Cia. Ltda. Periodo 2009- Octubre 2014 en USD

PERDIDAS Y GANANCIAS

TIPO	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
INGRESOS	264.290,18	100%	395.446,67	100%	492.583,32	100%	725.600,01	100%	1.038.126,78	100%	1.046.777,84	100%
COSTOS	232.980,93	88%	320.500,49	81%	406.863,18	83%	529.095,03	73%	876.854,82	84%	889.761,16	85%
GASTOS	22.632,11	9%	64.504,88	16%	74.237,26	15%	167.732,81	23%	134.795,15	13%	141.315,01	14%
UTILIDAD	8.677,14	3%	10.441,30	3%	11.482,88	2%	28.772,17	4%	26.476,81	3%	15.701,67	2%

Fuente: Estados Financieros Ecuatosegur Cia Ltda, Octubre 2014

Elaborado por: Manuel Rodríguez

1.5.7 Otros Aspectos del Análisis de la Situación Actual

Es de suma importancia indicar que dentro de la empresa existen otros aspectos que se deben tomar en consideración, recalcando que la función del personal de seguridad de Ecuatosegur es vital para la protección eficaz de personas, bienes y objetos dentro de recintos y edificios de los clientes.

Por lo antes anotado, resulta imprescindible que la empresa pueda contar con equipos de seguridad electrónica de última generación, que aseguren un servicio de seguridad de máxima eficiencia.

Dentro de este espacio, de igual manera, es necesario mencionar que en los últimos tiempos han existido cambios dentro de las empresas de seguridad ya que, por políticas gubernamentales, existe un alza de sueldos y salarios que ha beneficiado a las personas que laboran en la empresa; con ellos se abren las puertas al reemplazo de personal por equipos de seguridad electrónica.

Se realizó una encuesta cuyo detalle se encuentra en el Anexo 1 podemos observar a ciertos clientes actuales sobre la predisposición para adquirir servicios de seguridad electrónica y reemplazar los guardias por equipos electrónicos y los resultados fueron los siguientes:

El 84.62% de los clientes actuales a quienes la empresa presta sus servicios, consideran que si estarían dispuestos a sustituir los guardias por cámaras y equipo electrónico; por el contrario 15.38% le resulta indiferente y permanecería con el servicio de vigilancia físico actual.

2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

En este capítulo se realizará un análisis situacional del entorno de Ecuatosegur través del análisis interno y externo de los factores que afectan en el desenvolvimiento normal de la compañía, y a la cobertura de las principales demandas que afectan el servicio de la compañía, para encontrar las estrategias adecuadas que minimicen el riesgo que deberá enfrentar la organización al ingresar al nuevo modelo de negocio, de la seguridad electrónica.

2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1.1 Análisis del Entorno Organizacional

En la actualidad existe mucha rapidez con la que se despliegan los distintos fenómenos sociales, políticos, económicos y tecnológicos; obligando a dedicar un importante esfuerzo a las empresas en conocer su ambiente, su entorno y así poder determinar las distintas políticas que le permitan adaptarse fácilmente a él. Es por ello, que se ha considerado que el entorno está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente en su actividad.

A continuación, se realizará un análisis del entorno organizacional de Ecuatosegur Cía. Ltda. El análisis interno se apoyara a su vez en el análisis de la cadena de valor.

2.1.2 Análisis de la Cadena de Valor de Ecuatosegur Cia. Ltda.

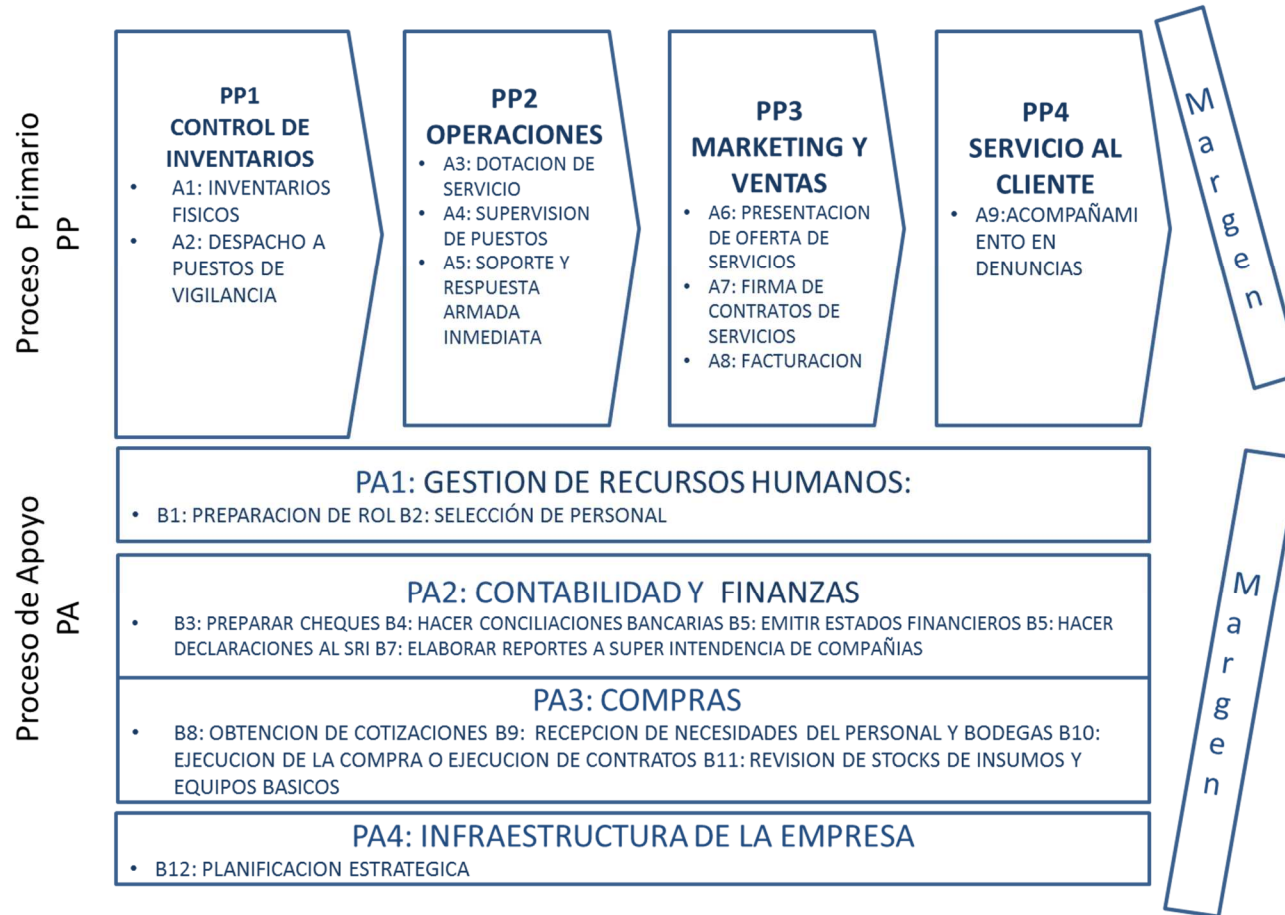
La cadena de valor es un modelo teórico que “representa las actividades básicas o primarias que se desarrollan en una organización, con el objeto de generar valor para el cliente, mediante actividades de logística interna, producción y distribución”, permitiendo a los clientes obtener los bienes o servicios por ellos demandados. (Ventaja Competitiva, Michael E. Porter S.L. 2002)

2.1.2.1 Cadena de Valor Actual

Luego de la investigación realizada se logró determinar cómo se encuentra la cadena de valor actualmente en la empresa y se representó en el siguiente gráfico las actividades existentes. Del análisis se puede deducir la existencia de una clara falencia en algunos eslabones de la cadena de valor.

Gráfico N° 7: Cadena de Valor Actual Ecuatosegur Cía. Ltda. Octubre 2014

ACTUAL CADENA DE VALOR EMPRESA ECUATOSEGUR



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Manuel Rodríguez

PROCESOS PRIMARIOS (PP):

PP1 CONTROL DE INVENTARIOS: Este proceso es importante en la cadena de valor, porque a través de él se pueden generar verdaderas ventajas competitivas respecto de sus competidores, diferenciándose en sus servicios logísticos. Es claro que un manejo eficiente del abastecimiento contribuye a una mejor relación entre cliente / proveedor y un destacado posicionamiento dentro del mercado.

A1: INVENTARIOS FÍSICOS: En todo negocio ya sea de producción o de servicios es de vital importancia la realización de inventarios físicos, que permitan verificar el estado de los libros contra lo que realmente existe en bodega y de este modo lograr identificar los faltantes.

A2: DESPACHO A PUESTOS DE VIGILANCIA: Una vez que se han determinado las cantidades de armamento y equipo que se va a utilizar en los puestos de vigilancia se deben enviar los artículos necesarios para que los vigilantes puedan brindar el servicio.

PP2: OPERACIONES:

A3: DOTACIÓN DE SERVICIO: Esta actividad del proceso de operaciones es una de las principales en la cadena de valor, ya que el giro del negocio es la prestación de servicios de vigilancia y seguridad y el

mismo que se lo brinda mediante la contratación de personal calificado para el efecto.

A4: SUPERVISIÓN DE PUESTOS: Dentro de la compañía existe un departamento de supervisión, el mismo que realiza controles las 24 horas del día y los 365 días del año a todos los vigilantes, para verificar el estado en que se encuentran, la asistencia, la presentación de uniformes, armamento, equipo de comunicación y llevar un control de asistencia del personal que labora en la compañía.

A5: SOPORTE Y RESPUESTA ARMADA INMEDIATA: Existen algunos clientes que además del servicio de vigilancia, tienen contratado un monitoreo de alarmas, el mismo que se activa a los servicios de comunicación de la compañía, de tal manera que los supervisores pueden asistir en casos de emergencia al lugar donde ocurrió el evento para brindar apoyo armado y respaldar al vigilante que se encuentra en el puesto.

PP3 MARKETING Y VENTAS:

A6: PRESENTACIÓN DE OFERTA DE SERVICIOS: Una vez que se analizó la factibilidad de colocar los puestos de vigilancia, se realiza una oferta de servicios en la que se incluye todas las condiciones, horarios, tiempos, obligaciones y responsabilidades para que el cliente las revise y se llegue a una negociación en caso de aceptación de la oferta.

A7: FIRMA DE CONTRATOS DE SERVICIO: Esta actividad es muy importante ya que en el documento se encuentra detallado todas las obligaciones y derechos de las partes, además se describe a detalle la prestación de servicio y el periodo de tiempo por el cual se brindaría el servicio de vigilancia; es muy importante que las dos partes tengan claro las responsabilidades, ya que en caso de algún evento delictivo el cliente no presente reclamos por vías legales ante la compañía, es importante recalcar que Ecuatosegur no es una compañía de Seguros, únicamente brinda servicio de protección ante eventos en los cuales los clientes puedan ser vulnerados por la delincuencia y constituye un servicio como la barrera de acceso a los antisociales además de infundir presencia de vigilancia.

A8 FACTURACIÓN: Esta actividad permite que cada mes se facturen los servicios de vigilancia y seguridad, y que cada cliente reciba su documento para el proceso de pago, de acuerdo a las normas del Servicio de Rentas Internas y se incluya algún servicio adicional que el cliente haya solicitado además del contrato.

PP4: SERVICIO AL CLIENTE

A9: ACOMPAÑAMIENTO EN DENUNCIAS: Cuando alguno de nuestros clientes sufre algún tipo de evento delictivo, la compañía le asiste como soporte para poder presentar las denuncias y de ser el caso testificar lo sucedido ante las autoridades competentes.

PROCESOS DE APOYO (PA):**PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

B1: PREPARACIÓN DE ROL: Esta actividad permite realizar los pagos de sueldos, horas extras y vacaciones al personal de guardias de seguridad.

B2: SELECCIÓN DE PERSONAL: Al brindar servicios mediante la vigilancia de personas esta actividad permite que el personal calificado pueda brindar el servicio, se les realiza una serie de exámenes físicos, psicológicos y de aptitudes para poder ser seleccionados como vigilantes de seguridad de Ecuatosegur.

PA2 CONTABILIDAD Y FINANZAS:

B3 PREPARAR CHEQUES: Para poder cumplir con las diferentes obligaciones de pago de la empresa, es muy importante que esta actividad se la realice en conjunto con las diferentes áreas requirentes de la empresa, para poder tener una operación exitosa dentro de la compañía.

B4: HACER CONCILIACIONES BANCARIA: En la compañía existe un servicio de contabilidad externo que realiza esta actividad, siempre se solicita al responsable que realice las conciliaciones para poder tener actualizado el valor de los ingresos y pagos tanto en libros como en el banco.

B5 EMITIR ESTADOS FINANCIEROS: Esta actividad se la realiza constantemente para obtener información de la situación de la compañía y mediante este recurso poder tomar decisiones que permita cumplir con los objetivos planteados.

B6: HACER DECLARACIONES AL SRI: Las obligaciones tributarias son muy importantes en toda compañía, y más aún en este tipo de organizaciones reguladas que sufren inspecciones constantes por parte de los organismos de control, ejemplo Fuerzas Armadas, Policía, Bomberos, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social quienes otorgan el permiso de funcionamiento y tenencia de armas.

B7: ELABORAR REPORTES A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: Al ser una compañía legalmente constituida, debe cumplir con las obligaciones ante el organismo regulador del Ecuador, y presentar los reportes solicitados por esta entidad.

PA3 COMPRAS:

B8: OBTENCIÓN DE COTIZACIONES: Cada requerimiento de compras debe cumplir con la premisa de obtener cotizaciones de varios proveedores, lo cual se analizara conjuntamente con el Gerente general para determinar cuál es la mejor opción que beneficie a la empresa y sobre todo satisfaga la necesidades y requerimientos.

B9: RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL PERSONAL Y BODEGAS:
esta actividad permite que el proceso de compras, atienda las necesidades de la compañía y que por medio de la determinación de las mismas, se logre realizar un proceso de compra efectivo y eficiente.

B10: EJECUCIÓN DE LA COMPRA O EJECUCIÓN DE CONTRATOS: Una vez determinada la mejor opción y validado el requerimiento se ejecuta la orden de compra o se cumple con las obligaciones contractuales previamente adquiridas por la compañía

B11: REVISIÓN DE STOCK DE INSUMOS Y EQUIPOS BÁSICOS:
Este proceso de apoyo, ayuda al proceso primario de control de inventarios, para poder reemplazar o adquirir los bienes y servicios que la organización requiera.

PA4 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:

B12: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Esta actividad la realiza la Junta General de Accionistas conjuntamente con el Presidente y el Gerente General y es de vital importancia como apoyo a toda la cadena de valor, como sabemos esta actividad despliega un sinnúmero de estrategias que darán el rumbo a la empresa y establecerá las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2.2 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para tener una visión completa de la situación actual de la empresa, se deben identificar sus recursos tangibles e intangibles. A continuación, se presenta un cuadro con el análisis de recursos y capacidades de la organización, tanto tangibles como intangibles. En los dos cuadros siguientes se ha incorporado frente a los recursos el valor generado por cada uno de los recursos o capacidades para la organización (alto, medio o bajo). También, se ha establecido a que proceso de la cadena de valor corresponde:

**Cuadro N° 6: Análisis de Recursos y Capacidades de Ecuatosegur Cia. Ltda.
Octubre 2014**

ANÁLISIS DE RECURSOS TANGIBLES ECUATOSEGUR		VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR	
RECURSOS TANGIBLES	DESCRIPCIÓN	BAJO	MEDIO	ALTO		
	FINANCIEROS	Acceso a Fuentes de Financiamiento			X	PA2: FINANZAS
		Liquidez y disponibilidad de fondos			X	PA2: FINANZAS
		Elasticidad de la demanda con respecto a los precios, Habilidad para competir con precios			X	PA2: FINANZAS
	INSTALACIONES OPERATIVAS	Ubicación		X		PP2: OPERACIONES
		Infraestructura, fachada y diseño de los locales comerciales		X		PP2: OPERACIONES
	RECURSOS ORGANIZACIONES	Sistemas de Control y comunicación gerencial			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
		Sistemas de Toma de decisiones			X	PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Evaluación de Gestión			X	PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Flexibilidad de la Estructura Organizacional		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Cuadro N° 7: Análisis de Recursos y Capacidades de Ecuatosegur Cia Ltda
Octubre 2014

ANÁLISIS DE RECURSOS INTANGIBLES ECUATOSEGUR		VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR	
		DESCRIPCIÓN	BAJO	MEDIO	ALTO	
RECURSOS INTANGIBLES	Recursos Humanos	Personal Calificado			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Experiencia Laboral			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Estabilidad			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Ausentismo			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Pertenencia		X		PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Motivación		X		PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Nivel de Remuneración			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Accidentalidad			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Reputación ante Clientes	Fuerza del producto calidad y exclusividad		X	
	Lealtad y satisfacción de clientes				X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
	Administración de Clientes				X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
	Portafolio de productos			X		PP3: MARKETING Y VENTAS
	Reputación ante Proveedores	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de productos		X		PA3: COMPRAS

ANÁLISIS DE RECURSOS INTANGIBLES ECUATOSEGUR			VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
		Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X		PA3: COMPRAS
	Reputación ante la Comunidad	Imagen corporativa			X	PP3: MARKETING Y VENTAS
		Responsabilidad Social		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Participación de Mercado		X		PP3: MARKETING Y VENTAS
		Uso de la Curva de Experiencia			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
	Recursos Tecnológicos	Software acorde a las necesidades		X		PP2 Y PP4: OPERACIONES Y SVC
		Alcance del software		X		PP2 Y PP4: OPERACIONES Y SVC
		Seguridad y confiabilidad del software		X		PP4: SERVICIO AL CLIENTE
		Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Sistematización de Información	X			PP4: SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede apreciar, los valores generados para la organización, por parte de los diferentes recursos y capacidades, son medios o altos, lo cual es positivo para la empresa.

2.2.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Este es un medio para “evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, Perfil de Capacidad Interna” (Serna Gómez, Humberto, 2000) examina cinco categorías:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad técnica o tecnológica
- Capacidad del talento humano.

A continuación, se presentan los cuadros del N8 al N12 con el Perfil de la Capacidad Interna de Ecuatosegur Cía. Ltda.

Cuadro N° 8: PCI Capacidad Directiva Ecuatosegur Cía. Ltda. Octubre 2014

CAPACIDAD DIRECTIVA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Amplia experiencia en el mercado de seguridad física y vigilancia				X			X		
Alto control de las actividades de la empresa				X			X		
No posee cultura corporativa establecida	X						X		
Alta participación de miembros de la Junta de Accionistas					X			X	
Capacidad de Emprendimiento					X			X	
Asesoramiento en Temas Importantes					X			X	
Asociación con empresas de seguridad electrónica					X			X	

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

La compañía cuenta con amplia experiencia en el mercado, lo que le permite conocer el mercado y mantener una interesante cartera de clientes. Como debilidad se nota una falta de cultura corporativa y de planificación estratégica, para enfrentar los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

A continuación, se presenta el perfil del Talento Humano de la empresa, en el que se puede observar, claramente, cierta debilidad en capacitación del personal, la carencia de un área de Marketing y Ventas, además, la inexistencia de un área de Recursos Humanos que le permita apoyar a las actividades en cuanto al desarrollo de capacidades de los guardias de seguridad y del resto del personal en general.

Cuadro N° 9: PCI Capacidad de Talento Humano Ecuatosegur Cia. Ltda.
Octubre 2014

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Personal entrenado en defensa personal y manejo de armas				X			X		
No posee personal de Ventas y Marketing	X						X		
Personal no poseen entrenamiento en primeros auxilios		X						X	
Capacitación del Personal	X						X		
No posee personal en Recursos Humanos			X				X		
No posee personal en Investigación Electrónica	X						X		

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Con respecto a su capacidad competitiva se puede observar en el siguiente cuadro, que la empresa carece de actividades formales de investigación de mercados, y además requiere que se realicen actividades de publicidad. Por lo que, la creación del área de Marketing y Ventas es indispensable para la realización de este tipo de actividades que apoyen a la mejora de su nivel de competitividad.

Cuadro N° 10: PCI Capacidad Competitiva Ecuatosegur Cia. Ltda.**Octubre 2014**

CAPACIDAD COMPETITIVA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
No cuenta con Investigación de Mercado	X						X		
Falta de publicidad vía medios	X						X		
Publicidad por referencia				X			X		
Precios competitivos dentro del mercado				X			X		

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**Elaborado por:** Manuel Rodríguez

La categoría de capacidad tecnológica, es muy importante en este tipo de negocios. Por lo que, actualmente, se visualiza en el siguiente cuadro que la compañía carece de un apropiado nivel de tecnología utilizado, además inexistencia de una oferta de soluciones en seguridad electrónica e innovación, constituyendo esto una oportunidad de mejora el incorporar nuevos productos y servicios que ofrece el mercado, en el ámbito de seguridad.

Cuadro N° 11: PCI Capacidad Tecnológica de Ecuatosegur Cia. Ltda.**Octubre 2014**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de tecnología usada	x						X		
Capacidad de Innovación	x						X		
Equipos de Comunicación y Armamento					X		X		
Respuesta Armada Inmediata y Soluciones Tecnológica						x	X		

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**Elaborado por:** Manuel Rodríguez

Los aspectos financieros de la compañía se la analiza en el siguiente cuadro, notándose claramente que mantiene un nivel de endeudamiento medio, pero además, durante el tiempo su margen de utilidad neta ha sido medio además de su rendimiento sobre los activos.

Se nota la falta de asignación de presupuestos a las áreas de recursos humanos, marketing y ventas por lo que es indispensable que se trabaje en dichas actividades que son fundamentales en el desarrollo del negocio de seguridad o cualquier otro negocio.

Cuadro N° 12: PCI Capacidad Financiera Ecuatosegur Cia Ltda Octubre 2014

CAPACIDAD FINANCIERA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de cubrir pasivo corriente					X			X	
Nivel de endeudamiento		x					X		
Nivel de rendimiento sobre activos		X						X	
Margen de utilidad neta					x		x		
Promedio de Cobro					X			X	
Rotación de activos				X			X		
Presupuesto no destinado a Marketing y Ventas	X						X		
Presupuesto no destinado a Capacitación Talento Humano	x						X		

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Para poder entender los datos del entorno externo y mejorar el conocimiento del marco general de una empresa, se recurre al análisis del entorno externo. El objetivo central del análisis del entorno externo, es identificar las amenazas y las oportunidades, mirando hacia el futuro.

Los resultados combinados del análisis “ayudan a entender su entorno externo y ello repercute, directamente, en el propósito de la estrategia” (Serna Gómez, Humberto, 2000)

2.3.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas

El perfil de oportunidades y amenazas (POAM) es la “metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades” (Serna Gómez, Humberto, 2000) potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

Este perfil permite realizar un análisis del entorno; el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve; tanto en el grado, como en el impacto, de cada factor sobre el negocio.

A continuación, se presenta el cuadro N13 con el Perfil de Oportunidades y Amenazas de Ecuatosegur Cia Ltda

Cuadro N° 13: POAM Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)									
CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
- Inflación					X			X	
- Tasas de Interés	X						X		
- Riesgo País						X			X
- PIB	X						X		
SOCIALES									
- Desempleo	X						X		
- Subempleo	X						X		
- Pobreza	X						X		
- Delincuencia	X						X		
CULTURALES									
- Falta de Confianza	X						X		
- Reducción de Costos				X			X		
DEMOGRÁFICOS									
- Crecimiento Poblacional	X							X	
POLÍTICO- LEGISLATIVOS									
- Política del País				X			X		
- Inestabilidad Política				X			X		
TECNOLÓGICO									
- Tecnología en el Ecuador			x						x
- Tendencias Tecnológicas	X						X		

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

El análisis del PCI y del POAM permiten visualizar la situación interna y externa de Ecuatosegur Cía. Ltda. y de esta manera, realizar más adelante un planteamiento efectivo de las estrategias que permitan en, el tiempo, desarrollar sus fortalezas y prevenir debilidades en consideración de la oportunidades y amenazas que se presenten en el medio, para lograr así que la propuesta de mejora sea efectiva; que es el fin de este trabajo. A partir de los perfiles PCI y POAM se procedió en el numeral siguiente a presentar el análisis FODA

2.4 ANÁLISIS FODA

Una vez que se han efectuado los análisis respectivos en los numerales anteriores, se procederá a efectuar el análisis FODA. En esta “Matriz FODA” (José María Carrillo de Albornoz y Serra, Manual de Autodiagnóstico Estratégico, 2005) se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que a nuestro juicio tienen un mayor impacto sobre Ecuatosegur Cía. Ltda, en base a los impactos individuales identificados en las matrices correspondientes en los Anexos 3 al 5 del presente trabajo se han incorporado las matrices de impacto de:

- Los factores internos de la empresa (Anexo 3)
- Los factores externos de la empresa (Anexo 3)
- Los recursos tangibles de la empresa (Anexo 4)
- Los recursos intangibles de la empresa (Anexo 5)

Los impactos identificados para los diferentes ítems que forman parte de estas matrices, permitirán de la manera menos subjetiva posible determinar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades; y posteriormente, un adecuado establecimiento de las estrategias de mayor impacto para la organización.

A continuación, se presenta la matriz FODA de Ecuatosegur Cia. Ltda.

Cuadro N° 14: Matriz FODA Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Amplia experiencia en el mercado de seguridad física y vigilancia	D1	No posee cultura corporativa establecida
F2	Alianza Estratégica con empresa de seguridad electrónica	D2	Baja capacitación de personal
F3	Sólida posición financiera	D3	No posee oferta de servicios seguridad electrónica
F4	Precios competitivos	D4	No posee Departamento Contable
F5	Permisos de Funcionamiento en regla	D5	Presupuesto no destinado a Ventas y Marketing
		D6	No posee Investigación de Mercados
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Incremento de la Inseguridad Social	A1	Proliferación de Empresas Ilegales
O2	Incremento de la Pobreza		
O3	Incremento del Desempleo y Subempleo	A2	Posicionamiento de la Competencia
O4	Mayor participación de organismos de control de empresas ilegales		
O5	Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	A3	Inestabilidad Política
O6	Clientes corporativos buscan servicios de Seguridad Electrónica	A4	Reducción de Costos por parte de los clientes
O7	Oferta de equipos y plataformas tecnológicas en seguridad	A5	Cambios Regulatorios del Sector

Fuente: Información recopilada ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

La matriz FODA que se elaboró sirve para resumir el diagnóstico de la situación del medio interno y externo; además, es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias alternativas de cambio, mejora y consolidación.

FORTALEZAS:**F1: AMPLIA EXPERIENCIA EN EL MERCADO DE SEGURIDAD FÍSICA Y**

VIGILANCIA: La compañía está constituida desde 1997, con 17 años en el mercado y durante este tiempo se ha ganado un prestigio, el mismo que validan nuestros clientes actuales y sirve de referente en el campo de la seguridad física.

F2: ALTO CONTROL DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS: El giro del negocio es el servicio que se brinda mediante personal de guardias, por lo que mantener controladas las actividades administrativas le permite tener visibilidad del desempeño de los guardias.

F3: ALIANZA ESTRATÉGICA CON EMPRESA DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA: En la actualidad se encuentra asociada a una empresa con una razón social distinta, que brinda servicios de seguridad electrónica y además se busca potenciar este tipo de servicios de tal manera que en el tiempo el giro de negocio se reemplace de seguridad física a seguridad electrónica.

F4: SOLIDA POSICIÓN FINANCIERA: La empresa actualmente tiene recursos financiero que le permitirían crecer y aún más el respaldo de entidades financieras que en el tiempo han confiado en la solidez de la empresa y brindan el apoyo en caso de requerir inversión.

F5: PRECIOS COMPETITIVOS: En el mercado de la seguridad física, es altamente sensible al precio, por lo que las empresas legalmente constituidas buscan ofertar

servicios de vigilancia con personal a precios competitivos, y de esta manera lograr colocar la mayor cantidad de puestos, sin que afecte a los costos de nuestros clientes.

F6: PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO EN REGLA: En la actualidad existen muchas compañías de seguridad que no cuentan con todos los permisos de ley para brindar seguridad, y lo realizan de manera ilegal, causándole problemas y sanciones a futuro al cliente que contrata servicios con una compañía que no está legalmente constituida.

DEBILIDADES:

D1: NO POSEE CULTURA CORPORATIVA ESTABLECIDA: Al ser una empresa pequeña, se ha dejado a un lado muchos conceptos vitales en la organización, lo que no le ha permitido crecer de manera ordenada y sufriendo constantes cambios en su operación.

D2: BAJA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL: Dentro del proceso de reclutamiento si se realiza capacitación en armas y procesos de reacción en casos de emergencia; sin embargo no existe una re-capacitación en el tiempo que refresque los conocimientos y actualice las nuevas tendencias en seguridad que un guardia debe conocer.

D3: NO POSEE OFERTA DE SERVICIOS EN SEGURIDAD ELECTRÓNICA: A pesar de mantener una alianza estratégica con una compañía que brinda este tipo de servicios, no se ha realizado una oferta formal, promoción y publicidad para desarrollar esta línea de negocios.

D4: NO POSEE DEPARTAMENTO CONTABLE: En la compañía todos los temas contables se los contrata por medio de una empresa externa que brinda el servicio, lo que muchas veces le dificulta tener acceso a la información para toma de decisiones en forma oportuna y muchas veces no llevar un estricto control de los movimientos contables.

D5: PRESUPUESTO NO DESTINADO A VENTAS Y MARKETING: Esta actividad la realiza el Gerente General, sin tener estructurado un departamento como tal, y sin presupuestos asignados, lo que muchas veces le impide crecer y además no aprovechar las oportunidades que le brinda su entorno.

D6: NO POSEE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Esta área es de vital importancia en el negocio, porque le podría dar una idea clara de las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y hacia donde apunta los avances tecnológicos en seguridad, de tal manera que le permita enfocar los esfuerzos y trazar metas, en cuanto a su portafolio de servicios. En un claro ejemplo que la seguridad electrónica es hacia donde apunta la demanda de servicios de seguridad, reemplazando hombres por equipos, cámaras, sensores, circuitos cerrados de televisión etc para brindar el servicio.

2.5 CADENA DE VALOR PROPUESTA

Luego del análisis realizado en el cuadro 7 de la cadena de valor actual, se realiza la siguiente propuesta con una nueva cadena de valor de Ecuatosegur Cia. Ltda. en la que se incorporan actividades principales y de apoyo para generar valor al cliente, además se plantea más adelante una nueva estructura organizacional. El cuadro No 15 se han

subrayado las actividades incorporadas en la Cadena de Valor, las mismas que se explican a continuación:

Cuadro N° 15: Cadena de Valor Propuesta para Ecuatosegur Cia. Ltda.



Fuente: Información recopilada ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

En el numeral 2.1.2.1 de la Cadena de Valor actual se identificaron las mejoras a los procesos y actividades de la Cadena actual, a continuación se describe las actividades que se incorporan a la nueva Cadena de Valor

ACTIVIDADES INCORPORADAS EN LA NUEVA CADENA DE VALOR:

A la Cadena de Valor Actual del cuadro 7 se han añadido las siguientes actividades primarias y de apoyo para generar una nueva Cadena de Valor (cuadro 15). Estas nuevas actividades se detallan a continuación:

A1: RECEPCIÓN EN BODEGAS: Esta actividad establece de manera formal recibir equipamiento y el armamento adecuado que se utilizará en los puestos de vigilancia de Ecuatosegur, para la correcta prestación del servicio.

A2: CONTROL DE CALIDAD: Esta actividad permite verificar el estado del armamento y uniformes para que los vigilantes que se encuentran brindando servicio. Muchas veces se debe dotar a los puestos actuales y reaccionar con la mejor disponibilidad en los puestos de vigilancia nuevos.

A3: UBICACIÓN EN PERCHAS: Esta actividad le brinda al negocio tener claridad de su inventario, para que de este modo se logre determinar cuáles serían las futuras órdenes de compra en caso de agotar stock

A9: PROSPECCIÓN DE CLIENTES Y REFERIDOS: En la compañía no existe formalizado un Departamento Comercial, pero en este caso, el Gerente General realiza esta actividad; con los años que lleva en el mercado los mismos clientes actuales, han referido nuevos clientes sin que exista una actividad puntual de promoción y publicidad, por lo que actualmente se utiliza esta actividad como herramienta del área comercial.

A14: SOPORTE DE QUEJAS Y RECLAMOS: Esta actividad permite que nuestros clientes puedan enviar las quejas y reclamos que tengan del servicio prestado por los guardias, o también puedan informar las novedades que se presentan en el servicio de vigilancia.

B3: CAPACITACIÓN AL PERSONAL: Los guardias de seguridad tener un plan de capacitación constante, tanto en el manejo de armas, relaciones humanas y reacción en casos de emergencia; por lo cual es muy importante que esta actividad se la realice durante todo el tiempo al personal nuevo y actual.

B11: ELABORACION DE PRESUPUESTOS: Para Ecuatosegur es muy importante tener un estimado de los presupuestos, que le permita realizar las compras, mejoras o inversiones a corto, mediano y largo plazo, por tanto tener un esquema de presupuestos ayuda a los directivos en la toma de decisiones y prospección en el tiempo

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CADENA DE VALOR ACTUAL Y CADENA DE VALOR PROPUESTA:

Luego de realizada la propuesta de ajuste a la Cadena de Valor, se elaboró el siguiente cuadro para identificar los procesos y/o actividades que se deben incorporar o mejorar en la compañía.

Cuadro N° 15: Análisis Comparativo de Cadena de Valor Actual y Cadena de Valor Propuesta

CARGO	PROCESO	ANTERIOR	NUEVO	STATUS
	CONTROL DE INVENTARIOS			
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	RECEPCIÓN EN BODEGAS		SI	INCORPORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	CONTROL DE CALIDAD		SI	INCORPORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	UBICACIÓN EN PERCHAS		SI	INCORPORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	INVENTARIOS FÍSICOS	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DESPACHO A PUESTOS DE VIGILANCIA	SI		MEJORAR
	OPERACIONES			
GUARDIAS	DOTACIÓN DE SERVICIO	SI		MEJORAR
SUPERVISOR	SUPERVISIÓN DE PUESTOS	SI		MEJORAR
SUPERVISOR	SOPORTE Y RESPUESTA ARMADA INMEDIATA	SI		MEJORAR
	MARKETING Y VENTAS			
JEFE DE MARKETING Y VENTAS	PROSPECCIÓN DE CLIENTES Y REFERIDOS		SI	INCORPORAR
JEFE DE MARKETING Y VENTAS	PRESENTACIÓN DE OFERTA DE SERVICIOS	SI		MEJORAR
GERENTE GENERAL	FIRMA DE CONTRATOS DE SERVICIOS	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	FACTURACIÓN	SI		MEJORAR
	SERVICIO AL CLIENTE			
JEFE DE OPERACIONES	ACOMPAÑAMIENTO EN DENUNCIAS	SI		MEJORAR
JEFE DE OPERACIONES	SOPORTE DE QUEJAS Y RECLAMOS		SI	INCORPORAR
	RECURSOS HUMANOS			
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	PREPARACIÓN DE ROL	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	SELECCIÓN DE PERSONAL	SI		MEJORAR

CARGO	PROCESO	ANTERIOR	NUEVO	STATUS
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		SI	INCORPORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	LIQUIDACION DE PERSONAL	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ELABORACIÓN DE REPORTES DE ÁREA		SI	INCORPORAR
CONTABILIDAD Y FINANZAS				
CONTADOR	PREPARAR CHEQUES	SI		MEJORAR
CONTADOR	HACER CONCILIACIONES BANCARIAS	SI		MEJORAR
CONTADOR	EMITIR ESTADOS FINANCIEROS	SI		MEJORAR
CONTADOR	HACER DECLARACIONES AL SRI	SI		MEJORAR
CONTADOR	ELABORAR REPORTES A SUPERINTENDENCIA DE CIAS	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ELABORAR PRESUPUESTOS		SI	INCORPORAR
COMPRAS				
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OBTENCIÓN DE COTIZACIONES	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL PERSONAL Y BODEGA	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	EJECUCIÓN DE LA COMPRA O CONTRATO	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	REVISIÓN DE STOCKS DE INSUMOS Y EQUIPOS	SI		MEJORAR
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	INFRAESTRUCTURA	SI		MEJORAR
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	SI		MEJORAR

Fuente: Información recopilada ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede observar existen grandes falencias en el Área Administrativa- Financiera y de Marketing y Ventas; por lo que es importante incorporar personal con perfiles para que puedan realizar las nuevas actividades que se detallan en el cuadro anterior como

control de inventarios, control de calidad, ubicación en perchas, prospección de clientes, y soporte en actividades de servicio al cliente; adicionalmente, se debe incorporar un Contador a tiempo completo, que maneje un nuevo software contable que brinde a la organización información oportuna, para la toma de decisiones y llevar a cabo un mejor control de los recursos que tiene la empresa actualmente.

En cuanto a la Gestión de Recursos Humanos de la organización, se asignara esta área al nuevo Jefe Administrativo – Financiero, el mismo que deberá diseñar un plan de capacitación para el personal, actividad que actualmente se lo realiza en forma desorganizada y poco efectiva.

El nuevo Jefe Administrativo – Financiero, además, deberá realizar los presupuestos conjuntamente con el nuevo Contador; de tal manera, que este instrumento, permita, tomar decisiones de la mejor manera.

Los procesos existentes se deberán mejorar, en cuanto a las directrices que brinde la Gerencia General, de manera que todos los eslabones de la Cadena de Valor se encuentren alineados a los objetivos y actividades de la compañía.

2.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS FODA PARA ECUATOSEGUR CIA. LTDA

En base al análisis FODA llevado a cabo y tomando en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor impacto, conforme a los resultados detallados en las matrices de impacto de los Anexos del 3 al 5, a continuación se incorpora un cuadro en el cual se delinear una serie de estrategias, que a juicio del

autor del presente trabajo, permitirán a la empresa enfrentar el futuro crecimiento y mantenerse en el mercado de la prestación de servicios de seguridad y vigilancia, en el país. A partir de las estrategias definidas en el cuadro siguiente, se relacionaran las de carácter crítico, o de mayor impacto, y estas estructuran la propuesta de mejora definitiva para la empresa.

Cuadro N° 16: Estrategias Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014

	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES – D
	F1 Amplia experiencia en el mercado de seguridad física y vigilancia F2 Alto Control de actividades administrativas F3 Alianza Estratégica con empresa de seguridad electrónica F4 Sólida posición financiera F5 Precios competitivos F6 Permisos de Funcionamiento en regla	D1 No posee cultura corporativa establecida D2 Baja capacitación de personal D3 No posee oferta de servicios seguridad electrónica D4 No posee Departamento Contable únicamente contabilidad externa D5 Presupuesto no destinado a Ventas y Marketing D6 No posee Investigación de Mercados
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS –FO	ESTRATEGIAS –DO
O1 Incremento de la Inseguridad Social O2 Incremento de la Pobreza O3 Incremento del Desempleo y Subempleo O4 Mayor participación de Organismos de control de empresas ilegales O5 Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social O6 Clientes buscan servicios de Seguridad Electrónica O7 Oferta de equipos y plataformas tecnológicas en seguridad	1. Programa de difusión y masificación de las ofertas del servicio. 2. Plan de incremento del personal de ventas según demanda del mercado. 3. Sistema de actividades para desarrollar y ofertar el servicio continuamente adelantándose a las necesidades de los clientes. 4. Sistema de gestión de políticas empresariales.	1. Desarrollo de un Programa de Capacitación al personal. 2. Creación de una Área de Mercadeo y Ventas 3. Plan de revisión de políticas de incentivo por cumplimiento de objetivos de vendedores. 4. Implementación de nuevo sistema contable y contratación de Contador 5. Incursionar en la comercialización de Seguridad Electrónica 6. Plan de Referidos para la venta de la línea de seguridad electrónica
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
A1 Proliferación de Empresas Ilegales A2 Posicionamiento de la Competencia A3 Inestabilidad Política A4 Reducción de Costos por parte de los clientes A5 Cambios Regulatorios del Sector	1. Plan de mejoramiento continuo mediante la formación del recurso humano 2. Plan de control de gastos de operación. 3. Crear ventajas competitivas que mejoren el posicionamiento de la empresa en el mercado.	1. Programa de revisión de las políticas de cobro o crédito a los clientes. 2. Invertir en equipos acorde a los avances tecnológicos en seguridad. 3. Mantener buenas relaciones con los Organismos Reguladores

Fuente: Investigación realizada ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

2.7 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Para el desarrollo de la Propuesta Estratégica, previamente se realizó un análisis de factores, tanto internos como externos de Ecuatosegur. Como se explicó en los numerales anteriores en los cuales se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de diseñar la estructura organizacional adecuada, en base a una Cadena de Valor modificada; así como, las estrategias de mejoramiento, en aquellos aspectos críticos de la empresa.

Para llevar a cabo el trabajo referido, en el ámbito estratégico, se utilizará como punto de partida el *Direccionamiento Estratégico* de la organización

2.7.1 Direccionamiento Estratégico

El “direccionamiento estratégico” (Serna Gómez, Humberto, 2000) es el principal insumo para realizar la planificación estratégica, es considerado un instrumento metodológico, en el cual se establecen las metas, logros, indicadores, procesos críticos de gestión y se le da el enfoque a la organización.

2.7.1.1 Misión

Puesto que la empresa no contaba con una misión formalmente expresada; es decir, por escrito, se procedió a elaborarla en los siguientes términos:

“Brindar protección, confianza y tranquilidad, para la satisfacción de nuestros clientes, mediante un personal altamente capacitado y con

herramientas tecnológicas de avanzada que contribuya al desarrollo del país, con responsabilidad social”.

2.7.1.2 Visión

También fue necesario formular la visión de la empresa, por las mismas consideraciones expuestas para la formulación de la misión, la visión formulada es la siguiente:

“Ser una empresa de seguridad privada, eficiente, que proporcione tranquilidad y confianza a la sociedad en el Ecuador”.

2.7.2 Valores Corporativos

A continuación, se enuncian los principales valores corporativos de la empresa Ecuatosegur Cía. Ltda:

- **Honestidad:** Ser honesto, es actuar siempre anteponiendo la verdad, con transparencia y rectitud. Ser honrado con su trabajo, con lo que se dice y con lo que se hace, en cualquier actividad efectuada para la organización. Frente a los compañeros, clientes o usuarios del servicio; es transmitir la confianza necesaria, lo cual brinda resultados de gran valor.
- **Responsabilidad:** Ser responsable es asumir las diferentes actividades que nos presenta en la vida con dedicación y resultados; ser conscientes de los deberes asignados y las consecuencias de nuestros actos. Es tener

sentido de pertenencia frente a los recursos entregados, optimizando su uso y minimizando riesgos en todas las actuaciones dentro de una organización.

- **Lealtad:** Es tener fidelidad hacia la empresa y los compañeros de trabajo, con una convicción profunda por el servicio que brindan. Involucra un sentido de pertenencia y compromiso por la organización, exaltándola en todo momento y en todo lugar.
- **Trabajo en Equipo:** Es unir esfuerzos y compartir un propósito común conocido por todos, para entregar resultados de valor para nuestra organización, clientes y usuarios. Es trabajar con entusiasmo, manteniendo una comunicación efectiva, aportando diferentes puntos de vista, que permita engrandecer las ideas y aportar a la consecución de los objetivos planteados.

2.7.3 Objetivos Corporativos

- Incorporar dentro de los servicios de la empresa, nuevos productos de seguridad electrónica. En un plazo de 5 años habrá reemplazado la empresa alrededor del 20% de su personal con equipos de seguridad de alta tecnología, lo cual incidirá en un importante ahorro de costos.
- Promover el desarrollo personal y profesional de todos los funcionarios de la empresa, con programas de capacitación continua, con tal propósito

contratará un Jefe Administrativo- Financiero que, entre sus tareas principales, diseñe y ponga en marcha un ambicioso plan de capacitación; para lo cual, se destinara alrededor de un 0,5% de los ingresos por ventas

- Profesionalizar algunos cargos de la empresa; así como también crear nuevos cargos; la organización se enfocará en contratar un Jefe de Mercadeo y Ventas, un Contador General a tiempo completo y un Jefe Administrativo – Financiero. Esto, evidentemente impacta en una mejora de la eficiencia de la organización.
- Buscar oportunidades de crecimiento del negocio atractivas y rentables. Para ello, se creara la Jefatura de Mercadeo y Ventas, y se contratara nuevo personal, que será un elemento que permita lograr el objetivo, a esto se le debe sumar, la implementación de un software contable, que permita la obtención de información de calidad, en el menor tiempo posible.
- Lograr que las ventas crezcan en términos reales al menos en un 3% adicional cada año. Si bien estas cifras son muy conservadoras, se considera que son realistas para la organización.

2.8 PROPUESTA ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA CADENA DE VALOR

La Empresa Ecuatosegur presenta una estructura básica concentrada principalmente en la administración de su recurso humano, debido a la naturaleza de su operación y al alcance del servicio de protección física que oferta.

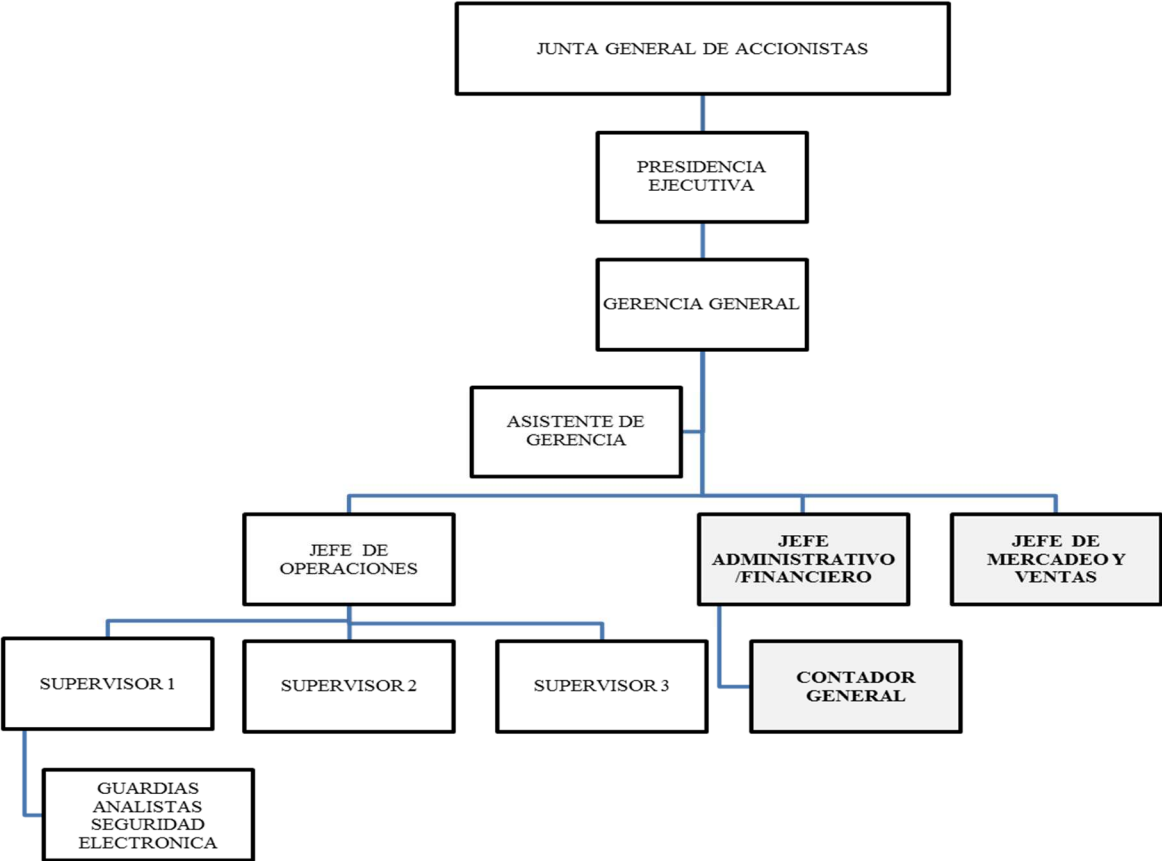
De acuerdo a la investigación realizada se presenta el siguiente organigrama funcional propuesto para la empresa en función de la nueva cadena de valor que fue presentada en el numeral 2.5

2.8.1 Organigrama Propuesto

La nueva estructura se centra principalmente en diversificar la parte operativa de la empresa para poder atender las necesidades de los nuevos perfiles de personal que se requiere contratar, principalmente, en seguridad electrónica y control, para lo cual, también se crean dos nuevos perfiles de guardias y analistas de seguridad; Finalmente se introduce en el organigrama una Jefatura Administrativa – Financiera, Jefatura de Marketing y Ventas y un Contador General a tiempo completo, para el desarrollo y ejecución de la propuesta de mejora.

Gráfico N° 8: Nuevo Organigrama Ecuatosegur Cia Ltda

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE ECUATOSEGUR CIA LTDA CON MEJORA 2014



Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
Elaborado por: Manuel Rodríguez

Actualmente, la compañía busca permanentemente alcanzar una eficiencia operativa con la perspectiva de optimizar horarios, cubrir vacantes y rotar su personal; alejada de la búsqueda y consecución de objetivos estratégicos que le permitan generar un diferenciador a largo plazo y enfocarse en nuevos segmentos.

Con la propuesta de mejora y la nueva estructura organizacional, se plantea un cambio agresivo en la estructura y enfoque de la compañía, considerando que su experiencia actual puede ser rápidamente remplazada por soporte profesional tecnológico, para que de este modo, pueda concentrarse en actividades que generen valor.

2.9 PROPUESTA ESTRATÉGICA EN BASE A LA CADENA DE VALOR

La implementación de una nueva cadena de valor implica, inicialmente, un cambio en la estructura jerárquica y operativa de la empresa; esta industria es muy susceptible a los tiempos de respuesta y confianza que pueda encontrar en su proveedor de servicio cuya interacción se centra principalmente a nivel de mandos medios, en donde se considera dotar de mayor poder en la toma de decisiones, lo cual permita acceder a protocolos de respuesta más eficientes y eficaces. Es por ello que se identificaron oportunidades de mejora en las áreas de: Operaciones, Administrativa - Financiera, Marketing y Ventas, Contabilidad.

2.10 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Luego de haber realizado el análisis FODA y haber modificado la estructura organizacional y la Cadena de Valor de la organización, a continuación, se presenta el siguiente cuadro que incluye siete estrategias básicas, como parte de la propuesta de mejora, objetivo de la realización del presente trabajo, así como, la medición del impacto en la Cadena de Valor y su tiempo aproximado de implementación.

Cuadro N° 17: Identificación de Estrategias que Forman parte de la Propuesta de Mejora Ecuatosegur Cia. Ltda. Octubre 2014

ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO ECUATOSEGUR CIA LTDA

	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN LA CADENA DE VALOR	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
1	Contratación de un Jefe Administrativo Financiero	Se contratara un Jefe Administrativo Financiero que apoye en las actividades de mayor impacto en el desarrollo del negocio	Proceso de Apoyo: Contabilidad y Finanzas, Compras	3 meses
2	Desarrollo de un Programa de Capacitación al personal	Se contratara capacitadores externos para que trabajen conjuntamente con el Área Administrativa y el personal de guardias en temas relacionados a Servicio al Cliente	Proceso Primario: Marketing y Ventas Proceso de Apoyo: Gestión de Recursos Humanos	6 meses
3	Contratación de un Contador a tiempo completo	Se instalara un Sistema Contable que permita obtener información detallada de los movimientos y obligaciones de la empresa para la toma de decisiones lo que permitirá tener diagnósticos financieros de forma ágil	Proceso de Apoyo: Contabilidad y Finanzas, Compras	3 meses
4	Adquisición de un Software Contable	Con el objetivo de llevar un mejor control de las actividades del negocio y para facilitar la toma de decisiones se incorpora un software contable	Proceso Primario: Marketing y Ventas Proceso de Apoyo: Contabilidad y Finanzas	12 meses
5	Contratación de un Jefe de Mercadeo y Ventas	Se busca potenciar la comercialización de seguridad electrónica mediante la creación de un departamento de Mercadeo y Ventas que le permita alcanzar los objetivo planteados de crecimiento	Proceso Primario: Marketing y Ventas Proceso de Apoyo: Gestión de Recursos Humanos	3 meses
6	Establecimiento de un Plan de Referidos para la venta de la línea de seguridad electrónica, promoción y publicidad	Con el objetivo de potenciar las ventas se busca implementar un plan de referidos en los clientes actuales y nuevos el cual les permite tener beneficios y acceder a un plan de incentivos que la empresa pondrá a su disposición	Proceso Primario: Marketing y Ventas Proceso de Apoyo: Contabilidad y Finanzas	3 meses
7	Incurсионar en la comercialización de Seguridad Electrónica	De acuerdo a las tendencias actuales de mercado se busca incorporar Seguridad Electrónica y cambiar el modelo actual de Seguridad Física, lo que les permitirá ahorrar recursos y mejorar la protección de nuestros clientes	Proceso Primario: Operaciones, Marketing y Ventas, Servicio al Cliente Proceso de Apoyo: Infraestructura de la Empresa, Compras	12 meses

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

3 PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES

Con la finalidad de mejorar el desempeño de toda la empresa, es indispensable implantar mejoras en los procesos de la Cadena de Valor, que así lo requieran y para que sean llevadas a cabo algunas transformaciones, es necesario generar e implementar un sistema estructurado y medible de cambios.

La propuesta de mejora para las áreas, ha buscado realizar un diagnóstico a fondo la empresa Ecuatosegur Cia Ltda, luego establecer un plan de mejoramiento para enfrentar el crecimiento actual y así poder aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno, identificando el costo – beneficio que se produciría el implantar la propuesta.

3.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se mueven a un ritmo muy acelerado, tal como lo demanda el mercado, el cual, es sumamente diferente, al que tenían las organizaciones en décadas anteriores, al mismo tiempo las condiciones del servicio son diferentes y hay grandes competidores entre las empresas, quienes buscan dominar ciertos segmentos de mercado. Esto obviamente hace que las organizaciones evolucionen y mejoren,

conforme lo dicta la demanda al igual que los métodos, procedimientos, filosofías y conocimiento del entorno.

La finalidad principal de la mejora, es brindar Seguridad Electrónica y mejorar los procesos y resultados. Mejorar es la meta, mejorar cada día, más hasta lograr la excelencia, razón por la cual la empresa Ecuatosegur plantea la creación de un plan de mejora de sus áreas.

Para ello, hay que tener en consideración que las estrategias para cambiar y mejorar que se proponen sean factibles, estén bajo la influencia del cambio, y se cuenten con los recursos necesarios para implementar todas las acciones que se requieran para desarrollar el plan.

Es preciso mencionar que el efecto de la implementación de la propuesta, no será solamente numérico-económico, adicionalmente se espera un crecimiento en la productividad de todo el personal, durante el desempeño de sus funciones, logrando empleados emprendedores, activos, dinámicos e identificados con los objetivos, la misión y la visión de la empresa, convirtiéndose en un logro no cuantificado directamente en el estudio, que aporta al crecimiento sostenido de la empresa de seguridad Ecuatosegur Cia Ltda

3.3 ALCANCE

La propuesta de mejoramiento es de aplicación para toda la empresa Ecuatosegur Cia. Ltda. y deberá ser socializada por la Gerencia General para su ejecución.

3.3.1 Propuesta de Mejoramiento de las Áreas

Luego de la investigación realizada se encontraron oportunidades de mejora con actividades primarias y de apoyo en la Cadena de Valor, que ayudaran a la compañía a incursionar en el nuevo modelo de negocio y poder mejorar sus procesos para alcanzar los objetivos y estrategias planteadas anteriormente:

3.3.2 Gestión Financiera y Contabilidad

3.3.2.1 Aspectos Contables

Los propietarios de la empresa Ecuatosegur, deben ser conscientes, de que cada transacción que el negocio de seguridad ejecuta es muy importante, siendo la contabilidad, una de las funciones responsables de la gestión y el seguimiento de las operaciones y decisiones financieras.

Es importante mencionar que se deberá incorporar un Contador de planta, ya que actualmente esto se lo realiza de forma externa, esto le ayudara prácticamente en cualquier proceso crítico, para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa, en los procesos gerenciales, que determinarán el éxito de Ecuatosegur. Razón por la cual se debe tener en consideración que para una mejora de la empresa se debe tener en cuenta el plan indicado a continuación.

Actividades de Mejora:

- Incorporar un Contador General de tiempo completo
- Adquirir un software contable y dejar de llevar algunos procesos contables en forma manual, al utilizar un software para administrar las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, facturación, conciliaciones bancarias, cálculo de impuestos entre otros aspectos.
- Llevar a diario la gestión de registros contables y mantenerlos al día, porque son un insumo de gran ayuda para la toma de decisiones y fuente de información valiosa en el desarrollo de los planes de negocios y actividades de la empresa.
- Es importante que la toma de decisiones sea también concordante con la información que brinde el nuevo sistema contable.
- Debe mantenerse el orden adecuado y el sistema de archivos de la documentación de respaldo, para todos los registros, ya que de ello depende el otorgar de manera oportuna y con certeza la información relevante que permita conocer la realidad administrativa, económica y financiera de Ecuatosegur.
- Evaluar de manera periódica, la información proporcionada por el nuevo sistema contable con intervención y participación del recurso

humano a fin de que exista concordancia entre las metas y objetivos propuestos por la empresa.

- Un aspecto indispensable dentro de la contabilidad es la administración del inventario. La inadecuada gestión de inventarios se identificó como una falencia en la Cadena de Valor, ya que a través de su correcto manejo se determinara los resultados de manera más razonable, logrando obtener información más aproximada a la realidad.

3.3.2.2 Aspectos Presupuestarios

Los aspectos presupuestarios y el control del área Administrativa - Financiera constituyen procesos de apoyo dado que permiten obtener los objetivos planteados, los cuales poseen valor cuando existe un plan que facilite su consecución, es decir los medios.

La implantación de un mecanismo de control de los cambios, debe ser asignado a un responsable concreto, con el propósito de ejercer un control eficaz. Para ello se asignara al Jefe Administrativo – Financiero como líder responsable de llevar a cabo este rol.

Actividades de Mejora

- Definir los objetivos básicos de la empresa en el aspecto presupuestario.

- Determinar la autoridad y la responsabilidad para cada uno de los departamentos.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia
- Planear los resultados de la empresa en dinero y cantidades.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la empresa.

3.3.2.3 Otros aspectos

La Jefatura Administrativa – Financiera se enfocara en brindar información acerca de la situación financiera de la empresa, y los resultados de sus operaciones y los movimientos. Se debe recordar que los reportes de actividades y los estados financieros forman parte del proceso de apoyo en la Cadena de Valor y se constituirán en el medio principal para comunicar a la Gerencia General.

Actividades de Mejora

Entre otros aspectos se deben incluir los siguientes:

- La socialización de la información financiera de la empresa Ecuatosegur debe ejecutarse de manera periódica.
- Adecuar los costos y los ingresos de la empresa.
- Diseñar un cronograma para la publicación y socialización de la información financiera de la empresa.
- Evaluar, de modo permanente, la posibilidad de reducir los costos de operación de la compañía de seguridad.
- Innovación en los productos y servicios que ofrece, tomando en consideración que no solamente se trata de realizar mejoras a los servicios actuales, sino al mismo tiempo, de reforzar los ya existentes, ya que las innovaciones contribuyen a incrementar el valor económico y la competitividad de la empresa.
- Control y administración de un fondo de Caja Chica y avances para gastos de viaje y viáticos.
- Efectuar las conciliaciones bancarias mensualmente.

3.3.3 Gestión Administrativa

3.3.3.1 Gestión de Recursos Humanos

En toda organización, el recurso más importante lo conforma el personal implicado en las actividades. Esto es de especial importancia en una empresa que presta servicios como Ecuatosegur, en la cual, la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad de los servicios que se brindan.

Es importante tener en cuenta que un personal capacitado motivado y trabajando en equipo, es el pilar fundamental para que la empresa sustente sus logros. Estos aspectos, además de ser de gran importancia para que la empresa, le permitirán alcanzar elevados niveles de competitividad.

La gestión de recursos humanos ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Actualmente, la empresa Ecuatosegur Cia Ltda necesita desprenderse del miedo que provoca lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar diariamente, entender la realidad, y afrontar el futuro. Para poder enfrentar el reto, se necesita una herramienta indispensable, el involucramiento del Capital Humano.

Actividades de Mejora

- Elevar el nivel de rendimiento de las personas que trabajan en la empresa, acompañado de un plan de capacitación bien diseñado y administrado.
- Mejorar la interacción entre los empleados, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad en el trabajo.
- El diseño del plan de capacitación, no solo debe considerar el personal de apoyo, como ha sido la tónica en la empresa, sino que, necesariamente deberá incluir personal de las actividades primarias, y sobre todo el personal operativo y de otras áreas.
- Mantener a los empleados al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad. Esto ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

3.3.4 Compras e Inventarios

Las compras y los inventarios, se constituyen entre otras, en las partidas de mayor importancia de las empresas, por ello, se debe diseñar un apropiado sistema de compras y gestión de inventarios; esto no solo incide en la eficiencia operacional del giro del negocio, sino en el manejo adecuado de los recursos financieros de la organización.

Actividades de Mejora

Entre los principales aspectos que se debe enfocar la propuesta de mejora para esta área tenemos:

- Implementación de un modelo de gestión y control de inventario, que permita controlar los máximos y mínimos de existencia; así como el manejo de los inventarios de forma coherente, ordenada y sistemática.
- La realización de un conteo físico de los inventarios por lo menos dos veces al año, sin importar cual sistema sea utilizado. Preferentemente se utilizaría el método de promedio ponderado, que consiste en determinar un promedio, sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego dividirlo entre el número de unidades existentes en el inventario incluyendo tanto los inicialmente existentes, como los de la nueva compra.

- Comprar el inventario en cantidades apropiadas, en función de los volúmenes de uso previstos, obteniendo los mejores precios posibles, sin sacrificar los niveles de calidad que requiere la empresa.
- No mantener inventarios almacenados demasiado tiempo, evitando con eso tener dinero invertido en artículos innecesarios.
- Diseñar un sistema eficiente de adquisiciones, recepción de stocks, procedimientos de despacho y control de calidad apropiado, ya que esta falencia se evidencio en la Cadena de Valor actual.
- Permitir el acceso al inventario y a las áreas de almacenamiento de armamentos y equipos de seguridad solamente a la persona responsable en su manejo, que en este caso estará bajo la Jefatura Administrativa Financiera quien establecerá el procedimiento apropiado.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a posibles pérdidas en ventas y un deterioro en la calidad del servicio prestado.

3.3.5 Gestión Operativa

3.3.5.1 Supervisión Permanente del Servicio

Esta actividad es de vital importancia para la empresa, ya que al brindar servicios de seguridad, se requiere una supervisión permanente del

servicio que los guardias brindan, de tal manera que ofrezca al cliente la tranquilidad que requiere en temas de seguridad.

Actividades de Mejora

- Planificación, se determina los planes específicos de seguridad para cada empresa cliente y se encarga de transmitir los procedimientos a los supervisores y guardias de seguridad.
- Inspección y Control de los puestos de vigilancia, se recomienda que las actividades de supervisión y control, se las realice de acuerdo a la planificación y adicionalmente inspecciones adicionales en forma aleatoria.
- Supervisar el cumplimiento de la actuación de cada guardia, así como, el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad, horarios, disciplina y vestuario.
- Supervisar el cumplimiento del plan de trabajo y tomar las medidas oportunas, en caso de producirse alguna incidencia.

3.3.5.2 Respuesta Armada Inmediata

Adicionalmente, a los temas de seguridad física o electrónica, es la respuesta a un posible evento; es así, que el servicio de monitoreo tanto a los sistemas de alarmas, botones de pánico, rastreo satelital, circuitos

cerrados de televisión que se implementará en seguridad electrónica, se ofrece el respaldo de la respuesta armada inmediata. Ecuatosegur cuenta con patrullas motorizadas y medios de reacción móviles, que asisten al área que se encuentra con alguna irregularidad.

Actividades de Mejora

- El personal debe estar equipado, para dar respuesta armada ante cualquier emergencia que se les presente a los clientes.
- Respuesta armada profesional, en caso de presentarse un evento anormal transmitido por el sistema de alarma.
- La flota de vehículos y motos deberá estar debidamente rotulada, para fácil identificación.
- Los vehículos y motos de patrullaje deberán ubicarse en puntos estratégicos para supervisar y controlar al personal de guardias que se encuentre brindando el servicio o asistir en el menor tiempo posible en caso de emergencia

3.3.6 Gestión Comercial

Al analizar la Cadena de Valor, se determinó que las actividades primarias de Marketing y Ventas, así como Servicio al Cliente deben ser sujetas a una mejora,

de tal manera que se procede a recomendar cambios importantes en la gestión comercial de la organización:

3.3.6.1 Marketing y Ventas

Actividades de Mejora

- Incorporar un Jefe de Marketing y Ventas que pueda realizar las actividades que se identificaron como mejora y las que se deben incorporar en base a la Cadena de Valor mejorada.
- Elaborar el plan de ventas detallado y prospectar clientes
- Promocionar soluciones de seguridad electrónica personalizadas a cada cliente.
- Diseñar un plan de referidos para la comercialización de servicios de seguridad electrónica inicialmente sobre la base de clientes actual y en una segunda fase extender a nuevos clientes.
- Brindar información puntual al cliente de las incidencias y circunstancias relevantes que se produzcan en el servicio, mediante un soporte de quejas o reclamos eficiente.
- Diseñar una campaña de promoción y publicidad para el lanzamiento de los nuevos servicios de seguridad electrónica, como

por ejemplo se deberá crear una página web, enviar publicidad por correo electrónico en forma masiva a las bases de datos de los clientes actuales, pautar en medios como revistas, radio, prensa escrita, participar en ferias de seguridad o actividades relacionadas entre otros.

- Presentar paquetes promocionales por referidos, para reemplazar la seguridad física actual, por un nuevo modelo de seguridad electrónica, brindando una oferta dedicada, en base a las necesidades de cada cliente.
- Permitir el acceso a los clientes, a la información de seguridad, con la ayuda de las nuevas tecnologías , el cliente podrá estar informado o revisar el estado de su punto de servicio, por ejemplo acceso remoto vía internet a las cámaras de seguridad, envíos de mensajes de texto al celular en caso de emergencia, revisar las grabaciones en caso de algún evento, al cual se necesite investigar, entre otros

3.3.6.2 Nuevo Servicio de Seguridad Electrónica

Uno de los principales retos para Ecuatosegur Cia Ltda, constituye el cambiar el giro del negocio actual, que está basado en seguridad física brindado con personal de vigilantes, por un modelo de seguridad electrónica. Cuando se habla de seguridad electrónica, se hace referencia a sustituir personal de guardias, por todos aquellos sistemas de última generación en seguridad, que el mercado demanda, como por ejemplo,

monitoreo satelital, sistemas de alarmas y respuesta armada inmediata, botones de pánico, circuitos cerrados de video vigilancia, controles digitales de acceso, detectores de metal, detectores de movimiento, detectores de humo y todas aquellas herramientas y software de seguridad disponibles en el mercado, que se puede utilizar y poner a disposición de los clientes, para proteger sus bienes.

Actividades de Mejora

Las necesidades en seguridad electrónica de cada cliente son diferentes, puesto que se desenvuelven en distintos entornos y bajo riesgos no similares; influye además el presupuesto que los usuarios asignen a este rubro dentro de sus negocios, y el nivel de protección que requieran, por lo cual a continuación se presenta un modelo básico, con las actividades que se podrán realizar para este tipo de servicio en nuestro país:

- Implementar sensores, cámaras y sistemas de alarma de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente.
- Implementar sistemas de monitoreo contra intromisión y emergencias, perimetrales o internas para los bienes y propiedades de los clientes.
- Implementar sistemas de alarmas ambientales (gases, inundación, temperatura, incendio etc.) para prevenir desastres en la propiedad del cliente.

- Implementar sistemas electrónicos de control de acceso digital a las instalaciones.
- Implementar circuito cerrado de televisión o video vigilancia, con almacenamiento de información.
- Administrar los sistemas de botones de pánico, detector de movimiento, protección de puertas y ventanas para las instalaciones de los clientes.
- Diseñar planes de acción en caso de emergencia, para minimizar el tiempo de respuesta ante cualquier evento.

4 MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Una vez que se elaboró el FODA, apoyado en el análisis de la cadena de valor de la organización se procedió a establecer la propuesta estratégica, que a juicio del investigador permitiría agregar valor a la empresa, también conocida en el ámbito administrativo como propuesta de valor.

A continuación, se van a detallar los elementos principales de dicha propuesta de valor que deben ser considerados para llevar a cabo la evaluación financiera. Para tal propósito, se procedieron a elaborar los flujos de caja incrementales que permitirán agregar valor para la empresa y para los socios de la institución.

Flujos de caja incrementales son aquellos flujos de caja derivados de la puesta en marcha de la propuesta de valor derivada del estudio preliminar llevado a cabo. Un flujo de caja incremental es el efecto neto en términos de flujos de caja del incremento en los ingresos de caja, o la disminución de costos y gastos que generen en términos netos disminuciones de desembolsos.

4.1.1 Efecto de la Implementación del Sistema de Seguridad Electrónica en la Prestación de Servicios a los Clientes Actuales (Estrategia número 7)

El efecto más importante de esta propuesta de mejora será tratado a continuación, y se deriva de la implementación del uso de equipo de seguridad electrónica por parte de la empresa objeto de estudio. Esta estrategia tiene tres efectos claramente diferenciados sobre los flujos de caja incrementales de la empresa y se relacionan con los siguientes tres rubros:

- Ahorros en Costos por Remuneraciones del Personal Operativo de Seguridad.
- Costos de Separación del Personal Operativo de Seguridad.
- Costo del Mantenimiento del Equipo de Seguridad Electrónica. Como es lógico además se deberá incurrir en una importante inversión inicial en los equipos. Esta inversión se detalla en el Flujo de Caja de Inversiones.

Seguidamente, se explicará con cierto detalle cada uno de los elementos antes referidos.

- **Ahorros en Costos por Remuneraciones del Personal Operativo de Seguridad**

En primer lugar, se procedió a determinar de manera conservadora y realista el número de personas que pueden ser disminuidas en relación con

el número de puestos de vigilancia y el sistema de vigilancia electrónico cuya implementación se contempló para el proyecto. Durante los cuatro primeros años del proyecto de mejora se previó disminuir un total de 3 personas promedio por año, totalizando un número de 20 personas. El personal se redujo en el período de cuatro años desde 101 personas hasta 81 personas; lo cual significó una disminución aproximada del 20%, en volumen de personal. Como es evidente, esta reducción impactó en un notable decremento de los costos de personal directo, detallado de la siguiente manera:

Cuadro N° 18: Monto del Ahorro por Remuneraciones del Personal Operativo de Seguridad por las personas retiradas en cada ocasión, por Año del Proyecto

Año	Valor en US \$ de ahorro por año
1	34569
2	9031
3	28313
4	9862
5	10306

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Estos ahorros fueron proyectados en base al número de personas previstas de disminuir y la remuneración proyectada por año, considerando el porcentaje de incremento de las remuneraciones del personal operativo que se establecido en un promedio del 6% anual, en referencia a los incrementos observados en los últimos años y consideración de la vocación de corte socialista del actual gobierno. La remuneración del

personal operativo tendría la siguiente evolución para los cinco años de proyecciones de la propuesta de mejora:

Cuadro N° 19: Remuneración Individual del Personal de Seguridad Operativo, por Año del Proyecto

Años	Valor en US \$
1	4321
2	4516
3	4719
4	4931
5	5153

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Finalmente, los ahorros totales previstos acumulados al final de los diferentes años del proyecto de mejora serían los siguientes:

Cuadro N° 20: Monto de los Ahorros Totales Previstos Acumulados en Remuneraciones del Personal de Seguridad Operativo, por Año del Proyecto

Años	Valor en US \$
1	34569
2	43600
3	71913
4	81776
5	92082

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

- **Costos de Separación del Personal Operativo de Seguridad**

De manera paralela a la implementación del sistema de seguridad electrónica, y en forma previa a la separación del personal operativo de seguridad, es necesario que se procedan a atender las demandas económicas por desahucio del personal separado. El costo relacionado con esta actividad fue calculado en función de las indemnizaciones que por ley se deben cancelar a las personas separadas. Se ha estimado que el número de años promedio de los empleados a ser separados se encuentra en alrededor de tres años.

Los costos derivados de la separación de empleados operativos de seguridad, actualizados por el porcentaje de incremento de las remuneraciones previsto es el siguiente:

Cuadro N° 21: Costos Derivados de la Separación de Empleados Operativos de Seguridad, por Año del Proyecto

Años	Valor en US \$
1	10803
2	2822
3	8848
4	3082
5	3221
Total	23109

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede apreciar, el costo es muy similar, aunque creciente, en cada uno de los diferentes años de proyección. Las diferencias en importes obedecen al incremento del monto de las remuneraciones individuales.

- **Costo del Mantenimiento del Equipo de Seguridad Electrónica**

Este rubro es muy importante de ser considerado; por cuanto, se asegura a través de él un adecuado funcionamiento del equipo y una correcta prestación del servicio de seguridad, y en los términos previstos. Un porcentaje del 10% es muy razonable para este tipo de rubros, a pesar que en un inicio este podría ser menor, puesto que al momento de efectuar efectivamente la adquisición de los equipos, podría incluso lograrse que al menos durante el primer año no sea necesaria su cancelación. Con fines de proyección, al menos, se ha preferido incluirlo en los montos proyectados en el estado de resultados incremental del proyecto.

Cuadro N° 22: Costos de Mantenimiento por Año del Proyecto en Equipo Electrónico de Seguridad (Cifras en US \$)

Año	Costo de mantenimiento	Inversión acumulada en equipo electrónico, a costo de adquisición
1	4379	43793
2	7285	72845
3	7908	79076
4	7908	79076
5	7908	79076

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

El valor correspondiente al rubro se calculó sobre el costo de adquisición acumulado del equipo. Es muy interesante anotar que si bien al tratarse de equipo electrónico la empresa se acogerá a una depreciación anual del 33%; en cambio, se debe recordar que los equipos, en la práctica, tendrán una duración mayor; la misma que se estima en al menos 6 o 7 años, aproximadamente, de acuerdo a lo manifestado por los potenciales proveedores del mismo.

Finalmente, y de manera resumida, el ahorro en costos de derivados de la implementación del uso de equipo de seguridad electrónica sería el que se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 23: Ahorro en Costos Derivados de la Implementación del Uso de Equipo de Seguridad Electrónica

Año	Valor de los ahorros por año del proyecto
1	19387
2	33494
3	55158
4	70786
5	80954

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

De todas maneras, con la finalidad de poder analizar en detalle los flujos de caja incrementales derivados de esta estrategia, puede consultarse el Anexo 6 en el cual se incluyen tales flujos, de manera consolidada.

4.1.2 Efectos de las Mejoras en las Áreas Operativas de la Empresa en los Ingresos por Nuevos Clientes (Efectos en los ingresos operativos por las estrategias 1 a 6)

Como resultado directo de la implementación de algunas estrategias en diversas áreas de la empresa; esto es de las estrategias 1 a 6, detalladas en la propuesta estratégica, la empresa puede obtener algunas mejoras que le generan ciertos impactos sobre los ingresos provenientes de nuevos clientes. Se ha sido bastante conservador en la cuantificación de estos efectos. En la práctica el porcentaje considerado del incremento de los ingresos por ventas, en términos reales, de un 3%, podría ser bastante bajo respecto de lo que pudiera ocurrir en la realidad.

Los cambios cualitativos a introducirse en la empresa a través de las mencionadas estrategias, se estima que implicarán un incremento de la base de clientes de la empresa de un 3% anual durante los cinco primeros años. Este porcentaje es bastante conservador, en función de los contratos que se están en los actuales momentos concretando, pero se ha sido muy conservador con las cifras de ventas proyectadas. Por ello, se puede concluir que las estimaciones de crecimiento futuro son bastante alentadoras y que la organización logrará cumplir sus metas sin ningún problema.

Los ingresos incrementales derivados de la implementación de esta estrategia alcanzan las cifras que se exponen en la tercera columna de la tabla siguiente, ingresos incrementales netos. Estas cifras incluyen el incremento en los ingresos por ventas incrementadas, deducidos los costos directos atribuibles a tales

incrementos. En el mismo cuadro No 24, se incluyen los costos directos atribuibles a los ingresos incrementales brutos relacionados con esta estrategia.

Cuadro N° 24: Ingresos Incrementales Netos Derivados de la Estrategia de Mejora del Área de Mercadeo de la Empresa (Cifras en US \$)

Año	Ingresos sin mejoras	Ingresos incrementales con mejoras de mercadeo	Ingresos incrementales sin costos directos relacionados	Costos directos atribuibles a las mejoras de mercadeo	Ingresos incrementales netos
1	1083415	1115918	32502	27627	4875
2	1121335	1154975	33640	28594	5046
3	1160581	1195379	34817	29585	5223
4	1201202	1237238	36096	30631	5405
5	1243244	1280541	37297	31703	5595

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Se debe recordar que el 85 % de los ingresos brutos por ventas corresponde a los costos directos relacionados con ellos, según se desprende del análisis financiero efectuado a los balances de la empresa. Estos costos se han incorporado en la penúltima columna de la tabla anterior. Finalmente, en la última columna de la misma tabla se detallan los ingresos netos derivados de la puesta en práctica de esta estrategia, luego de descontar estos costos directos.

De todas maneras, en el Anexo 7, se ha incluido los cálculos llevados a cabo y antes referidos.

4.1.3 Efectos de las Mejoras en las Áreas Operativas de la Empresa, sin considerar Ingresos Incrementales

Las estrategias delineadas en las propuestas de mejora que generaron un efecto sobre los gastos operativos incrementales son las siguientes:

- Administrativo Financiera
 - a. Contratación de un Jefe Administrativo – Financiero (Estrategia N. 1)
 - b. Elaboración de un plan de capacitación para la empresa (Estrategia N. 2)

- Contabilidad
 - a. Contratación de un Contador General a tiempo completo
 - b. Adquisición de un software contable

- Mercadeo y Ventas
 - a. Contratación de un Jefe de Mercadeo y Ventas
 - b. Elaboración de un Plan de Publicidad, Promoción y Comisiones

- Operaciones
 - a. Implantación del sistema de seguridad electrónica.

Recuérdese que el efecto de estas estrategias sobre los ingresos incrementales fue analizado en el punto anterior.

4.1.4 Efectos de las Mejoras en el Área Administrativo – Financiera (Estrategias 1,2)

Ahora es necesario referirse a los efectos de las estrategias que en su conjunto implican un mejoramiento del área administrativa – financiera de la empresa.

Estas estrategias son:

- Mejoras en las Actividades de Capacitación del Personal de la Empresa (Estrategia N. 2)

En cuanto a esta estrategia y con la finalidad de dar soporte a las actividades primarias y de apoyo de la empresa se pretende destinar un importante monto de recursos a capacitación del talento humano. Esto como es lógico redundará en adecuados niveles de calidad en la prestación del servicio de la entidad.

El presupuesto destinado para la realización de este tipo de actividades será del 0.5% respecto de los ingresos totales brutos que la empresa obtendrá. Los importes anuales por este concepto serán los siguientes:

Cuadro N° 25: Presupuesto Anual de Capacitación al Personal
(Expresado en US \$ corrientes)

Año	Ingresos totales brutos	Presupuesto de Capacitación
1	1115918	5580
2	1154975	5775
3	1195399	5977
4	1237238	6186
5	1280541	6403

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

En la tabla anterior, se han incorporado también los importes de los ingresos totales brutos de la empresa para los cinco años del período de pronóstico, puesto que los costos de esta capacitación son un porcentaje de ellos.

- Contratación de un Jefe Administrativo Financiera (Estrategia N. 1)

Para llevar a cabo las actividades nuevas y modificadas de carácter administrativo y financiero, según se analizó en el punto que hace referencia a la cadena de valor propuesta para la empresa es necesario que se proceda a contratar a un Jefe Administrativo Financiero. Este funcionario, entre otras cosas deberá liderar el diseño y la puesta en marcha de la estrategia anterior.

Los costos derivados de la implementación de esta estrategia se detallan en el Anexo 8, Efectos de las mejoras en las áreas operativas de la empresa, sin considerar ingresos incrementales.

4.1.5 Efectos de las Mejoras en el Área Contable (Estrategias 3 y 4)

Respecto de la estrategia números 3 y 4 que contempla la *vinculación de un profesional contable* y la adquisición de un software contable se derivan algunos flujos de caja, que en su conjunto pretenden mejorar la calidad y oportunidad de la información contable-financiera de la empresa. Si bien de manera directa no se pueden ver los efectos sobre los ingresos y costos organizacionales, en cambio es evidente que la puesta en marcha de una estrategia de esta naturaleza tendrá efectos muy positivos para la organización en el medio y largo plazo.

Los flujos de caja incrementales se han resumido en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 26: Efectos Sobre los Flujos de Caja Operacionales de la Implementación de las Estrategias 3 y 4
(Expresados en US \$ Corrientes)

	REF.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		0	1	2	3	4	5
Resultado incremental area de Contabilidad (Estrategias 3 y 4)							
Remuneraciones del Contador Anual			(10.137)	(10.593)	(11.069)	(11.567)	(12.088)
Remuneración básica mensual, incluidos beneficios sociales y de la empresa			(845)	(883)	(922)	(964)	(1.007)
Costo tercerización Contabilidad que se deja de pagar			3.600	3.762	3.931	4.108	4.293
Costo mes			300	314	328	342	358
Sistema contable - mantenimiento	5.000,00		(500)	(518)	(536)	(554)	(574)

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

No se incluye el valor de la inversión en el sistema contable que se lo detallará en la sección *Efectos Sobre los Flujos de Caja de las Inversiones*.

4.1.6 Efectos de las Mejoras en el Área de Mercadeo y Ventas (Estrategias 5 y 6)

- Vinculación de un Jefe de Mercadeo y Ventas para un mejoramiento de dicha área

Con la finalidad de sostener el crecimiento proyectado para la empresa, se ha delineado una importante estrategia, que consiste en vincular un profesional que se haga cargo de diverso tipo de tareas de mercadeo y ventas, específicamente un Jefe de Mercadeo y Ventas. Esto ha sido pensado con el propósito de darle un sentido profesional a este tipo de actividades, que si bien es cierto actualmente se están llevando a cabo de manera informal, también es cierto que es necesario llevar a cabo una serie de actividades rutinarias e importantísimas para la buen marcha de la empresa, que le permitan monitorear el comportamiento del mercado; así como, los niveles de satisfacción de los clientes.

Esta vinculación también permitirá sondear el mercado con el propósito de diseñar la prestación de nuevos productos o efectuar el rediseño de los existentes, tratando de obtener valores agregados para la organización. Es evidente que este profesional se encontrará a cargo de gestionar el presupuesto de publicidad y promoción y también apoyará en el diseño de las actividades de capacitación del personal, en función de los

requerimientos del mercado y de los clientes actuales y potenciales de la organización.

El presupuesto para cubrir los costos de remuneración directos de este funcionario será el que se detalla a continuación. Incluye el incremento por inflación y los correspondientes por beneficios de ley.

Cuadro N° 27: Remuneraciones Anuales del Jefe de Mercadeo y Ventas
(Expresadas en US \$ corrientes)

Año	Valor Anual
1	13143
2	13735
3	14353
4	14999
5	15674

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Los detalles de estos costos se encuentran en el Anexo 9.

Creación de un Plan de Publicidad, Promoción y Comisiones para la empresa

Una estrategia muy relacionada con la estrategia de vinculación de un Jefe para el área de mercadeo y ventas, es el hecho de que la empresa destine cierta cantidad de recursos financieros al desarrollo de actividades de promoción y publicidad, que entre otros aspectos, involucraría el poder elaborar cierto tipo de material de carácter promocional y publicitario que

permita obtener adecuados niveles de recordación en el mercado y clientes de la empresa. También podrían destinarse parte de este rubro presupuestario para publicar algún tipo de propaganda en los medios, que de acuerdo con las investigaciones que pueda llevar a cabo el personal de mercadeo y ventas, permitirían darse a conocer en el mercado, en cuanto al tipo de productos ofertados por la empresa y, sobre todo, en relación con el sistema de seguridad electrónica que se plantea como una importante mejora en el presente trabajo de investigación.

De manera resumida, en la tabla siguiente, se incluyen los valores anuales que la empresa destinará en dólares corrientes para el cumplimiento los aspectos antes comentados:

Cuadro N° 28: Presupuesto Anual en Gastos de Publicidad y Promoción
(Expresado en US \$ corrientes)

Año	Ingresos totales brutos	Presupuesto en Publicidad y Promoción
1	1115918	5580
2	1154975	5775
3	1195399	5977
4	1237238	6186
5	1280541	6403

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Cabe puntualizar que, del total de ingresos brutos de la empresa, se destinarán inicialmente un 0.5% de los ingresos por ventas para este rubro de publicidad y promoción.

Plan de Comisiones

Con la finalidad de incrementar la base de clientes se destinará un presupuesto para el pago de comisiones por referidos. Se ha previsto una comisión del 3% sobre los incrementos de ventas. El valor a cancelar por este concepto será:

Cuadro N° 29: Presupuesto Anual de Comisiones por Referidos
(Expresado en US \$ corrientes)

Año	Ingresos totales sobre los que se comisiona	Presupuesto en Publicidad y Promoción
1	31403	942
2	32506	975
3	33640	1009
4	34817	1045
5	36036	1081

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

4.1.7 Efectos Sobre los Flujos de Caja de las Inversiones

Como corolario de todo lo anterior, se debe mencionar el efecto sobre el flujo de caja de inversiones de las diferentes estrategias de la propuesta de mejora:

Cuadro N° 30: Flujos de Caja de Inversiones
(Expresado en US \$ corrientes)

	REF.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		0	1	2	3	4	5
Flujo de caja de inversiones							
Inversion en equipo para monitoreo electronico		(43.793)	(29.052)	(6.231)			-
Sistema contable		(5.000)					
Capital de trabajo neto operativo							
Total FCI		(48.793)	(29.052)	(6.231)	-	-	-

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las inversiones en equipo para monitoreo electrónico se llevarán a cabo de manera gradual, de forma concomitante con la desvinculación de cierto número de guardias, analizada antes. Se debe tomar en cuenta que esta manera de implementar la estrategia de implantación de seguridad electrónica es la más ajustada a una gestión que trata de minimizar los impactos de entrenamiento de personal y ajuste del tipo de servicio a ofrecer a las empresas clientes. En cambio, en relación con la adquisición de un sistema contable para la empresa es al inicio del proyecto, en una sola ocasión; aunque en el futuro, será necesario cancelar el servicio de mantenimiento del mismo, lo cual asegurará su correcto funcionamiento.

En base al cronograma de inversiones antes detallado los elementos de propiedades, planta y equipo, deberán ser depreciados, en función a las tasas aplicables y de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Las depreciaciones incrementales aplicables serán las siguientes:

Cuadro N° 31: Depreciaciones Incrementales del Proyecto de Mejora
Expresadas en US \$ corrientes

DEPRECIACIONES INCREMENTALES DE LOS ELEMENTOS DE PPE								
2015								
ITEM	AÑOS DEPRECIACIÓN	% DEPRECIACION	INVERSIÓN EN US\$	DEPRECIACIONES EN US\$				
				AÑOS DEL PROYECTO				
				1	2	3	4	5
PLATAFORMA	3	33,33%	24.798	8.266	8.266	8.266	-	-
EQUIPOS DE SEGURIDAD 1	3	33,33%	18.995	6.332	6.332	6.332	-	-
EQUIPOS DE SEGURIDAD 2	3	33,33%	29.052		9.684	9.684	9.684	
EQUIPOS DE SEGURIDAD 3	3	33,33%	6.231			2.077	2.077	2.077
SISTEMA CONTABLE	3	33,33%	5.000	1.667	1.667	1.667		
TOTALES			84.076	16.264	25.948	28.025	11.761	2.077

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

4.1.8 Estado de Resultados Incremental Derivado de la Puesta en Marcha de las Diferentes Estrategias Delineadas para la Empresa

Como resultado de la puesta en marcha de las diferentes estrategias se pudo construir el Estado de Resultados incremental, a partir del cual, posteriormente, se pudieron elaborar los correspondientes flujos de caja de operaciones. Dicho Estado de Resultados se encuentra a continuación:

Cuadro N° 32: Estado de Resultados Incremental Derivado del Proyecto de Mejora
Expresado en US \$ corrientes

REF.	2014 0	2015 1	2016 2	2017 3	2018 4	2019 5
Estado de Resultados Incremental derivado del proyecto de mejora		2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Efectos de la seguridad electrónica sobre clientes actuales (Estrategia 7)		19.387	33.494	55.158	70.786	80.954
Ingresos incrementales netos por estrategias 1 a 6		4.875	5.046	5.223	5.405	5.595
Resultado incremental en los Gastos Operativos (Estrategias 1 al 6)		(49.189)	(51.277)	(53.454)	(55.724)	(58.092)
Depreciaciones incrementales		(16.264)	(25.948)	(28.025)	(11.761)	(2.077)
Resultados brutos incrementales antes de impuestos		(41.191)	(38.685)	(21.099)	8.706	26.379
Impuestos por actividades operativas		13.881	13.037	7.110	(2.934)	(8.890)
Total utilidad operativa neta		<u>(27.310)</u>	<u>(25.648)</u>	<u>(13.988)</u>	5.772	17.489

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

4.1.9 Flujos de Caja de los Activos o Flujos de Caja Libres del Proyecto de Mejora

En base a la información consignada en el Estado de Resultados Incremental comentado en el punto anterior, se procedió a construir el flujo de caja libre; es decir, la sumatoria del flujo de caja de operaciones y el flujo de caja de las inversiones. Para el establecimiento del flujo de caja operacional se utilizó el método indirecto, de acuerdo a lo dispuesto por la NIC 7. (Norma Internacional de Contabilidad)

En resumen para determinar el flujo de caja de las operaciones de una empresa o proyecto se debe partir del resultado neto del período y a partir de él se deben llevar a cabo una serie de ajustes. Estos ajustes son los siguientes:

- Reversión de las partidas no operativas incluidas en el Estado de Resultados, netas de los efectos impositivos correspondientes. De acuerdo a ello deberían reversarse los ingresos o gastos derivados de actividades de inversión o financiamiento.
- Reversar los valores brutos de los rubros correspondientes a depreciaciones, amortizaciones y provisiones por cuentas incobrables; por no representar desembolsos de efectivo. En caso de existir ingresos que no representen ingresos de efectivo, estos deberían ser reversados también.

- Sumar o restar los efectos derivados de las partidas relacionadas con el capital de trabajo neto

Los flujos de caja de operaciones fueron incluidos en el Anexo 9.

Aparte de los flujos de caja operacionales se debió establecer el flujo de caja de las inversiones en base a los elementos detallados en líneas anteriores respecto de las inversiones efectuadas en Propiedades, Planta y Equipo.

El flujo de caja de inversiones fue incluido también en el Anexo 9.

4.1.10 Establecimiento de la Tasa de Descuento Apropriada para el Descuento de los Flujos de Caja del Proyecto de Mejora Propuesto

Con la finalidad de efectuar la parte final de la evaluación financiero a través de la obtención de una serie de indicadores de carácter financiero, es necesario, en primer lugar, proceder a obtener la tasa de descuento apropiada para tal propósito.

Puesto que la empresa utilizará para financiar la inversión inicial del presente proyecto de propuesta de mejora una mezcla de recursos propios y ajenos es necesario establecer el costo de tales recursos.

4.1.11 Costo de la Deuda

Este costo no es más que la rentabilidad exigida por los inversionistas en capital deuda para la organización. En razón de los requerimientos financieros que tendrá este proyecto de mejora, será necesario apalancar o endeudar el mismo en un determinado porcentaje.

Posiblemente, la empresa deba acudir a recursos a ser proporcionado por la CFN. Se he diseñado un endeudamiento de \$ 35.000.

Para este tipo de requerimiento, se consultó la página web de la CFN y se obtuvo la información siguiente: para un plazo de 5 años la tasa de interés aplicable para PYMES sería del 10,3451%%, sobre una base de pagos mensuales. La cuota correspondiente a este monto sería de alrededor de \$893,50, una vez concluido el período de gracia de un año que se ha previsto. En relación con las tasas de interés de las operaciones activas de la CFN puede consultarse lo incluido en el Anexo 10. Adicionalmente, en relación con la tasa de amortización de la deuda puede revisarse lo que se ha incorporado en el Anexo 15.

La tabla de amortización de la deuda resumida es la siguiente:

Cuadro N° 33: Tabla de Amortización Resumida de la Deuda

Año	Saldo de capital al final	Pago de capital	Pago de interés
0	\$ 35.000,00		
1	\$ 35.000,00	\$ -	\$ 3.620,79
2	\$ 27.552,19	\$ 7.447,81	\$ 3.274,21
3	\$ 19.296,28	\$ 8.255,90	\$ 2.466,13
4	\$ 10.144,62	\$ 9.151,67	\$ 1.570,36
5	\$ -	\$ 10.144,62	\$ 577,41
Totales		\$ 35.000,00	\$ 11.508,90

Fuente: Información obtenida en www.cfn.fin.ec el 25-12-14 a las 11 y 30

Elaborada por: Manuel Rodríguez

Se debe destacar que la tabla original de la deuda es con pagos mensuales; el cuadro anterior fue elaborado con la finalidad de resumir dicha información.

A partir de la información, y en función de la tasa de impuestos aplicable a la empresa se elaboraron los flujos de caja de la deuda para el proyecto.

Cuadro N° 34: Flujos de Caja de la Deuda del Proyecto
(Expresados en US \$ corrientes)

FCD						
Capital	35.000	0	(7.448)	(8.256)	(9.152)	(10.145)
Interés		(3.621)	(3.274)	(2.466)	(1.570)	(577)
Ahorro de impuestos		1.220	1.103	831	529	195
Total FCD	35.000	(2.401)	(9.619)	(9.891)	(10.193)	(10.527)

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Costo de los Recursos Propios

El costo de los recursos propios para el proyecto de mejora propuesto, no es más que la rentabilidad que los socios de la empresa deberían exigir como mínimo a este proyecto, sin importar el costo de capital actual de la empresa, tomada como un todo.

Para la determinación de este costo de capital de los recursos patrimoniales se ha utilizado el modelo CAPM¹, de uso bastante extendido a nivel mundial; el mismo que permite estimar dicho costo en base al riesgo operativo atribuible al proyecto que está siendo evaluado. En vista de que este modelo es aplicado sin mayor inconveniente en el mercado de los EUA, se procedió a su adopción para el presente proyecto mediante un proceso de ajuste, a través de añadir una prima por riesgo país.²

Según Ross (2010) la ecuación que permite estimar el costo de los recursos propios para una empresa que desarrolla sus actividades en los EUA (k_e) es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta \times PRM$$

¹ Modelo de valuación de activos de capital. Una amplia y excelente explicación respecto de este modelo, así como la deducción de la ecuación que lo representa puede encontrarse en el capítulo 13 de Ross (2010).

² A través de este proceso de ajuste se trasladan las conclusiones desde los EUA al Ecuador.

En donde:

R_f = Tasa libre de riesgo es la rentabilidad de títulos emitidos por el Tesoro de los EUA, con un vencimiento similar al número de años del período de pronóstico del proyecto de mejora³. Según Marín (2004) este es un procedimiento que obedece a las mejores prácticas en empresas que efectúan actividades en muchos países. A pesar de que la rentabilidad de este tipo de títulos posee un nivel de riesgo asociado, en la práctica se considera que son títulos libres de riesgo, o al menos este es tan bajo que se asume que *son títulos libres de riesgo*.

β = Es el coeficiente beta correspondiente al mismo tipo de negocio que el del proyecto o empresa cuyos flujos de caja se desean actualizar. Este parámetro mide el riesgo sistemático o riesgo de mercado que afecta a todas las empresas de una economía, aunque con diferente intensidad. Este riesgo es el único que compensa el mercado de valores y por ello es el único que el mercado compensa.

PRM = Es la prima de riesgo de mercado atribuible a un mercado de valores como el de EUA, basado en datos de un período amplio de datos y es la diferencia entre la tasa de rentabilidad de las acciones de todo el mercado, medido por un indicador del comportamiento del mercado, como lo es el índice S&P 500, de amplia aceptación.

³ En este caso, corresponde a los bonos emitidos a un plazo de cinco años.

Cuando se desea establecer el K_e desapalancado en la ecuación anterior se debe utilizar el coeficiente β desapalancado también.

El riesgo operativo se mide a través del coeficiente beta de la industria a la cual pertenece una empresa. Para el caso de la presente investigación, se utilizaron los datos del coeficiente beta de empresas dedicadas al mismo tipo de actividad que esta empresa. Esta metodología de utilizar los coeficientes beta de empresas similares se conoce como beta comparable de la industria. Para utilizar apropiadamente este coeficiente se debe consultar el coeficiente beta desapalancado.⁴

Según Ross (2009), desde el punto de vista estadístico es mejor utilizar betas comparables, por cuanto de esa manera se está utilizando información correspondiente a la experiencia de muchas empresas. Eso es mejor que utilizar betas de una sola empresa.

Para este caso se procedieron a obtener los parámetros de la ecuación anterior de las siguientes fuentes:

- La tasa libre de riesgo se consultó en www.bloomberg.com, obteniendo una tasa del 1,66% para los bonos emitidos por el Tesoro de los Estados Unidos de América. Al respecto puede consultarse el Anexo 11.

⁴ Un beta desapalancado es aquel que hipotéticamente correspondería a una empresa que no utilice deuda en su estructura financiera. Los betas que en un principio se obtienen son betas apalancados, pero se los debe someter a un proceso de ajuste que se conoce como *desapalancamiento*.

- La beta desapalancada del negocio de la empresa se consultó en www.damodaran.com y su valor fue de 0,72. En el Anexo 13 se incluye un detalle del referido parámetro.
- La prima de riesgo de mercado correspondiente a un período amplio (1928-2013) fue del 6,29% y corresponde a la diferencia de la media simple de las rentabilidades históricas de las acciones medidas por el índice S&P 500 para el período considerado y la tasa de rentabilidad histórica para bonos a largo plazo emitidos por el Tesoro del gobierno de los Estados Unidos de América.

En base a estos datos se estableció el K_e desapalancado para el presente proyecto:

$$K_e \text{ desapalancado EUA} = R_f + \beta \times \text{PRM}$$

$$K_e \text{ desapalancado EUA} = 1,66\% + 0,72 \times 6,29\%$$

$$K_e \text{ desapalancado EUA} = 6,19\%$$

Luego, con la finalidad de trasladar las conclusiones desde los EUA al Ecuador se procedió a ajustar el K_e desapalancado estimado para ese país, añadiendo una prima por riesgo país aplicable al Ecuador, medida por el coeficiente EMBI.⁵

⁵ Emerging Markets Bond Index (índice de Bonos de Países Emergentes).

El valor consultado para este coeficiente fue del 5,46% y al añadirse al k_e desapalancado del 6,19% determinado antes, se estableció que el costo de los recursos propios aplicable al presente proyecto es del 11,65%.

4.1.12 Determinación del K_e Apalancado en Función del Endeudamiento del Proyecto

Finalmente, a partir del K_e desapalancado del proyecto, en el Ecuador, se procedió a establecer el K_e apalancado, en función del nivel de endeudamiento que se prevé utilizar para el proyecto bajo análisis.

En Ross (2010) se da a conocer la ecuación que permite apalancar el K_e , así: }

$$K_{e a} = K_{e d} + (K_{e d} - K_d) \times (D/E) \times (1-t)$$

En donde:

$K_{e a}$ = K_e apalancado del proyecto

$K_{e d}$ = K_e desapalancado del proyecto

K_d = costo de la deuda financiera del proyecto

D = Valor de la deuda financiera del proyecto

E = Valor del patrimonio del proyecto

t^6 = Tasa de impuestos aplicable al proyecto

⁶ Incluye la tasa de participación e impuesto a la renta, 15 y 22%, respectivamente.

El valor del K_{e_a} fue el siguiente:

$$K_{e_a} = 11,65\% + (11,65\% - 10,35\%) \times 83,02\% \times (1 - 33,7\%) = 12,37\%$$

4.1.13 Costo Promedio Ponderado del Capital

Finalmente, se procedió a establecer el costo promedio ponderado de capital ⁷ de los recursos que utilizará el proyecto. Para la determinación de esta tasa de descuento se utilizó la ecuación que se incluye a continuación y cuya deducción se explica profusamente en Ross (2010).

$$CPPC = k_d \times D/V \times (1-t) + K_{e_a} \times E/V$$

En donde:

CPPC = Costo promedio ponderado del capital o WACC

K_{e_a} = K_e apalancado del proyecto

K_d = costo de la deuda financiera del proyecto

D = Valor de la deuda financiera del proyecto

E = Valor del patrimonio del proyecto

V = D + E

t = Tasa de impuestos aplicable al proyecto

⁷ También conocido por sus siglas en Inglés como WACC, que significa Weighted Average Cost of Capital.

Resolviendo se tiene que el CPPC es:

$$\text{CPPC} = 10,35 \% \times 45,36 \% \times (1-33,70 \%) + 12,37 \% \times 54,64 \% = 9,87 \%$$

Como se puede apreciar, al endeudar al proyecto el costo de los recursos promedio ponderado por los pesos de la deuda financiera y el patrimonio, se reduce al 9,87 %, que es inferior al $K_{e a}$, que era del 12,37 %. Ello se debe, básicamente, al ahorro impositivo generado por la deuda financiera.

4.1.14 Evaluación Financiera del Proyecto

Para llevar a cabo la evaluación financiera se decidió establecer los parámetros financieros siguientes: Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Valor al Capital y la TIR de los Recursos Propios. Estos parámetros se calcularon e incluyeron en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 35: Parámetros de Evaluación Financiera del Proyecto (VAN, TIR, VAC, TIR Recursos Propios)

	REF.	2014 0	2015 1	2016 2	2017 3	2018 4	2019 5
Evaluación del proyecto							
VAN							
Flujo de caja libre		(48.793)	(28.367)	580	18.439	29.571	205.756
Costo promedio ponderado del capital	9,87%						
Valor actual neto	88.593						
TIR	31,63%						
VAC							
Flujo de caja de los socios		(13.793)	(30.768)	(9.039)	8.548	19.379	195.229
Costo de los recursos propios apalancado	12,37%						
Valor al capital	78.831						
TIR recursos propios	43,43%						

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la rentabilidad relativa o porcentual de los activos del proyecto de mejora. Esta tasa se establece a partir de los flujos de caja libres, que son la suma algebraica de los flujos de caja operacionales y los flujos de caja de inversión.

Para este proyecto la TIR alcanzó el valor de 31,63%. Esto significa que la empresa obtuvo una rentabilidad del 31,63%, en relación con la inversión inicial de \$ 48.793. Esta rentabilidad es muy superior a la rentabilidad que los inversionistas (acreedores de deuda y los socios exigen en promedio), que es del 9,87%. Esto significa que los inversionistas obtienen un margen residual del 21,76%, que es de por sí bastante atractivo.

Para la determinación de la TIR se utilizaron los flujos de caja libres detallados a continuación:

Cuadro N° 36: Flujos de caja libres del Proyecto
(Expresados en miles de US \$)

Año	FCL
0	-48793
1	-28367
2	580
3	18439
4	29571
5	205756

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

para la determinación de estos flujos de caja libres se utilizaron los flujos de caja de operaciones y los flujos de caja de inversiones, como se define en la NIC 7 vigente. (Norma Internacional de Contabilidad)

EL Valor Actual Neto (VAN) es el valor Presente de los Flujos de Caja libres del proyecto de mejora. El VAN del proyecto asciende a \$ 88.593. Esto significa que la empresa obtuvo en términos netos y de valor presente esa cantidad, luego de recuperar el valor de la inversión inicial. Desde este punto de vista el proyecto de mejora agrega valor en esa cantidad.

Otra evaluación que se debe hacer, es desde el punto de vista de los socios. Según lo establecido en el cuadro *Parámetros de Evaluación Financiera del Proyecto* la rentabilidad exigida por los socios para esta empresa, en este proyecto es de 12,37%, mientras la rentabilidad obtenida a través del proyecto fue del 43,43%. Esto deja un amplio margen a su favor y por ello les conviene emprender este proyecto. De hecho el valor añadido al capital de ellos (VAC) es de \$ 78.831. Este VAC es la riqueza que se les añade a ellos en términos de valor presente y tomando en consideración una rentabilidad exigida por ellos del 12,37%; es decir, como tasa descuento de los flujos de caja de los socios. (Norma Internacional de Contabilidad)

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El crecimiento de la inseguridad en el país ha incrementado la demanda en servicios de seguridad privada, por lo que el entorno externo, brinda una gran oportunidad de negocio para este tipo de empresas, permitiéndole satisfacer, las nuevas necesidades que plantean las industrias, siendo la seguridad electrónica, una alternativa creciente, que mediante inversiones tecnológicas y capacitación del recurso humano, permitirán atender mercados como el nuestro, que poseen bajos índices de penetración con este tipo de servicios.
- La empresa Ecuatosegur Cía. Ltda. presenta un modelo de negocio marcado por una administración conservadora y resistente a los cambios; con un sistema básico y poco tecnificado, el enfoque que posee, está basado en tareas operativas principalmente, sin darle la debida atención a las tareas estratégicas y comerciales, lo que ha producido un estancamiento en su crecimiento, a mediano plazo.

El sector de la industria en que se desenvuelve la compañía, es un mercado que ha sufrido un alto impacto, en su modelo tradicional de prestación de servicios, por temas de la implementación de nuevas regulaciones gubernamentales en cuanto a sueldos de los empleados, permisos de funcionamiento, permisos de

tenencia de armas entre otros, así como el ingreso de productos sustitutos; dando la oportunidad a que el desarrollo tecnológico permita remplazar los procesos acostumbrados de vigilancia física por seguridad electrónica.

- La compañía carece de plan estratégico formal, su crecimiento ha estado marcado, por un modelo basado en referidos de clientes actuales principalmente, esto se evidencia en la falta de planes de negocios, objetivos comerciales y presupuestos asignados; dando una visualización clara, que su principal objetivo es el mantenimiento financiero y no aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- El análisis y estudio realizado, mediante el diseño de la propuesta de mejora, determinó que existen grandes oportunidades de crecimiento, para la empresa Ecuatosegur Cía. Ltda con las correspondientes inversiones a realizarse y el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, así como también la modificación de su Cadena de Valor, la implantación de un plan de capacitación, los cambios en su estructura organizacional y mejora de su modelo de gestión.
- La encuesta realizada a una muestra de los clientes actuales determino que el 85% de ellos estaría dispuesto a contratar el servicio de seguridad electrónica

5.2 RECOMENDACIONES

- Viabilizar la propuesta de mejoramiento, objeto del presente trabajo, para revertir la situación actual de la empresa e iniciar un nuevo modelo de negocio basado en el desarrollo de servicios de seguridad electrónica.

- Acoger las recomendaciones de modificación, de su Cadena de Valor y desarrollar las estrategias planteadas, permitiéndole crear un diferenciador a mediano plazo, aprovechando las oportunidades de negocio que presenta el mercado ecuatoriano.
- Arrancar con el proceso de ofertar los nuevos servicios de seguridad electrónica, en segmentos específicos de los actuales clientes, lo cual permitirá medir el impacto del remplazo del modelo tradicional de vigilancia por uno monitoreado.
- Desarrollar sólidos procesos de control, para soportar de manera adecuada, los cambios que sufrirá la empresa, principalmente el reemplazo de su recurso humano y sus nuevos procesos.
- Implementar el nuevo organigrama, conjuntamente con las actividades principales y de apoyo recomendadas en la Cadena de Valor, lo cual, soportarán las nuevas necesidades de funcionamiento de la compañía para emprender este desafío, es importante considerar el levantamiento de perfiles y definir claramente las funciones de cada área.
- Se recomienda que la Gerencia General, designe un líder responsable del proceso de implementación del nuevo modelo de negocio, con facultades abiertas para la toma de decisiones, referentes a la contratación de personal, adquisiciones de equipos de seguridad electrónica y software contable, diseño de planes de capacitación, modificación de los procesos en la Cadena de Valor y finalmente un modelo de medición de resultados de esta propuesta de mejoramiento en el tiempo.

- Mantener actualizado los lineamientos del plan estratégico propuesto y adicionalmente, los nuevos cargos de Jefe Administrativo – Financiero, Jefe de Marketing y Ventas y Contador a tiempo completo, elaboren los respectivos manuales de funciones para sus respectivas áreas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (11 de junio de 2012). *Las denuncias por delitos aumentaron en el 2012, según cifras de la Policía Judicial*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/judicial/3116.html>
2. Alpander, G. (2000). *Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos*.
3. Amat, J. (2000). *Control de gestión (una perspectiva de dirección)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
4. CEDATOS. (abril de 2011). *Estudio de opinión*. Recuperado el 31 de octubre de 2014, de La Inseguridad en el Ecuador: http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
5. Correa, E. (2001). *Medición de la gestión de los recursos humanos y sus impactos económicos financieros*.
6. David, F. R. (1994). *La gerencia estratégica*. (9na. ed.). Colombia: Editorial Serie Empresarial.
7. Davidson, J. (2001). *La gestión de proyectos*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
8. Diario El Comercio. (12 de febrero de 2012). *El primer UPC que tiene Ojos de Águila*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/seguridad/primer-upc-que-ojos-de.html>
9. Diario El Telégrafo. (25 de julio de 2013). *Credibilidad de la Policía en el país alcanza el 50%*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/credibilidad-de-la-policia-en-el-pais-alcanza-el-50.html>
10. Drudis, A. (2002). *Gestión de proyectos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
11. Ecuador en Cifras. (marzo de 2014). *Indicadores Laborales*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf
12. Ecuador en Cifras. (marzo de 2014). *Pobreza*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Informe-Pobreza-marzo-2014.pdf>

13. Ecuador Inmediato. (14 de febrero de 2013). *Ministerio del Interior entrega Unidades de Policía Comunitaria en Quito*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=191310&umt=ministerio_del_interior_entrega_unidades_de_policeda_comunitaria_en_quito
14. Greenley, G. E. (s.f.). *La orientación al mercado y rendimiento de la empresa: evidencia empírica de las empresas U.K.* Mc Graw Hill.
15. Jones, G., & Hill, C. (s.f.). *Administración Estratégica*. (3ra. ed.). McGraw Hill.
16. Kotler, P. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*.
17. Leibowics, J. (2001). *Administración*. Bogotá: Editorial Prana.
18. Maldonado, E. (2013). *Finanzas Corporativas*. Quito.
19. Marín, N., Werner, K., & Montiel, L. (2004). *Evaluación de Inversiones Estratégicas*. Bogotá: Editorial Norma.
20. Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación*. (3ra. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
21. Ministerio Coordinador de Seguridad. (2011). *Plan Nacional de Seguridad Integral*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/01_Plan_Seguridad_Integral_baja.pdf
22. Muller, M. (2004). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
23. Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos del Control de la Gestión Empresarial*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
24. Norma Internacional de Contabilidad. (s.f.). Estado de Flujos de Efectivo.
25. Pérez, J. F. (2000). *Control de la gestión empresarial*. España: Editorial ESIC.
26. Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración*. (3ra. ed.). México: Prentice Hall.
27. Ross, S., Randolph, W., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas*. (8na. ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
28. Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*; (2da. ed.). Madrid: Esic Editorial.
29. Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5ta. ed.). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
30. Sebastián, A., & Pérez, V. (2007). *Valoración de Empresas. Teoría y Casos Prácticos*. México: Ediciones Mundi - Prensa.
31. Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores Ltda.

32. Vélez - Pareja, I. (2004). *Costo de Capital y Riesgo. Costo de capital para firmas no transadas en Bolsa. Primer Seminario Internacional de Finanzas. Las variables económicas en la óptica Latinoamericana*. Rosario, Argentina: Universidad Nacional del Rosario.

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de la Encuesta

ENCUESTA BASE PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y MEDIR LA ACEPTACIÓN DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA

Porqué se hizo:

Esta encuesta se realizó para saber qué tan satisfechos están los clientes actualmente con el servicio de seguridad física y ver qué tan dispuestos estarían a acceder a un servicio de seguridad electrónica.

Alcance del estudio

Esta encuesta estuvo enfocada a los clientes actuales, porque inicialmente se va a trabajar en disminuir el recurso físico por tecnología sobre la base actual de clientes.

Análisis de resultados

Califique de 1 hasta 5 los servicios que Ecuatosegur Cía. Ltda., presta a su compañía, bajo el siguiente concepto:

- 1 Nada Satisfecho
- 2 Poco Satisfecho
- 3 Indiferente
- 4 Muy Satisfecho
- 5 Totalmente Satisfecho

- 1 No lo haría
- 2 Poco dispuesto
- 3 Indiferente
- 4 Muy dispuesto
- 5 Totalmente dispuesto

Encuesta para determinar la satisfacción del cliente

Nº		
1	¿Estaría dispuesto a sustituir los guardias actuales por cámaras de seguridad o sistemas electrónicos de control de acceso?	()
2	¿El servicio se lo ha brindado con puntualidad?	()
3	¿Cree usted que el guardia de seguridad permanece en su puesto de trabajo?	()
4	¿Está usted de acuerdo con la presentación personal, uniforme y el equipamiento del guardia de seguridad?	()
5	¿Considera que los guardias de seguridad se encuentran capacitados para realizar su trabajo?	()
6	¿Considera que los guardias cumplen sus funciones cabalmente?	()
7	¿Ha percibido que los guardias de seguridad son supervisados constantemente?	()
8	¿En el caso de un requerimiento el tiempo de respuesta ha sido el esperado?	()
9	¿Considera que el personal administrativo tiene el conocimiento y experiencia del negocio?	()
10	¿Cuándo ha ocurrido algún inconveniente la empresa ha sido eficiente en la solución de los problemas?	()

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

De la encuesta planteada se obtuvo el siguiente resultado:

Resultado de la encuesta

N°		Valoración					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿Estaría dispuesto a sustituir los guardias actuales por cámaras de seguridad o sistemas electrónicos de control de acceso?			2	9	2	4.00
2	¿El servicio se lo ha brindado con puntualidad?			2	10	1	3.92
3	¿Cree usted que el guardia de seguridad permanece en su puesto de trabajo?		3	1	9		3.46
4	¿Está usted de acuerdo con la presentación personal, uniforme y el equipamiento del guardia de seguridad?		2	3	8		3.77
5	¿Considera que los guardias de seguridad se encuentran capacitados para realizar su trabajo?		3	9	1		2.85
6	¿Considera que los guardias cumplen sus funciones cabalmente?			9	4		3.31
7	¿Ha percibido que los guardias de seguridad son supervisados constantemente?		7	4	2		2.62
8	¿En el caso de un requerimiento el tiempo de respuesta ha sido el esperado?		1	7	4	1	3.38
9	¿Considera que el personal administrativo tiene el conocimiento y experiencia del negocio?	2	1	6	2	2	3.08
10	¿Cuándo ha ocurrido algún inconveniente la empresa ha sido eficiente en la solución de los problemas?		9	3	1		2.38
	Total Promedio						3.28

Fuente: Base de Clientes actuales

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Interpretación de la encuesta

Pregunta No. 1 ¿Estaría dispuesto a sustituir los guardias actuales por cámaras de seguridad o sistemas electrónicos de control de acceso?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
		2	9	2	4.00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

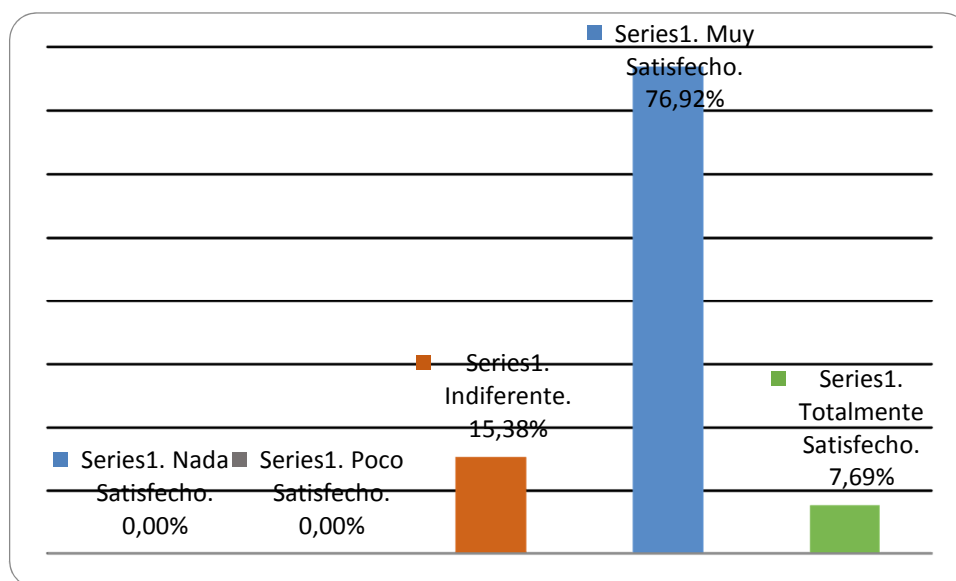
Ante esta pregunta el 84.62% de los clientes a quienes la empresa presta sus servicios consideran que si estarían dispuestos a sustituir los guardias por cámaras y equipo electrónico, 15.38% que les es indiferente y permanecerían con el servicio de vigilancia físico actual.

Pregunta No. 2 ¿El servicio se lo ha brindado con puntualidad?**Resultado de la encuesta**

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
		2	10	1	3.92

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Ante la inquietud de que si los servicios que presta la empresa a los clientes han sido cumplido con puntualidad el 84.62% correspondiente a 11 personas dicen sentirse muy satisfechos con el servicio que la empresa les brinda, y el 15.38% correspondiente a 2 personas

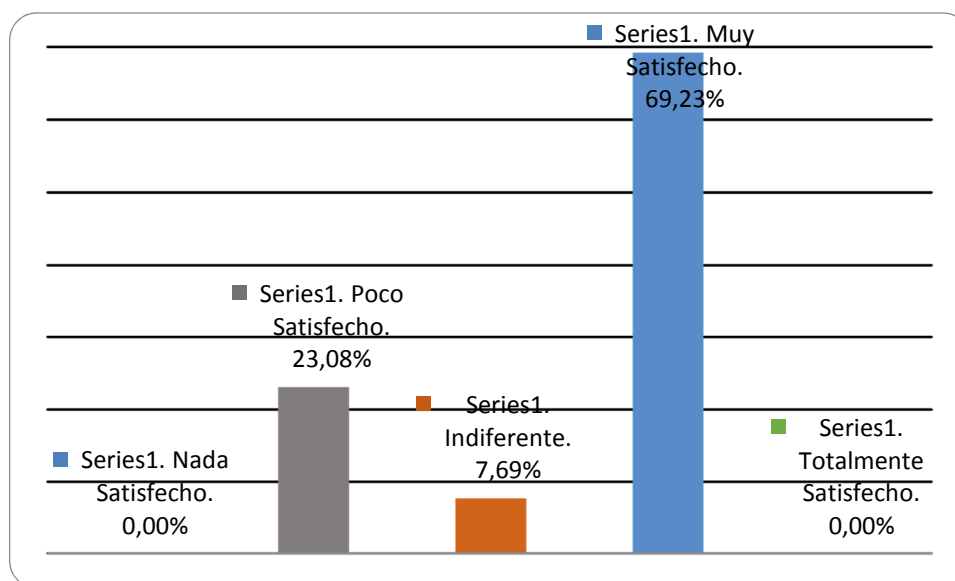
Pregunta No. 3 ¿Cree usted que el guardia de seguridad permanece en su puesto de trabajo?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
	3	1	9		3.46

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Ante la inquietud de que si los guardias de seguridad permanecían en los lugares de trabajo el 69.23% correspondiente a 9 personas responden sentirse muy satisfecho con la labor desempeñada por los guardias de seguridad, el 23.08% correspondiente a 3 personas manifestaron que los guardias permanecen en su lugar de trabajo muy poco, y para el 7.69% correspondiente a 1 personas le es indiferente si el guardia de seguridad permanece o no en su sitio de trabajo.

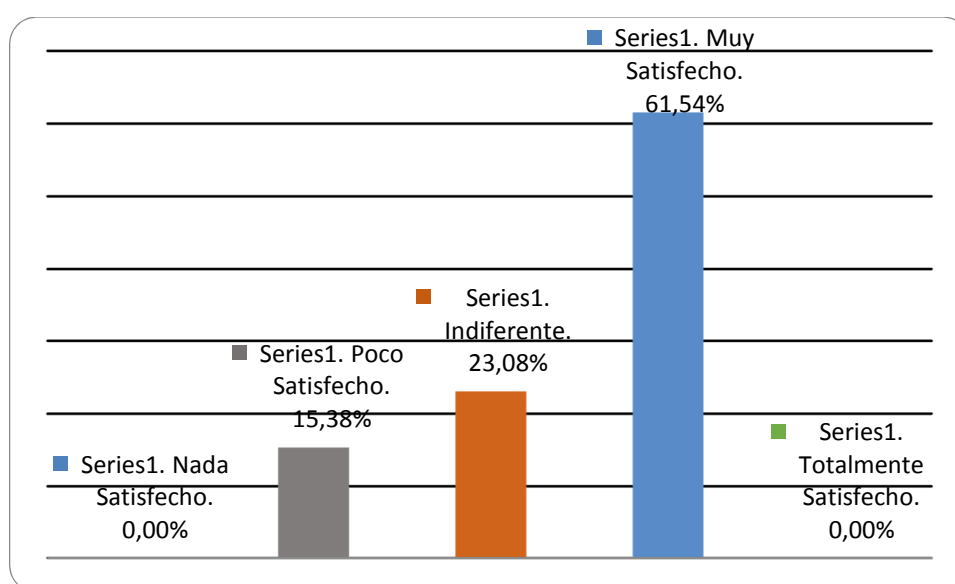
Pregunta No. 4 ¿Está usted de acuerdo con la presentación personal, uniforme y el equipamiento del guardia de seguridad?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
	2	3	8		3.77

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede observar en el gráfico, el 62.54% de las personas encuestadas respondieron estar conformes con la presentación de los guardias de seguridad, y para el 38.56% de las personas encuestadas le es muy indiferente la forma en que los guardias se presentan a trabajar.

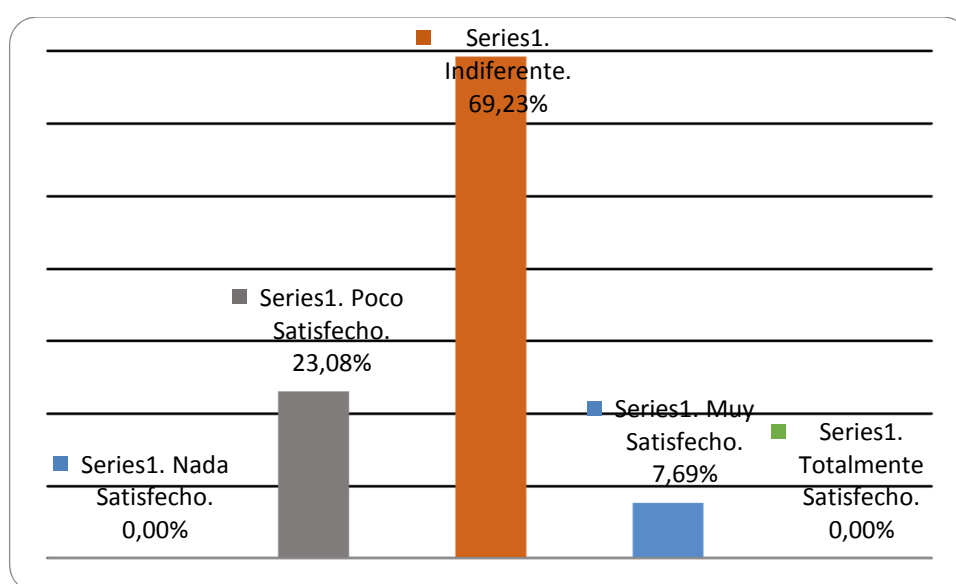
Pregunta No. 5 ¿Considera que los guardias de seguridad se encuentran capacitados para realizar su trabajo?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
	3	9	1		2.85

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Ante la inquietud de saber si los guardias de seguridad están capacitados para poder realizar su trabajo, el 69.23% correspondiente a 9 personas responden que le es indiferente si los señores guardias se encuentran en capacidad de realizar su trabajo, el 23.08% correspondiente a 3 personas manifestaron que la mayoría de los guardias no están capacitados, y el 7.69% correspondiente a 1 persona responde que los guardias si están capacitados para desempeñar sus labores. Por lo que se sugiere que los directivos de la empresa que se cumpla con la capacitación del personal de guardias.

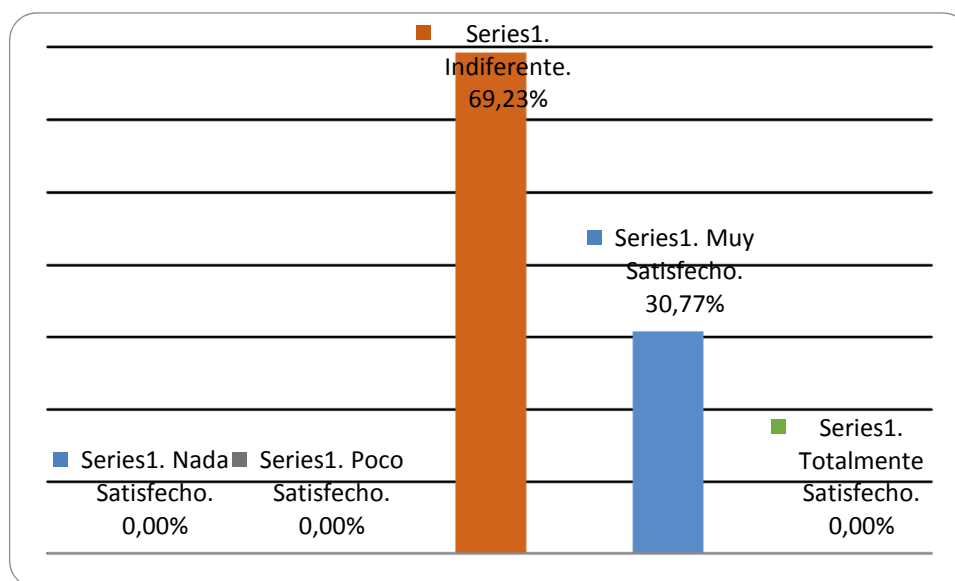
Pregunta No. 6 ¿Considera que los guardias cumplen sus funciones cabalmente?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
		9	4		3.31

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

El gráfico nos demuestra que el 69.23% de las personas encuestadas consideran que los guardias cumplen a medias sus labores, y el 30.77% de las personas encuestadas manifestaron que los señores guardias de seguridad sin cumplen con su trabajo. Por lo que se sugiere poner mayor atención en esta actividad.

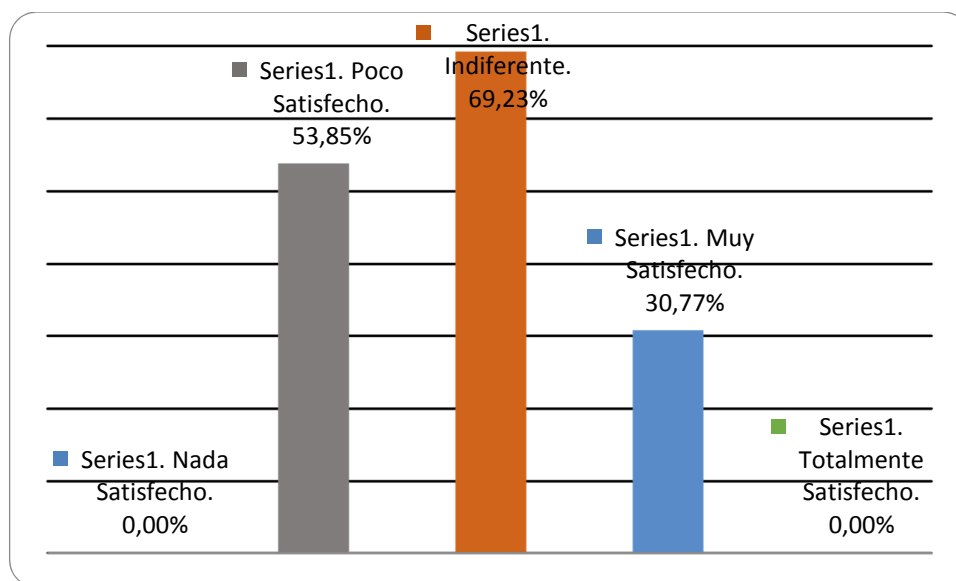
Pregunta No. 7 ¿Ha percibido que los guardias de seguridad son supervisados constantemente?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
	7	4	2		2.62

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

El gráfico indica que el 53.85% de los encuestados respondieron que los guardias de seguridad son supervisados en pocas ocasiones, el 30.77% le es indiferente si son o no supervisados los guardias, 15.38% manifestaron que los guardias si son supervisados de forma constante. Se sugiere mayor control a los guardias.

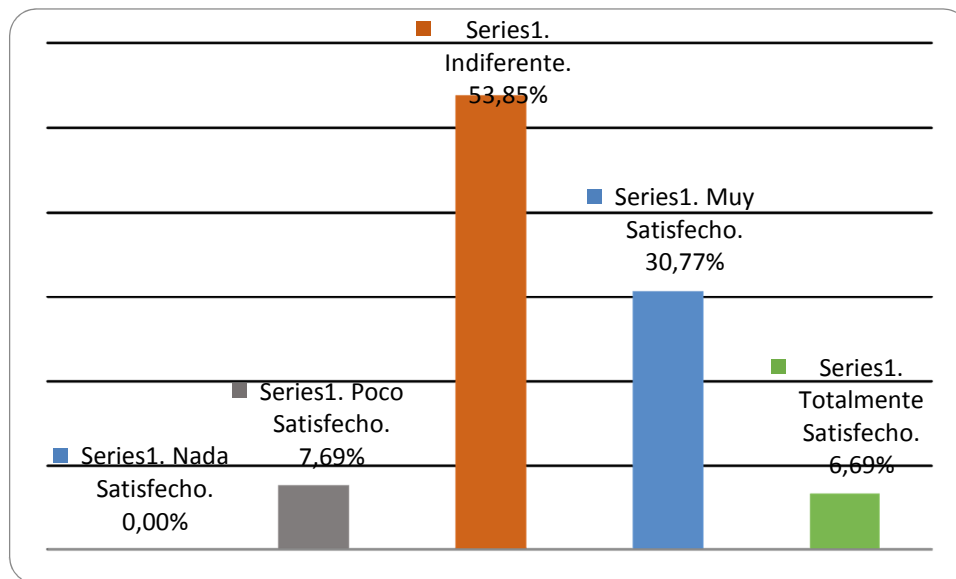
Pregunta No. 8 ¿En el caso de un requerimiento el tiempo de respuesta ha sido el esperado?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
	1	7	4	1	3.38

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Ante la inquietud de que si los clientes reciben respuesta de forma inmediata ante cualquier requerimiento por parte de ellos el 53.85% correspondiente a 7 personas responden que a veces son atendidos, el 38.46% correspondiente a 5 personas responden que si han son atendidos sus requerimientos, y el 7.69% correspondiente a 1 persona responde que no.

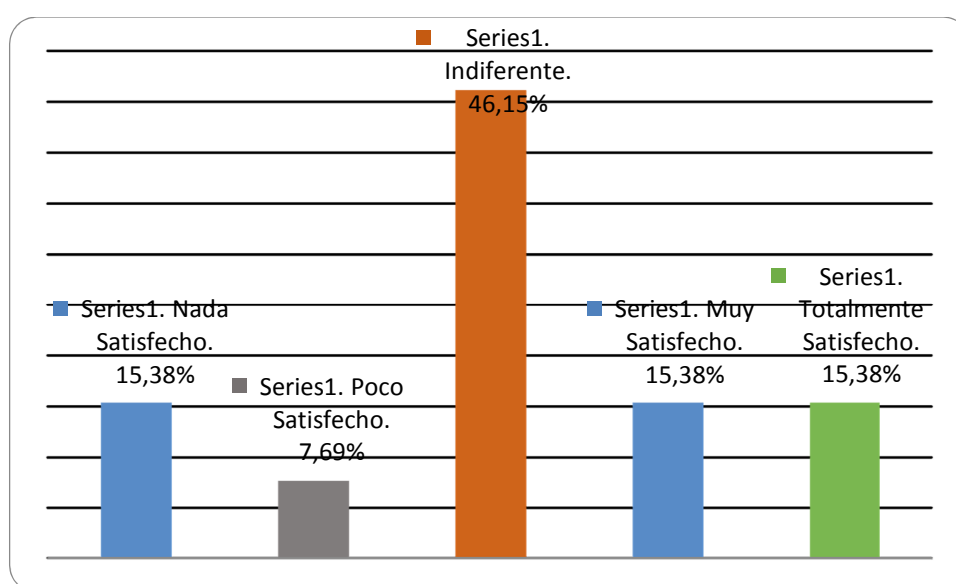
Pregunta No. 9 ¿Considera que el personal administrativo tiene el conocimiento y experiencia del negocio?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
2	1	6	2	2	3.08

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Como se puede observar en el gráfico, para 46.15% le es indiferente si el personal administrativo tiene o no la experiencia suficiente sobre el negocio de guardianía, el 30.77% manifiesta que el personal posee el suficiente conocimiento acerca del servicio de guardianía, y el 23.08% de las personas encuestadas manifestaron que no.

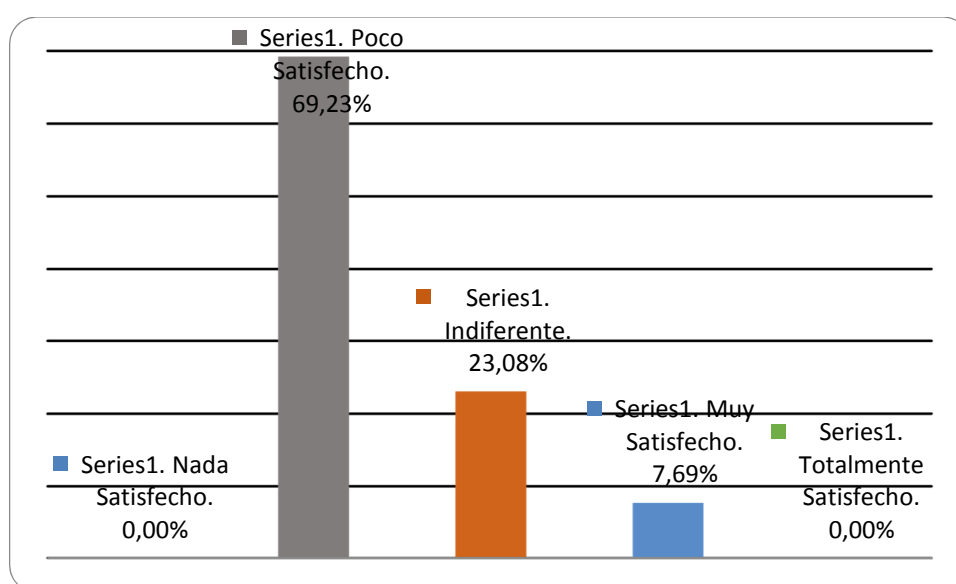
Pregunta No. 10 ¿Cuándo ha ocurrido algún inconveniente la empresa ha sido eficiente en la solución de los problemas?

Resultado de la encuesta

Valoración					Total
1	2	3	4	5	
	9	3	1		2.38

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Ante esta pregunta, el 69.23% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa se demora mucho en tratar de solucionar algún problema, para el 23.08% le es indiferente la actitud que toma la empresa, y el 7.69% consideran que la empresa si les da solución a sus problemas. Se sugiere a la empresa poner mayor atención a los clientes.

Nada Satisfecho

Poco Satisfecho

Indiferente

Muy Satisfecho

Totalmente Satisfecho

El resultado promedio determina un servicio en el cual a los clientes le es indiferente, considerando que los puntajes más bajos son en la que ha ocurrido algún inconveniente la empresa ha sido eficiente en la solución de los problemas y en la que los guardias de seguridad son supervisados de manera constante.

Anexo 2: Proyecciones de la Población

Porqué se hizo:

Este anexo nos sirve para proyectar la población en la provincia de Pichincha y determinar la tasa de crecimiento de la delincuencia.

Alcance del estudio:

Como únicamente la operación de Ecuatosegur es en la Provincia de Pichincha se determinó la proyección de la población hasta el 2020 según el censo realizado en el año 2010.

Análisis de resultados

Se obtuvo como resultados que la población de la provincia de Pichincha en el año 2020 será de 3'228.233 habitantes y que la demanda de seguridad por el tamaño de la población también va a incrementar junto con la delincuencia.

PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACION A NIVEL PARROQUIAL

PERÍODO 2010 - 2020

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

PARROQUIAS	Proyecciones										
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
PICHINCHA	2667953	2723509	2779370	2835373	2891472	2947627	3003799	3059971	3116111	3172200	3228233
ALANGASI	25123	25624	26127	26631	27134	27636	28137	28637	29135	29631	30126
ALOAG	9541	9801	10065	10332	10602	10875	11152	11431	11712	11997	12284
ALOASI	10005	10277	10554	10834	11117	11404	11694	11986	12282	12580	12881
AMAGUANA	32224	32867	33513	34158	34803	35448	36090	36731	37371	38007	38642
ASCAZUBI	5229	5339	5450	5561	5672	5783	5894	6005	6116	6226	6337
ATAHUALPA (HAB)	1969	2009	2048	2088	2127	2166	2206	2245	2284	2323	2362
CALACALI	4035	4116	4196	4277	4358	4439	4519	4599	4679	4759	4839
CALDERON (CARAI)	157714	160862	164020	167180	170338	173491	176637	179775	182903	186019	189123
CANGAHUA	16807	17161	17516	17872	18229	18586	18943	19300	19656	20012	20367
CAYAMBE	52633	53740	54853	55968	57086	58203	59321	60438	61555	62670	63783
CHAVEZPAMBA	830	846	863	880	896	913	929	946	962	979	995
CHECA (CHILPA)	9303	9488	9675	9861	10047	10233	10419	10604	10789	10972	11155
CONOCOTO	85022	86719	88422	90125	91827	93527	95223	96915	98601	100281	101954
COTOGCHOA	4065	4180	4298	4417	4537	4660	4783	4909	5036	5164	5294
CUMBAYA	32594	33244	33897	34550	35203	35854	36504	37153	37799	38444	39085
CUTUGLIAHUA	17297	17768	18247	18731	19220	19716	20217	20723	21234	21750	22270
EL CHAUPI	1504	1545	1586	1629	1671	1714	1758	1802	1846	1891	1936
EL QUINCHE	16633	16965	17298	17631	17964	18297	18629	18960	19290	19618	19946
GUÁILA	2098	2140	2182	2224	2266	2308	2349	2391	2433	2474	2516
GUANANGOPOLO	3169	3232	3296	3359	3423	3486	3549	3612	3675	3738	3800
GUAYLLABAMBA	16796	17131	17467	17804	18140	18476	18811	19145	19478	19810	20141
LA ESPERANZA	4121	4224	4329	4435	4542	4650	4759	4868	4978	5089	5201
LA MERCED	8696	8869	9043	9218	9392	9566	9739	9912	10084	10256	10427
LLANO CHICO	11057	11277	11499	11720	11942	12163	12383	12603	12823	13041	13259
LLOA	1548	1579	1610	1641	1672	1703	1733	1764	1795	1825	1856
MACHACHI	28532	29309	30098	30897	31705	32522	33348	34183	35026	35876	36736
MALCHINGUI	4780	4900	5022	5145	5269	5395	5521	5647	5775	5904	6033
MANUEL CORNEJO	3781	3884	3989	4095	4202	4310	4420	4530	4642	4755	4869
MINDO	3926	4139	4362	4596	4840	5095	5362	5640	5931	6235	6552
NANEGAL	2731	2785	2840	2895	2949	3004	3058	3113	3167	3221	3275
NANEGALITO	3135	3197	3260	3323	3386	3448	3511	3573	3635	3697	3759
NAYON	16197	16520	16845	17169	17493	17817	18140	18463	18784	19104	19423
NONO	1794	1830	1866	1902	1938	1974	2010	2045	2081	2116	2152
OLMEDO (PESILLO)	7012	7160	7308	7457	7606	7754	7903	8052	8201	8350	8498
OTON	2864	2924	2985	3046	3106	3167	3228	3289	3350	3410	3471
PACTO	4970	5070	5169	5269	5368	5468	5567	5666	5764	5863	5960
PEDRO VICENTE M	13350	13712	14080	14452	14828	15209	15594	15983	16375	16771	17171
PERUCHO	817	834	850	866	883	899	915	932	948	964	980
PIFO	17243	17587	17933	18278	18623	18968	19312	19655	19997	20338	20677
PINTAG	18574	18945	19317	19689	20061	20433	20803	21173	21541	21908	22274
POMASQUI	29949	30547	31147	31747	32346	32945	33542	34138	34732	35324	35914
PUELLARO	5685	5799	5913	6026	6140	6254	6367	6480	6593	6706	6817
PUEMBO	14082	14363	14645	14927	15209	15490	15771	16051	16331	16609	16886
PUERTO QUITO	21197	21577	21956	22334	22710	23084	23455	23823	24189	24551	24911
QUITO	1677341	1710821	1744412	1778016	1811600	1845135	1878591	1911966	1945232	1978376	2011388
RUMIPAMBA	800	823	846	869	893	917	942	966	991	1016	1042
SAN ANTONIO	33520	34189	34860	35532	36203	36873	37542	38209	38873	39536	40196
SAN JOSE DE MIRA	7503	7653	7803	7954	8104	8254	8404	8553	8702	8850	8998
SAN MIGUEL DE LO	14051	14792	15591	16424	17296	18208	19162	20158	21197	22282	23417
SANGOQUI	83770	86150	88570	91025	93512	96032	98586	101168	103780	106423	109097
SANTA ROSA DE CI	4294	4385	4475	4566	4657	4748	4840	4931	5022	5113	5204
TABABELA	2924	2983	3041	3100	3159	3217	3275	3334	3392	3449	3507
TABACUNDO	16957	17384	17816	18252	18692	19137	19584	20033	20487	20943	21402
TAMBILLO	8593	8827	9064	9305	9548	9794	10043	10295	10548	10805	11063
TOCACHI	2052	2104	2156	2209	2262	2316	2370	2424	2479	2534	2590
TUMBACO	51739	52772	53808	54844	55880	56915	57947	58976	60002	61025	62043
TUPIGACHI	6382	6543	6706	6870	7036	7203	7371	7540	7711	7883	8055
UYUMBICO	4759	4888	5020	5153	5288	5424	5562	5701	5842	5984	6127
YARUQUI	18496	18865	19235	19606	19976	20346	20715	21083	21450	21815	22179
ZAMBIZA	4161	4244	4328	4411	4494	4578	4661	4743	4826	4908	4990

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Censo de Población y Vivienda, 2010

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 3: Matrices EFI - EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Amplia experiencia en el mercado de seguridad física y vigilancia	0,05	4	0,20
Alianza Estratégica con empresa de seguridad electrónica	0,10	4	0,40
Sólida posición financiera	0,03	3	0,09
Precios competitivos	0,08	3	0,24
Permisos de Funcionamiento en regla	0,19	4	0,76
DEBILIDADES			
No posee cultura corporativa establecida	0,04	1	0,04
Baja capacitación de personal	0,05	1	0,05
No posee oferta de servicios seguridad electrónica	0,30	2	0,60
No posee Departamento Contable	0,05	1	0,05
Presupuesto no destinado a Ventas y Marketing	0,08	2	0,16
No posee Investigación de Mercados	0,03	1	0,03
	1	total	2,62

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA EFE
--

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de la Inseguridad Social	0,10	2	0,20
Incremento de la Pobreza	0,05	2	0,10
Incremento del Desempleo y Subempleo	0,05	3	0,15
Mayor participación de organismos de control de empresas ilegales	0,02	1	0,02
Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	0,18	3	0,54
Clientes corporativos buscan servicios de Seguridad Electrónica	0,19	4	0,76
Oferta de equipos y plataformas tecnológicas en seguridad	0,18	3	0,54
AMENAZAS			
Proliferación de Empresas Ilegales	0,10	4	0,40
Posicionamiento de la Competencia	0,08	2	0,16
Inestabilidad Política	0,03	3	0,09
Reducción de Costos por parte de los clientes	0,06	2	0,12
Cambios Regulatorios del Sector	0,02	2	0,04
	1	total	3,12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 4: Análisis de Recursos Tangibles Ecuatosegur

ANALISIS DE RECURSOS TANGIBLES ECUATOSEGUR			VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
R E C U R S O S T A N G I B L E S	FINANCIEROS	DESCRIPCION	BAJO	MEDIO	ALTO	
		Acceso a Fuentes de Financiamiento			X	PA 2: FINANZAS
		Liquidez y disponibilidad de fondos			X	PA 2: FINANZAS
	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios, Habilidad para competir con precios			X	PA 2: FINANZAS	
	INSTALACIONES OPERATIVAS	Ubicación		X		PP2: OPERACIONES
	Infraestructura, fachada y diseño de los locales comerciales		X		PP2: OPERACIONES	
	RECURSOS ORGANIZACIONES	Sistemas de Control y comunicación gerencial			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
	Sistemas de Toma de decisiones			X	PA 4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
	Evaluación de Gestión			X	PA 4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
	Flexibilidad de la Estructura Organizacional		X		PA 4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 5: Análisis de Recursos Intangibles Ecuatosegur

ANALISIS DE RECURSOS INTANGIBLES ECUATOSEGUR			VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
		DESCRIPCION	BAJO	MEDIO	ALTO	
		R E C U R S O S	Recursos Humanos	Personal Calificado		
Experiencia Laboral					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Estabilidad					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Rotacion				X		PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Ausentismo					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Pertenecia				X		PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Motivacion					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Nivel de Remuneracion					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Accidentalidad					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Retiros	X					PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Indices de desempleo					X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva						X
I N T A N G I B L E S	Reputacion ante Clientes	Fuerza del producto calidad y exclusividad			X	PP3: MARKETING Y VENTAS
		Lealtad y satisfaccion de clientes			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
		Administracion de Clientes			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
		Portafolio de productos		X		PP3: MARKETING Y VENTAS
Reputacion ante Proveedores	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de productos			X	PA3: COMPRAS	
	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda ciclica		X		PA3: COMPRAS	
Reputacion ante la Comunidad	Imagen corporativa			X	PP3: MARKETING Y VENTAS	
	Responsabilidad Social		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
	Participacion de Mercado		X		PP3: MARKETING Y VENTAS	
	Uso de la Curva de Experiencia			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE	
Recursos Tecnicos	Software acorde a las necesidades			X	PP2 Y PP4: OPERACIONES Y SVC	
	Alcance del software			X	PP2 Y PP4: OPERACIONES Y SVC	
	Seguridad y confiabilidad del software			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE	
	Habilidad para responder a la tecnologia cambiante			X	PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
	Sistematizacion de Informacion			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 6: Efectos de la Estrategia de Implementación del Sistema de Seguridad Electrónica

(Expresados en miles de US \$)

Estado de Resultados Incremental

		19.387	33.494	55.158	70.786	80.954
Efectos de la seguridad electrónica sobre clientes actuales (Estrategia 7)						
Remuneraciones que se dejan de pagar (Acumulado)		34.569	43.600	71.913	81.776	92.082
Remuneraciones que se dejan de pagar (Anual)		34.569	9.031	28.313	9.862	10.306
Remuneración total por persona / año		4.321	4.516	4.719	4.931	5.153
Remuneración total por persona / mes		360	376	393	411	429
Cantidad de personal a finales de cada año	101	93	91	85	83	81
# de personas reducidas		8	2	6	2	2
% de reducción		7,92%	2,15%	6,59%	2,35%	2,41%
Costo separación del personal						
Años promedio de servicio del personal a separar	3	(10.803)	(2.822)	(8.848)	(3.082)	(3.221)
% de indemnización laboral	125%					
Costo de mantenimiento de equipo de SE	10%	(4.379)	(7.285)	(7.908)	(7.908)	(7.908)
Inversión acumulada en equipo electrónico		(43.793)	(72.845)	(79.076)	(79.076)	(79.076)

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 7: Ingresos incrementales por Mejoras Generadas por Mercadeo Sobre los Ingresos Brutos

REF.	2014 0	2015 1	2016 2	2017 3	2018 4	2019 5
Ingresos incrementales netos por estrategias 1 a 6		4.875	5.046	5.223	5.405	5.595
Costos directos atribuibles a ingresos incrementales		(27.627)	(28.594)	(29.595)	(30.631)	(31.703)
% de los costos directos del personal operativo	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Ingresos incrementales						
Ingresos incrementales sin costos directos		32.502	33.640	34.817	36.036	37.297
Ingresos totales con mejoras de mercadeo		1.115.918	1.154.975	1.195.399	1.237.238	1.280.541
Ingresos totales sin mejoras - con inflacion	1.046.778	1.083.415	1.121.335	1.160.581	1.201.202	1.243.244
Ingresos totales sin mejoras - sin incremento por inflacion		1.046.778	1.046.778	1.046.778	1.046.778	1.046.778
% de incremento de la base de clientes por efecto de estrategias sobre ingresos (Por año)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
% de incremento de la base de clientes por efecto de estrategias sobre ingresos (Acumulado)		3,00%	6,00%	9,00%	12,00%	15,00%
Valor de costos directos de los ingresos incrementales		27.627	28.594	29.595	30.631	31.703
% de costos directos -sin mejoras	85,00%	85%	85%	85%	85%	85%
Ingresos totales sin mejoras	1.046.778	1.083.415	1.121.335	1.160.581	1.201.202	1.243.244
# de puestos sin mejoras	135	135	135	135	135	135
Valor del ingreso por puesto	7.754	8.025	8.306	8.597	8.898	9.209
Valor del ingreso total actual	1.046.778					

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 8: Efecto de las Estrategias Sobre los Gastos Operacionales

(Expresados en US \$)

	REF.	2014 0	2015 1	2016 2	2017 3	2018 4	2019 5
Valor del ingreso total actual	1.046.778						
Resultado incremental en los Gastos Operativos (Estrategias 1 al 6)			(49.189)	(51.277)	(53.454)	(55.724)	(58.092)
<u>Resultado incremental area Administrativo - Financiera (Estrategias 1 y 2)}</u>							
Contratación Jefe Administrativo - Financiero, Anual			(16.908)	(17.669)	(18.464)	(19.295)	(20.163)
Remuneración básica mensual			(1.409)	(1.472)	(1.539)	(1.608)	(1.680)
Capacitación del personal (Técnico y Administrativo)	0,50%		(5.580)	(5.775)	(5.977)	(6.186)	(6.403)
<u>Resultado incremental area de Contabilidad (Estrategias 3 y 4)</u>							
Remuneraciones del Contador Anual			(10.137)	(10.593)	(11.069)	(11.567)	(12.088)
Remuneración básica mensual, incluidos beneficios sociales y de la empresa			(845)	(883)	(922)	(964)	(1.007)
Costo tercerización Contabilidad que se deja de pagar			3.600	3.762	3.931	4.108	4.293
Costo mes			300	314	328	342	358
Sistema contable - mantenimiento	5.000,00		(500)	(518)	(536)	(554)	(574)
<u>Resultado incremental area de Mercadeo y Ventas (Estrategias 5 y 6)</u>							
Remuneraciones Jefe de Mercadeo y Ventas			(13.143)	(13.735)	(14.353)	(14.999)	(15.674)
Jefe de Mercadeo y Ventas, Anual			(1.095)	(1.145)	(1.196)	(1.250)	(1.306)
Comisiones por referidos	3%		(942)	(975)	(1.009)	(1.045)	(1.081)
Gastos de Publicidad, Promociones (Estrategia N. 2)			(5.580)	(5.775)	(5.977)	(6.186)	(6.403)
% respecto de ingresos totales	0,50%						
<u>Depreciaciones incrementales</u>							
Utilidad operativa antes de impuestos			(16.264)	(25.948)	(28.025)	(11.761)	(2.077)
Impuestos por actividades operativas	33,70%		(41.191)	(38.685)	(21.099)	8.706	26.379
Total utilidad operativa neta			(27.310)	(25.648)	(13.988)	5.772	17.489

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 9: Flujos de Caja de Operaciones, Inversiones, de la Deuda y de los Socios

(Expresados en US \$)

REF.	2014 0	2015 1	2016 2	2017 3	2018 4	2019 5
Flujo de Caja de Operaciones						
Utilidad operativa antes de impuestos		(27.310)	(25.648)	(13.988)	5.772	17.489
Depreciaciones incrementales		16.264	25.948	28.025	11.761	2.077
Variaciones de Capital de Trabajo Neto de Operaciones		11.730	6.511	4.402	12.038	16.962
Flujo de caja de Operaciones del período terminal						169.228
Total Flujo de Caja de Operaciones		684	6.811	18.439	29.571	205.756
Flujo de caja de inversiones						
Inversion en equipo para monitoreo electronico	(43.793)	(29.052)	(6.231)			-
Sistema contable	(5.000)					
Total FCI	(48.793)	(29.052)	(6.231)	-	-	-
Flujo de Caja de los activos del proyecto de mejora	(48.793)	(28.367)	580	18.439	29.571	205.756
Flujo de Caja de la Deuda						
Capital	35.000	-	(7.448)	(8.256)	(9.152)	(10.145)
Interés		(3.621)	(3.274)	(2.466)	(1.570)	(577)
Ahorro de impuestos	33,70%	1.220	1.103	831	529	195
Total FCD	35.000	(2.401)	(9.619)	(9.891)	(10.193)	(10.527)
Flujo de Caja de los Socios	(13.793)	(30.768)	(9.039)	8.548	19.379	195.229

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 10: Crédito CFN

CRÉDITO DIRECTO					
SEGMENTO: PYMES					
TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0 - 1	1-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%
TASA ANUAL	9.7500%	10.5000%	10.8500%	11.1500%	11.6500%
NOMINAL SEMESTRAL	9.5233%	10.2380%	10.5707%	10.8554%	11.3291%
NOMINAL TRIMESTRAL	9.4125%	10.1102%	10.4346%	10.7120%	11.1731%
NOMINAL MENSUAL	9.3396%	10.0262%	10.3451%	10.6177%	11.0706%
LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL					

SEGMENTO: EMPRESARIAL					
TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	0-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%
TASA ANUAL	9.0000%	9.2500%	9.4500%	9.5000%	10.0000%
NOMINAL SEMESTRAL	8.8061%	9.0454%	9.2367%	9.2845%	9.7618%
NOMINAL TRIMESTRAL	8.7113%	8.9454%	9.1325%	9.1792%	9.6455%
NOMINAL MENSUAL	8.6488%	8.8796%	9.0638%	9.1098%	9.5690%
LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL					

SEGMENTO: CORPORATIVO					
TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	0-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%
TASA ANUAL	8.0000%	8.0500%	8.1000%	8.1500%	8.6500%
NOMINAL SEMESTRAL	7.8461%	7.8942%	7.9423%	7.9904%	8.4706%
NOMINAL TRIMESTRAL	7.7706%	7.8178%	7.8650%	7.9121%	8.3828%
NOMINAL MENSUAL	7.7208%	7.7674%	7.8140%	7.8605%	8.3249%
LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL					

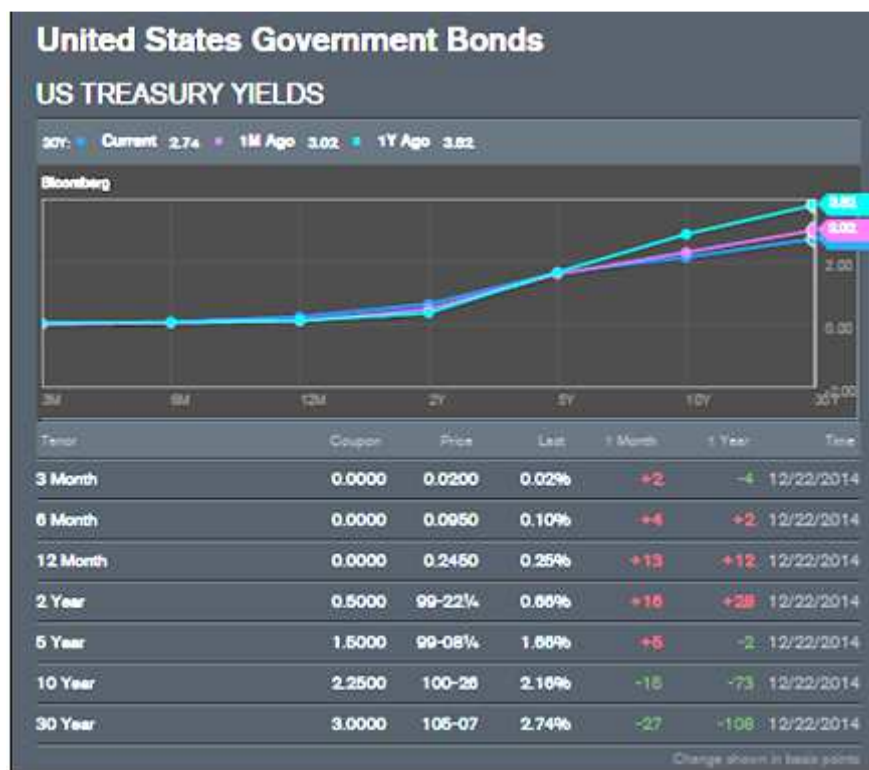
1 PROGRAMAS QUE APLICAN ESTA TASA:

- Crédito directo para el desarrollo
- Programa de apoyo productivo y financiero
- Programa adquisición de inmuebles para diversificación de inversiones
- Programa para empresas con participación o recursos públicos
- Plantas de tratamiento de agua
- Programa emergente para el sector bananero
- Programa de apoyo financiero transporte público urbano de bases
- Programa Plan Tierras
- Programa para mercados minoristas y centros de exposición artesanal
- Programa preferente para personas con discapacidad
- Programa de financiamiento del 10% de bienes adquiridos con CPG
- Programa proyecto piloto acuicultura marina
- Programa Bienvenidos a casa
- Programa de promoción para el sector cafetalero

FORESTAL				
TASAS DE INTERÉS	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
TASA BASE DE REAJUSTE	5.18%	5.18%	5.18%	5.18%
TASA ANUAL	7.5000%	8.0000%	8.2500%	8.5000%
NOMINAL SEMESTRAL	7.3644%	7.8461%	8.0865%	8.3267%
NOMINAL TRIMESTRAL	7.2978%	7.7706%	8.0064%	8.2418%
NOMINAL MENSUAL	7.2539%	7.7208%	7.9536%	8.1858%
LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL				

Fuente: www.cfn.fin.ec.

Anexo 11: Tasa de Rentabilidad de Títulos Emitidos por el Tesoro de los EUA



Fuente: www.bloomberg.com

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 12: Betas por Sector de Negocios de los EUA

(Datos Cortados al 31-01-14)

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>
Advertising	65	1.03	52.57%	6.04%	0.69	5.91%	0.73
Aerospace/Defense	95	1.01	18.99%	15.03%	0.87	6.24%	0.92
Air Transport	25	0.94	109.48%	13.79%	0.48	6.92%	0.52
Apparel	70	1.15	21.33%	10.29%	0.96	2.99%	0.99
Auto & Truck	26	1.28	97.56%	4.71%	0.66	8.48%	0.72
Auto Parts	75	1.46	32.00%	9.43%	1.13	8.04%	1.23
Bank	7	0.72	84.19%	22.17%	0.43	10.94%	0.49
Banks (Regional)	721	0.58	72.00%	18.00%	0.37	13.80%	0.43
Beverage	47	1.42	22.16%	3.95%	1.17	5.06%	1.24
Beverage (Alcoholic)	19	1.14	27.56%	10.72%	0.91	1.38%	0.93
Biotechnology	349	1.12	9.15%	1.13%	1.02	4.39%	1.07
Broadcasting	30	1.53	48.49%	13.21%	1.08	2.31%	1.10
Brokerage & Investment Banking	49	1.11	400.56%	13.44%	0.25	24.39%	0.33
Building Materials	37	1.27	30.05%	16.33%	1.02	5.04%	1.07
Business & Consumer Services	179	0.90	29.23%	13.41%	0.72	4.33%	0.75

Fuente: www.damodaran.com

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 13: Prima de Riesgo de Mercado de los EUA

Media Aritmética				
Periodo	Acciones	Certificados del Tesoro	Bonos del tesoro	Prima por riesgo del mercado
1928-2013	11,50%	3,57%	5,21%	6,29%
1964-2013	11,29%	5,11%	6,97%	4,32%
2004-2013	9,10%	1,56%	4,69%	4,41%
Promedio Geométrico				
Periodo	Acciones	Certificados del Tesoro	Bonos del tesoro	Prima por riesgo del mercado
1928-2013	9,55%	3,53%	4,93%	4,62%
1964-2013	9,89%	5,07%	6,56%	3,33%
2004-2013	7,34%	1,54%	4,27%	3,07%
Fuente: www.damodaran.com				

Fuente: www.damodaran.com

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 14: Valor del Riesgo País del Ecuador Medido por el EMBI

RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)		
<p>El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.</p>	FECHA	VALOR
	Noviembre-05-2014	546.00
	Noviembre-04-2014	546.00
	Noviembre-03-2014	411.00
	Noviembre-02-2014	412.00
	Noviembre-01-2014	412.00
	Octubre-31-2014	412.00
	Octubre-30-2014	413.00
	Octubre-29-2014	413.00
	Octubre-28-2014	418.00
	Octubre-27-2014	418.00
	Octubre-26-2014	419.00
	Octubre-25-2014	419.00
Octubre-24-2014	419.00	

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 15: Estado de Resultados Incremental Derivado del Proyecto de Mejora

(Expresado en US \$ corrientes)

Estado de Resultados Incremental derivado del proyecto de mejora	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Efectos de la seguridad electrónica sobre clientes actuales (Estrategia 7)	19.387	33.494	55.158	70.786	80.954
Ingresos incrementales netos por estrategias 1 a 6	4.875	5.046	5.223	5.405	5.595
Resultado incremental en los Gastos Operativos (Estrategias 1 al 6)	(49.189)	(51.277)	(53.454)	(55.724)	(58.092)
Depreciaciones incrementales	(16.264)	(25.948)	(28.025)	(11.761)	(2.077)
Resultados brutos incrementales antes de impuestos	(41.191)	(38.685)	(21.099)	8.706	26.379
Impuestos por actividades operativas	13.881	13.037	7.110	(2.934)	(8.890)
Total utilidad operativa neta	(27.310)	(25.648)	(13.988)	5.772	17.489

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez

Anexo 16: Flujos de Caja de los Activos de la Propuesta de Mejora

(Expresado en miles de US \$ corrientes)

Flujo de Caja de los Activos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja de Operaciones						
Utilidad operativa antes de impuestos		(27.310)	(25.648)	(13.988)	5.772	17.489
Depreciaciones incrementales		16.264	25.948	28.025	11.761	2.077
Variaciones de Capital de Trabajo Neto de Operaciones		11.730	6.511	4.402	12.038	16.962
Flujo de caja de Operaciones del período terminal						<u>169.228</u>
Total Flujo de Caja de Operaciones		<u>684</u>	<u>6.811</u>	<u>18.439</u>	<u>29.571</u>	<u>205.756</u>
Flujo de caja de inversiones						
Inversión en equipo para monitoreo electrónico	(43.793)	(29.052)	(6.231)			-
Sistema contable	(5.000)					
Total FCI	<u>(48.793)</u>	<u>(29.052)</u>	<u>(6.231)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
 Flujo de Caja de los activos del proyecto de mejora	 <u>(48.793)</u>	 <u>(28.367)</u>	 <u>580</u>	 <u>18.439</u>	 <u>29.571</u>	 <u>205.756</u>

Fuente: Investigación realizada Ecuatosegur Cia. Ltda.

Elaborado por: Manuel Rodríguez