

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA
SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA COMERCIAL**

ADRIANA FERNANDA BAHAMONDE MORA

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRRANO

QUITO, OCTUBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Serrano.

INFORMANTES:

Ing. Diego Galarza.

Ing. Felicita Maldonado.

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada con especial cariño a mis padres, hermana y abuelita, quienes con sus sabios consejos y amor incondicional supieron guiarme e inculcar en mí la permanente superación personal y profesional para culminar con éxito mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Un profundo y especial agradecimiento a mi director de tesis Diego Serrano e informantes Diego Galarza y Felicita Maldonado, quienes con su profesionalismo han sido un apoyo en la realización de esta investigación.

A los funcionarios de la empresa SECOIN Cía. Ltda., y en especial a la Ing. Carmen Brito y su esposo Ing. Reinaldo Moreno por su colaboración durante esta investigación y la aplicación de esta propuesta en un futuro.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. INDUSTRIA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA, 4

1.1. ANTECEDENTES DE LA INSEGURIDAD EN EL DMQ (2009-2012), 4

1.1.1. Datos estadísticos de robo y delincuencia, 5

1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 9

1.2.1. Tamaño del mercado, 9

1.2.2. Número de empresas constituidas legalmente en el DMQ, 11

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA Y METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 13

2.1. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, 13

2.1.1. Historia de la empresa, 14

2.1.2. Estructura organizacional, 16

2.1.3. Servicios que ofrece la empresa, 19

2.2. MARCO TEÓRICO, 22

2.2.1. Comportamiento organizacional, 22

2.2.2. Cultura organizacional, 23

2.2.3. Clima organizacional, 24

2.2.4. Administración estratégica, 25

3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA SECOIN Cía. Ltda. – ANÁLISIS DEL ENTORNO, 32

3.1. MISIÓN, 32

3.2. VISIÓN, 33

3.3. OBJETIVOS, 33

3.4. VALORES, 34

3.5. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 34

3.5.1. Evaluación de la cultura organizacional, 34

3.5.2. Estilo de liderazgo de la dirección, 35

3.5.3. Sistemas de control interno, 36

3.6. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, 37

3.6.1. Análisis situacional externo, 37

3.6.1.1. Macro Ambiente, 37

3.6.1.2. Micro Ambiente, 58

- 3.6.2. Análisis situacional interno, 61**
 - 3.6.2.1. Capacidad Administrativa, 62
 - 3.6.2.2. Capacidad Financiera, 62
 - 3.6.2.3. Capacidad de Talento Humano, 67

- 4. PLAN ESTRATÉGICO SUGERIDO A SER IMPLEMENTADO EN LA EMPRESA SECOIN Cía. Ltda., 69**
 - 4.1. ANÁLISIS F.O.D.A., 69
 - 4.1.1. Identificación de oportunidades, 69**
 - 4.1.2. Identificación de amenazas, 71**
 - 4.1.3. Identificación de fortalezas, 72**
 - 4.1.4. Identificación de debilidades, 74**
 - 4.2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, 76
 - 4.3. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS, 79
 - 4.4. MATRIZ F.O.D.A., 82

- 5. ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL, 85**
 - 5.1. DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL, 85
 - 5.1.1. Formulación de misión, 85**
 - 5.1.2. Formulación de visión, 87**
 - 5.1.3. Valores corporativos, 87**
 - 5.1.4. Establecimiento de objetivos, 88**
 - 5.1.4.1. Objetivo general corporativo, 89
 - 5.1.4.2. Objetivos específicos funcionales, 89
 - 5.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, 92
 - 5.2.1. Estrategias genéricas a nivel empresarial, 92**
 - 5.2.2. Estrategias corporativas, 95**
 - 5.2.3. Estrategias funcionales, 97**
 - 5.2.4. Mapa estratégico, 103**

- 6. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, 105**
 - 6.1. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA, 105
 - 6.1.1. Plan operativo, 105**
 - 6.1.2. Estructura organizacional propuesta, 114**
 - 6.1.3. Descriptivo de funciones y perfil por competencias, 127**
 - 6.2. CONTROL ESTRATÉGICO, 135
 - 6.2.1. Evaluación de estrategias, 135**
 - 6.2.2. Cumplimiento de objetivos, 138**

- 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 140**
 - 7.1. CONCLUSIONES, 140
 - 7.2. RECOMENDACIONES, 141

BIBLIOGRAFÍA, 145
ANEXOS, 147

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de planificación estratégica para la empresa SECOIN Cía. Ltda., cuyo giro de negocio es el de brindar servicios de seguridad y vigilancia privada en el Distrito Metropolitano de Quito.

La empresa se encuentra en el mercado desde hace veinte y cuatro años cumpliendo con todas las disposiciones legales y gubernamentales para sus empleados y clientes. Se caracteriza por contar con un personal con experiencia en servicios de seguridad privada y la dirección de la empresa refleja un liderazgo participativo, sus valores son reflejados desde su personal tanto administrativo como operativo como es el compromiso, respeto y responsabilidad, conservando sus clientes y estableciendo nuevos lazos con nuevas instituciones.

Debido a las exigencias que demanda el mercado actual en cuanto a nueva tecnología de punta y al crecimiento significativo de la competencia, la empresa ha visto la necesidad de optimizar sus recursos y generar cambios que le permitan no sólo mantenerse en la industria sino que además crear nuevas ventajas competitivas para consolidarse como una de las mejores empresas a nivel nacional de seguridad privada.

La Administración Estratégica es una guía para cualquier organización que quiera optimizar sus recursos en un tiempo donde todas las empresas desean posicionarse en el mercado bajo cualquier costo. Es así que cumpliendo con la primera etapa primordial de la Administración Estratégica (formulación) la planificación es una herramienta que será de gran utilidad para la empresa y evaluar sus distintas fortalezas, debilidades; así como también las amenazas y oportunidades que deben enfrentarse ante una industria altamente competitiva. Se proponen objetivos a corto, mediano y largo plazo que se deben cumplir a través de estrategias y actividades que involucran a todo el personal de la organización con el afán de lograr un crecimiento significativo y que éste le permita satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

Es imprescindible evaluar y controlar dichas actividades y estrategias para verificar los resultados y realizar los correctivos necesarios para conseguir un posicionamiento en el mercado en base al compromiso de toda la organización.

ABSTRACT

This research work presents a proposal of strategic planning for the company SECOIN Co. whose line of business is to provide services and private security in the Metropolitan District of Quito.

The company is in the market for twenty-four years in compliance with all laws and government for their employees and customers. It is characterized by having a staff with experience in private security services and the management of the company reflects a participative leadership, values are reflected from both administrative and operational staff as is the commitment, respect and responsibility, keeping your customers and establishing new ties with new institutions.

Because of the demands that today's market in terms of new technology and the significant growth of competition, the company has seen the need to optimize their resources and create change that will allow not only stay in the industry but also create new competitive advantages to become one of the best companies nationwide private security.

Strategic Management is a guide for any organization that wants to optimize its resources at a time when all companies wishing to position themselves in the market at all costs. Thus fulfilling the first essential step of Strategic Management (development) planning is a tool that will be useful for the company and assess their different strengths, weaknesses and the threats and opportunities they face with an industry highly competitive. Are proposed short-, medium and long term to be met through strategies and activities that involve the entire staff of the organization in an effort to achieve significant growth and that it allows to meet all the needs of its customers.

It is essential to evaluate and control these activities and strategies to verify the results and make the necessary corrections to get a position in the market based on the commitment of the entire organization.

INTRODUCCIÓN

Dado el alto nivel delincuencia en el Ecuador, la necesidad de protección a la vida y los bienes hacen que las personas busquen un resguardo privado que les garantice seguridad y bienestar en un momento determinado.

Las empresas que brindan el servicio de vigilancia y seguridad privada se encuentran sometidas a disposiciones legales a las que deben someterse y de acuerdo a este criterio ofrecer servicios de calidad a la comunidad ecuatoriana.

En la siguiente investigación se plantea una planificación estratégica para la empresa SECOIN Cía. Ltda., cuyo giro de negocio es el de brindar servicios de seguridad privada en el Distrito Metropolitano de Quito y que pese a los años de existencia todavía no ha conseguido un posicionamiento en el mercado.

A continuación se presentan siete capítulos, los cuales tienen toda la información relevante que permiten establecer nuevas directrices para la implementación de una planificación estratégica en la empresa.

El primer capítulo contiene un análisis de la industria de seguridad y vigilancia privada, antecedentes estadísticos y el número total de empresas que en la actualidad brindan este servicio.

En el segundo capítulo se incluye una reseña histórica de SECOIN Cía. Ltda., así como también una metodología de planificación estratégica que servirá de guía para la presente investigación.

El tercer capítulo se presenta la aplicación de la planificación estratégica para SECOIN Cía. Ltda., en un análisis del entorno (factores externos e internos) que puede influir en el desenvolvimiento de la empresa en el mercado como económico, político, tecnológico, competitivo, proveedores, clientes, entre otros.

El cuarto capítulo es la continuación de la planificación para la organización, abarcando un análisis F.O.D.A., y determinando nuevas directrices para la aplicación de nuevas estrategias.

El quinto capítulo se propone una nueva dirección organizacional donde incluyen la propuesta de misión, visión, valores corporativos, objetivos y se desarrollan las estrategias tanto genéricas empleadas por Michael Porter como estrategias corporativas y funcionales, esto consolidándose en un mapa estratégico que muestra en forma resumida lo analizado anteriormente y será de ayuda para la implementación de la planificación estratégica.

El sexto capítulo se presenta la ejecución de las estrategias mediante un plan operativo y estableciendo actividades que involucren a toda la organización.

Finalmente en el séptimo capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones donde se explica la importancia de la planificación estratégica como parte de la Administración Estratégica en las organizaciones.

1. INDUSTRIA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA

1.1. ANTECEDENTES DE LA INSEGURIDAD EN EL DMQ (2009-2012).

La delincuencia como problema social se ha incrementado debido a la relación directa que tiene con los índices de pobreza, desempleo, injusticia y falta de beneficios sociales, los cuales ante la dificultad de mejorarlos, y más aún ante la ausencia de una buena base estatal se han mantenido y hasta han tomado mayor fuerza conforme el pasar de los años.

En este contexto, el Ecuador no es una excepción dentro del panorama de inseguridad ciudadana, el avance de la delincuencia en todas sus formas han sido la causa principal para que tanto empresas grandes o pequeñas, públicas o privadas hayan perdido todo o parte de su patrimonio; por lo que garantizar la seguridad ciudadana ha llegado a ser una de las mayores preocupaciones de los gobernantes y una demanda muy sentida por parte de la población que merece reformas periódicas en un procedimiento de control por parte de las autoridades responsables para ello.

Dicha demanda al no ser cubierta por el accionar gubernamental (Policía Nacional) en su totalidad como derecho ciudadano, da pie a la creación de empresas privadas dedicadas al resguardo, protección y seguridad física de bienes y personas sin que esto signifique una seguridad completa para todos los ciudadanos.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha fortalecido el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (OMSC), el mismo que desde el año 2003 produce información tanto cuantitativa como cualitativa sobre violencias y delitos ocurridos en el Distrito. Su trabajo se ha visto reflejado en sus publicaciones periódicas donde se han presentado los análisis sociales de las violencias, informes estadísticos, encuestas de victimización y percepción de inseguridad.

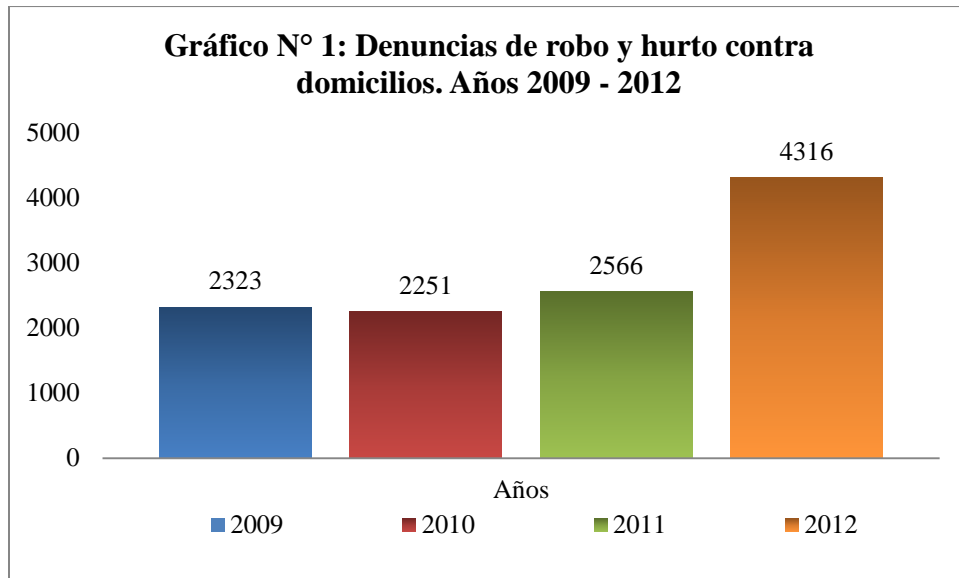
No obstante, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no puede generar una estructura institucional que conlleve un accionar total que garantice la seguridad ciudadana, por lo que hace perenne la presencia de la Policía Nacional para salvaguardar a la ciudadanía.

1.1.1. Datos estadísticos de robo y delincuencia contra la propiedad (2009-2012)

Dentro del afectado domicilio, el tipo de delito se clasifica en dos grupos: robos y hurtos. Estos dos tipos de delitos tienen la particularidad de que no son cometidos bajo agresión (física o psicológica), es decir, se genera el hecho delictivo en ausencia de personas.

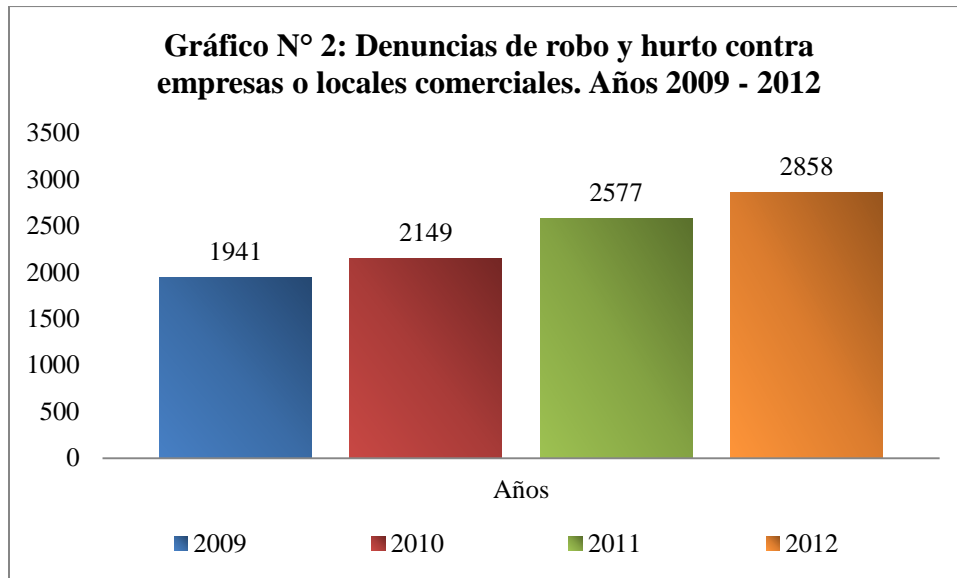
De acuerdo a esta referencia el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (OMSC) ha publicado informes sobre temas de inseguridad que en el transcurso de estos últimos años se ha constituido en un referente para el análisis delincencial y de violencias en la ciudad; dicha recopilación de información se toma de la Fiscalía General del Estado, Policía Nacional, Dirección Nacional de Género, Dirección Provincial de Salud de Pichincha, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; así como también encuestas de victimización aplicadas durante los años 2010, 2011 y 2012 para cada una de sus ocho administraciones zonales (Calderón, Centro, Eloy Alfaro, La Delicia, Los Chillos, Norte, Quitumbe, Mariscal y Tumbaco); respectivamente, las mismas que permiten tener una mirada más profunda sobre todo aquello delito que se ha presenciado en el Distrito Metropolitano de Quito.

Según la información recaudada por el OMCS en sus informes estadísticos y georeferenciación de los años 2011 y 2012, las denuncias registradas en la Policía Judicial con respecto a robo y hurto contra domicilios durante el 2012 corresponden a 4316, lo que significa un incremento de más del 50% con respecto al 2011 de 2566, puesto que este tipo de delito ha aumentado desmesuradamente en el Distrito, según se observa en el siguiente gráfico:



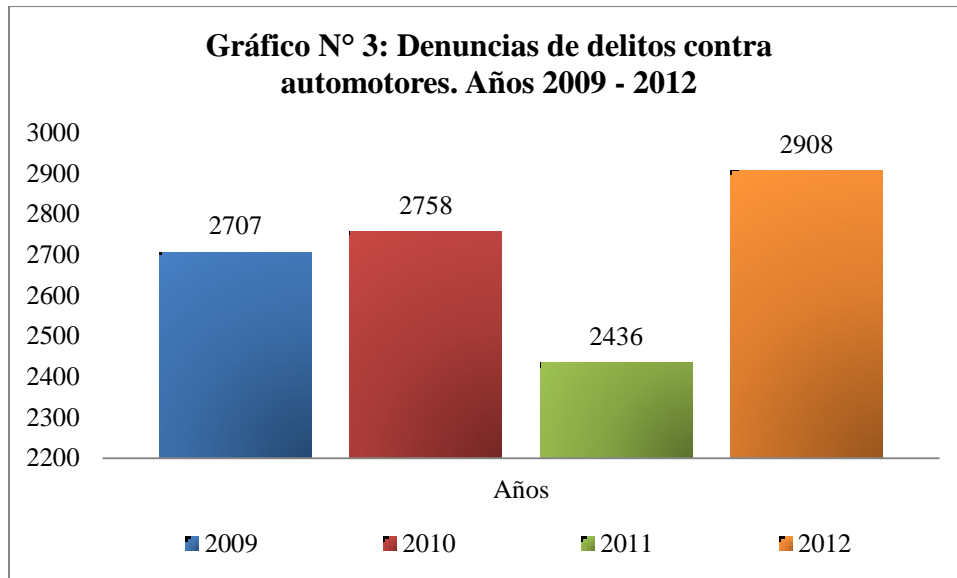
Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
Elaborado por: Adriana Bahamonde
Nota: Datos sujetos a variación

En lo que se refiere a robos y hurtos contra empresas o locales comerciales, en el gráfico N° 2 se puede observar que durante los últimos cuatro años se ha incrementado en 10 puntos porcentuales, siendo así que en el 2012 se ha registrado más de 281 denuncias con relación al 2011.



Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
Elaborado por: Adriana Bahamonde
Nota: Datos sujetos a variación

El OMSC también ha considerado como agravantes delictivos contra la propiedad a los delitos contra automotores (Gráfico N° 3); es así que se si bien en el año 2011 hubo una disminución considerable de denuncias contra este delito de 2436, en el siguiente año existe un incremento de 19,37%, lo que significa que existe una presencia de un aumento de robos y hurtos contra automotores que si no se controla con medidas seguirá en aumento.



Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
Elaborado por: Adriana Bahamonde
Nota: Datos sujetos a variación

1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

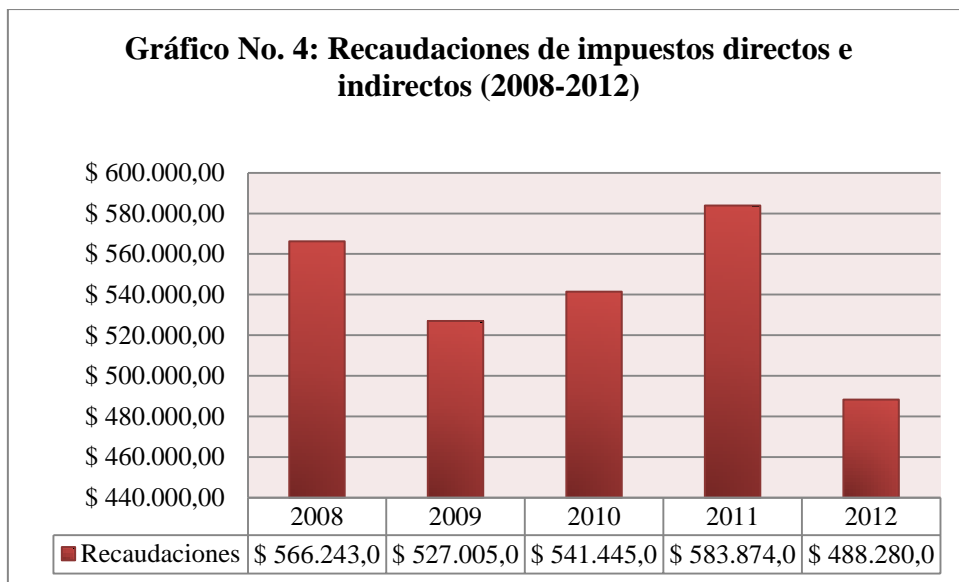
1.2.1. Tamaño del mercado

La industria de seguridad privada es uno de los sectores que ha tenido gran incremento durante los últimos años, puesto que factores como la delincuencia y el desarrollo expansivo del crimen organizado han influenciado para que las personas busquen un nuevo mecanismo de seguridad para salvaguardar su patrimonio.

El panorama se está concentrando con la fusión de las mayores compañías, la competencia, cada día más feroz en el medio, obliga a todos a ajustar al máximo

las capacidades logísticas y tecnológicas para reducir costos y optimizar recursos para alcanzar una rentabilidad esperada.

En lo que se refiere al servicio de vigilancia y seguridad privada, no se dispone información sobre el tamaño económico real del mercado en el Ecuador, sin embargo, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos de \$ 566.243 dólares en el año 2008, mientras que en el 2011, el monto subió a \$583.874 dólares¹ como se puede observar en el siguiente gráfico:



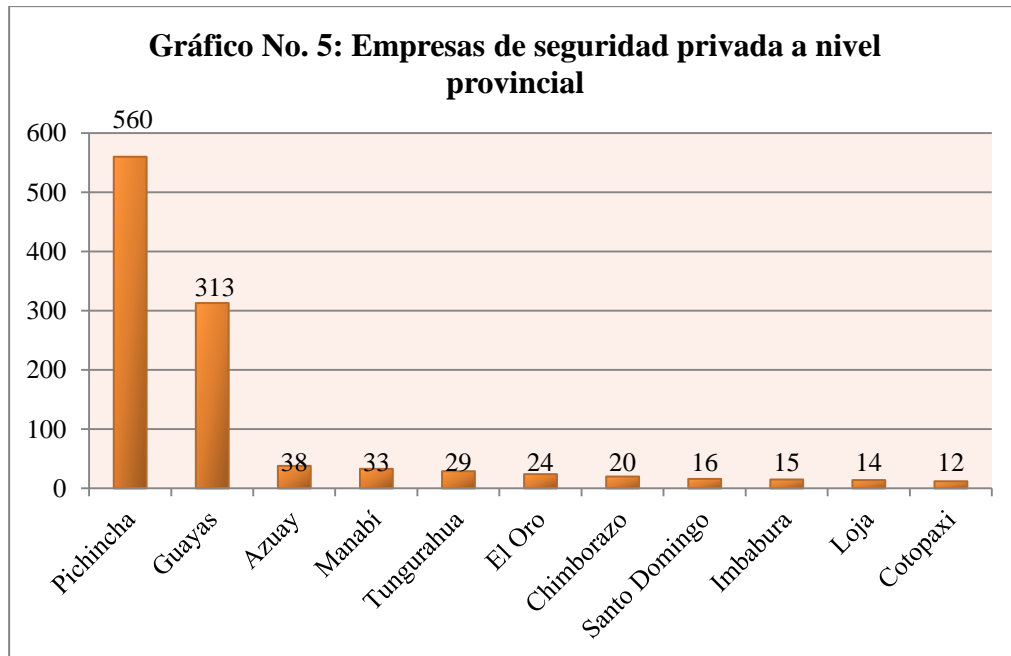
Fuente: Servicio de Rentas Internas S.R.I.

Elaborado por: Adriana Bahamonde

¹ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS “SRI” (2012). [<https://declaraciones.sri.gov.ec/pentaho/Home>].
Declaraciones de impuestos.

1.2.2. Número de empresas constituidas legalmente en el DMQ.

Según la Superintendencia de Compañías, a nivel nacional las empresas de seguridad privada que se encuentran legalmente constituidas hasta diciembre del 2012 son 1107; en la provincia de Pichincha existen 560 como se observa en el gráfico N°5; seguido de la provincia del Guayas que son las provincias más habitadas del país y las que lamentablemente registran mayores denuncias de delincuencia.

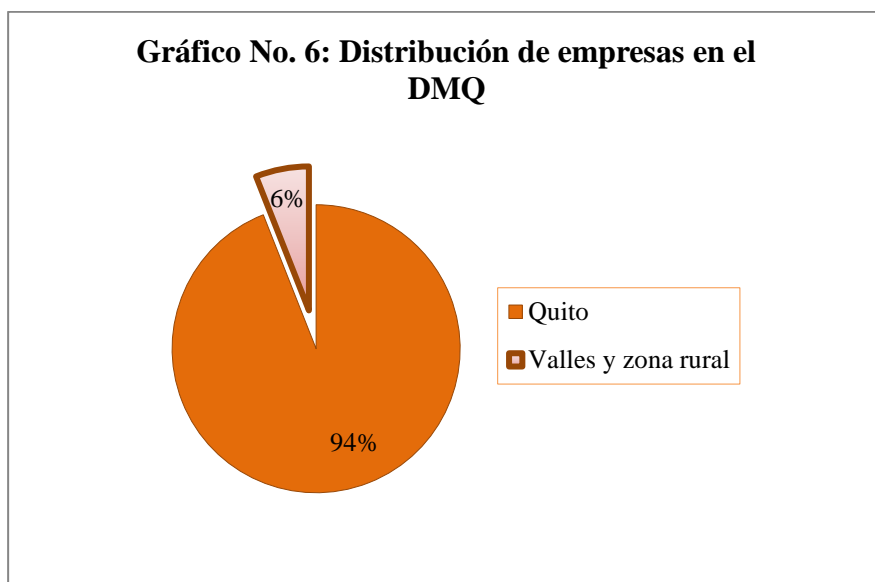


Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cabe indicar que en el anterior cuadro se presentan las provincias con mayor registro de empresas que brindan este servicio, puesto que otras provincias indican una cantidad que varía entre 1 a 5.

En el Distrito Metropolitano de Quito se han registrado 548 empresas, las mismas que se encuentran distribuidas en la ciudad de Quito 519 en las distintas administraciones zonales; y las 29 restantes se encuentran en los valles y zonas rurales, lo que representa el 94% y el 6% respectivamente.²



Fuente: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
Elaborado por: Adriana Bahamonde

² SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2013) [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>].
Consulta de compañías.

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA Y METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Según la ley de vigilancia y seguridad privada en su primer artículo señala:

Son compañías de vigilancia y seguridad privada aquellas sociedades, que tengan como objeto social proporcionar servicios de seguridad y vigilancia en las modalidades de vigilancia fija, móvil e investigación privada; y, que estén legalmente constituidas y reconocidas de conformidad con lo dispuesto en la ley.³

Además, dicha ley estipula que las empresas que brindan este servicio deben ser constituidas bajo la especialidad de compañías de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías; así como también deben estar sujetas al control del Ministerio del Interior, conjuntamente con la Policía Nacional.

La Asamblea Nacional Constituyente en el año 2008, mediante mandato número 8 estableció que todas las empresas cuyo objeto social exclusivo sea la realización de

³ ANESI (2003). [<http://www.anesi-ec.com/legislacion2.htm>]. **Ley de vigilancia y seguridad privada.**

actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza deben ser nombradas como empresas de actividades complementarias, es decir, aquellas que realizan personas jurídicas constituidas de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la empresa usuaria.⁴

2.1.1. Historia de la empresa

En la ciudad de Quito el 15 de mayo de 1989, el Capitán Alfredo Brito juntamente con su hijo Alex Brito y un colaborador Reinaldo Moreno deciden crear la empresa de seguridad comercial e industrial denominada “SECOIN Cía. Ltda.” cuyo objeto social es brindar servicios de guardianía y seguridad, custodia de valores, investigación, información, protección a personas, negocios, instituciones o empresas; a más de importación de materiales y equipos de seguridad. Así como también el de ofrecer una nueva alternativa de servicio de calidad en cuanto a la vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Quito, con énfasis en la atención al cliente y en el bienestar de sus empleados.

Inician sus actividades con un capital social de S/. 700.000 sucres; el mayor aporte del capital social lo realiza el capitán Brito, como idealista para conformar la empresa es quien lleva la administración absoluta durante seis años

⁴ Cfr. Revista Judicial. (2008).

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4541], *Reglamento para la aplicación del mandato 8.*

consecutivos. Pese a la crisis económica, política y financiera que tuvo que afrontar el Ecuador en el período comprendido entre los años 1996 y 2000, la empresa no se ve afectada y continúa con sus actividades comerciales y tras una junta de accionistas deciden incrementar dicho capital en el año 2001 a \$ 5.000 dólares; a finales del año 2010 tras veinte y un años de operación, la compañía decide elevar el capital a \$ 25.000 dólares, siendo éste el aporte más grande y significativo que ha realizado la empresa en todos estos años y que consta en sus actas de constitución en la actualidad. Con el aumento del capital, la empresa ha realizado varias reformas en cuanto a la infraestructura de la organización como en la adecuación de la misma.

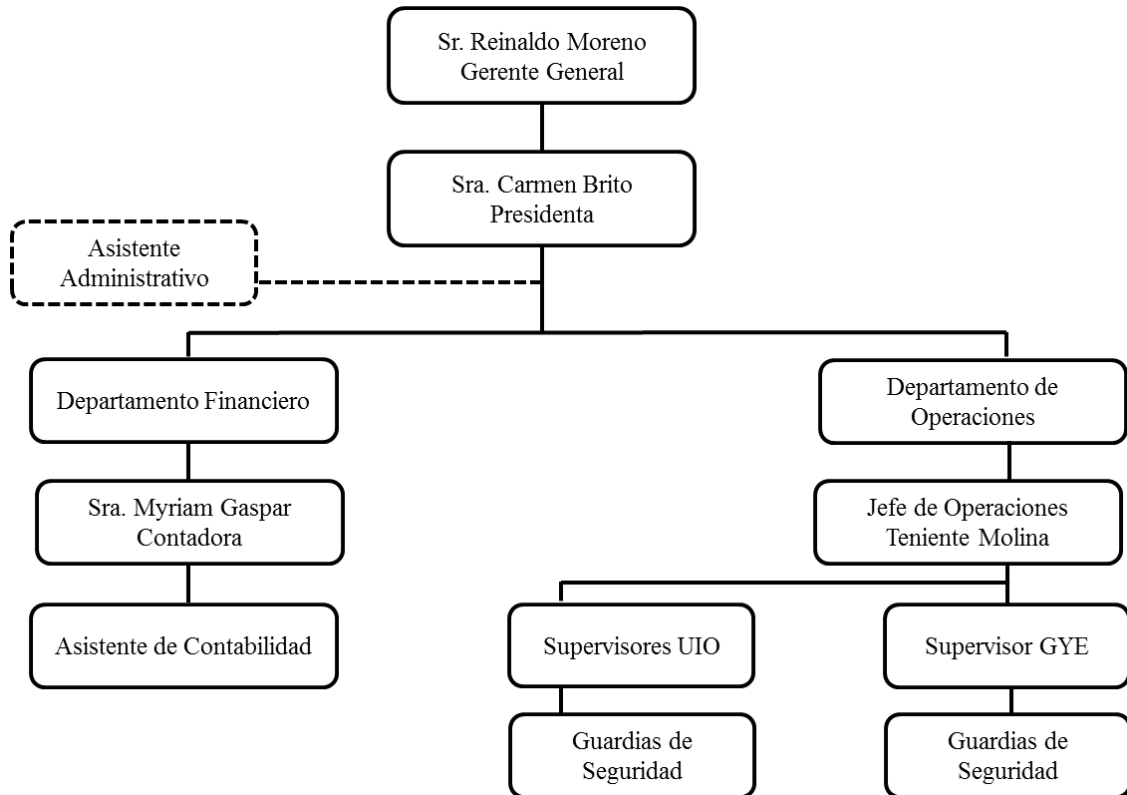
El lugar de operaciones de la empresa ha ido cambiando durante los años de acuerdo a la necesidad de la organización. Inician sus actividades en un inmueble de arriendo ubicado en la Av. República, domicilio pequeño que no le permitía realizar las actividades administrativas en total comodidad; en el año 1998 deciden trasladarse a una nueva propiedad arrendada en la Av. Amazonas y Foch; por ser considerada una zona de gran afluencia de personas y negocios, cubren sus expectativas y ganan la mayor parte de clientes que hasta en la actualidad los atesoran. Transcurren los años y la zona se convierte en un lugar de distracción y de otro tipo de negocios, así que se ven en la necesidad de buscar otra plaza para continuar con sus actividades y deciden adquirir una propiedad para su conveniencia en el sector de “La Floresta” (Av. Quipuzcoa y Av. Pontevedra), siendo ésta su mayor inversión y que en la actualidad continúan con el giro del negocio.

2.1.2. Estructura Organizacional

Durante los años 1995 y 1997 por conflictos internos entre los accionistas se llama a una junta extraordinaria para determinar el futuro de la empresa, en el que se decreta una nueva administradora a la Ing. Carmen Brito, esposa del accionista Reinaldo Moreno, la cual asume con responsabilidad y compromiso el negocio hasta finales del año 2008, para luego integrarse a la empresa completamente y asumir la gerencia general el Ing. Reinaldo Moreno quien ocupa el puesto hasta la fecha, sin que esto signifique que su esposa haya dejado de realizar por completo su trabajo.

Por otra parte el capitán Brito y a su hijo, también accionistas, deciden dejar por completo la empresa y tras 14 años de negociación para vender sus acciones, llegan a un acuerdo mutuo en el año 2011 y es en ese momento en que la empresa con la nueva administración puede realizar o pensar en una inversión en un futuro.

SECOIN Cía. Ltda., cuenta con un total de 102 empleados tanto personal administrativo como guardias de seguridad. El organigrama se figura a continuación:

Cuadro No. 1: Organigrama de SECOIN Cía. Ltda.

Fuente: SECOIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Adriana Bahamonde.

En esta estructura organizacional se puede observar que la autoridad directiva es el Gerente General, quien es nombrado como representante legal y es el eje máximo de la institución; cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria en el campo de la seguridad privada.

Por otro lado, la presidencia es un departamento de apoyo para la gerencia, sus funciones se basan en continuar con los lazos comerciales estrechados con los

clientes más antiguos, así como también la revisión continua en cuanto a temas financieros y contables de la empresa; y las entrevistas para la selección del personal.

El asistente administrativo colabora con la presidenta y el gerente general ejecutando procesos administrativos delegados por las autoridades, elaborando documentación necesaria, archivo y mensajería.

El departamento financiero está conformado por la contadora quien lleva trabajando en la institución 12 años y es la delegada de organizar, dirigir y controlar los recursos financieros como registros contables, cierre de cuentas, ajustes, diarios, elaboración de balances financieros, retenciones tributarias y declaraciones al Servicio de Rentas Internas; la asistente contable es un soporte para el departamento y que además realiza funciones como el archivo de facturas, seguimiento de cuentas incobrables.

El departamento de operaciones es presidido por una persona que tiene experiencia en el servicio de seguridad privada y que ha sido contratado recientemente (1 año), cuya tarea primordial es ser un nexo entre la gerencia y los guardias de seguridad a manera de jefe, desarrollando destrezas para conocer los aspectos donde mejor se desempeñan los empleados, selección del personal y capacitación de los mismos. Tiene a cargo dos supervisores, quienes son los responsables para que todos los guardias de seguridad cumplan con su trabajo eficiente.

Cabe destacar que si bien la empresa no tiene ningún tipo de discriminación en cuanto al sexo de sus trabajadores, se tiene como prioridad al personal de guardianía masculino, puesto que la mayor parte de su clientela los requiere para vigilancia nocturna y seguridad bancaria, sin embargo, las mujeres también pueden ejercer esta actividad en especial, aquellas que son requeridas para cacheos (revisar personas) dentro de las empresas, casas o almacenes.

La capacitación de guardias de seguridad se constituye en uno de los procesos más importantes, puesto que este permite al personal desempeñarse en forma competente con los diferentes clientes; y a pesar de que el personal es adecuadamente capacitado por la empresa; existe un alto índice de deserción de personal, en el mes se han registrado renunciaciones hasta de 3 empleados, muchos de ellos por problemas personales y otros por buscar nuevo empleo en otras empresas de similares características.

2.1.3. Servicios que ofrece la empresa

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente portafolio de servicios:

- **Seguridad Física**

Con personal capacitado y con experiencia, capaces de enfrentar situaciones de emergencia y cumplir con las exigencias del usuario.

- **Vigilancia con canes amaestrados**

Pone a su disposición perros adiestrados para funciones de vigilancia que puedan dar solución a sus problemas de seguridad actuales.

La empresa recomienda para este tipo de servicio que se realice un estudio adecuado para constatar si es necesario los canes o no, puesto que una ordenanza municipal impide tenerlos en ambientes abiertos que se exponga un peligro a la sociedad.

- **Protectores VIP**

Con personal altamente calificado y entrenamiento especial, profesionales preparados para cumplir con su labor de protección y seguridad para el usuario y su familia.

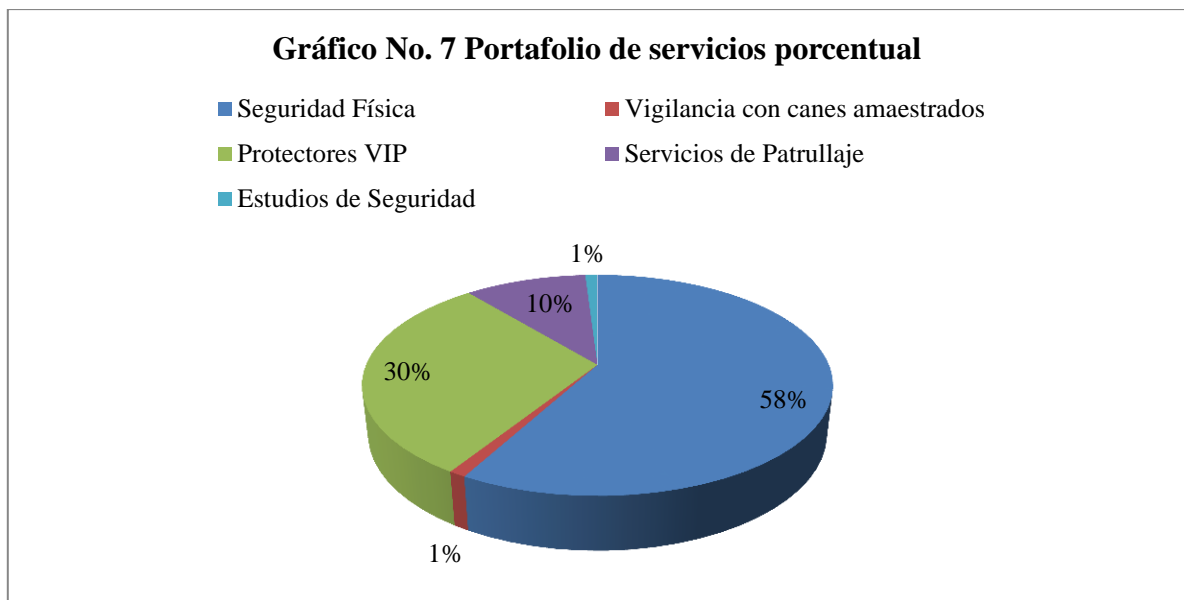
- **Servicios de Patrullaje**

Los escoltas motorizados debidamente entrenados y calificados para ofrecer un óptimo servicio de patrullaje.

- **Estudios de Seguridad**

Mediante el cual usted podrá conocer las áreas vulnerables, recomendaciones para mejorar la seguridad de su Institución, normas a seguir para su seguridad personal.

Según los directivos de la empresa el servicio que más se presta es el de seguridad física, seguido por los protectores VIP, el servicio de patrullaje hace algunos años atrás eran muy demandados, pero desde que la Policía adecuó nuevos servicios a la ciudadanía, no son requeridos más, así como la vigilancia con canes amaestrados; estos datos se encuentran expresados en el siguiente gráfico:



Fuente: SECOIN. Cía Ltda.

Elaborado por: Adriana Bahamonde

2.2. MARCO TEÓRICO

Una vez identificada la historia de la empresa y en base al desarrollo de su cultura organizacional, se considera imprescindible investigar los diferentes enfoques, teorías y modelos sobre planeación estratégica más importantes que se han venido exponiendo a través del tiempo y de acuerdo a estos conceptos se propondrá un modelo para esta organización, con el fin de poder comprender su finalidad más detalladamente y los beneficios para mejorar la rentabilidad de la organización.

2.2.1. Comportamiento organizacional

Se define al comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones” (Robbins, 2009: 28).

Partiendo de este concepto, el comportamiento organizacional tiene como propósito mantener esquemas que permitan mejorar la eficiencia de las empresas gracias al apoyo de las personas que laboran en las mismas, se encuentra vinculado con el liderazgo, la cultura empresarial, motivación, el cambio, entre otras variables; y por tanto, es importante analizar el comportamiento organizacional a través de una mirada profunda de todo el personal de una empresa.

Las organizaciones deben considerar el comportamiento como un estilo de vida, puesto que mediante el CO (comportamiento organizacional) las empresas pueden incrementar su productividad, desarrollando sistemas de aprendizaje para sus empleados con el objeto de lograr cambios positivos dentro de la misma.⁵

2.2.2. Cultura Organizacional

Chiavenato presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Toda empresa por más pequeña que sea tiene características que se destacan de las demás, esto tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las particularidades o las expectativas de la organización; por tanto los individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tienden a describir la cultura en términos similares.⁶

Las costumbres o las tradiciones con la que la empresa se ha mantenido durante años, así como las nuevas tendencias para realizar el trabajo se deben en gran parte por lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos, esto a pesar de la salida de recursos humanos durante ese tiempo, pero que trasciende año tras año mientras la empresa continúe con sus operaciones.

⁵ Cfr. ROBBIN, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.p. 27

⁶ Ibidem, p. 553

Toda organización debe conocer lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella, para que se puedan cumplir sus objetivos y metas. Para poder alcanzar los objetivos institucionales, es necesario contar con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital, por lo que los directivos deben tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.⁷

2.2.3. Clima Organizacional

El clima de una empresa es la percepción que los miembros de una empresa tienen más inmediatas que les son significativas y que se diferencian de otras⁸; es decir, las percepciones de los empleados con respecto a los lugares de trabajo, relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros factores representativos de cada empresa; dichas percepciones influyen de una manera directa al comportamiento organizacional.

A diferencia de la cultura organizacional, el clima es el ambiente de la empresa, su atmósfera que implica en la mayoría de ocasiones en una mayor calidad de vida del personal, y consecuentemente se podrá ver reflejado en los productos o servicios que ofrece la empresa, cumpliéndose una analogía: mientras más

⁷ CASTILLO C., PINO N., ESPINOSA V. (2000). [<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>], *Identidad Corporativa*.

⁸ SALCIDO S. (2012). [<http://es.slideshare.net/ServandoSalcidoGarza/planeacion-estrategica-y-clima-organizacional>], *Planeación estratégica y clima organizacional*.

satisfactoria sea la percepción de las personas con el clima laboral de la organización; mayor será el porcentaje de comportamiento funcional y viceversa.

Es vital que exista un buen ambiente laboral, ya que un individuo que pueda expresar sus propias ideas, aporte con soluciones asertivas y creativas a situaciones de difícil solución o simplemente que desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente, hace que las personas se sientan cómodas, pues en el trabajo es donde pasan la mayor parte de su tiempo y es donde cada persona busca un crecimiento tanto profesional como personal. Para la empresa esto es un buen punto a su favor, puesto que si hay un buen clima laboral, la empresa tiene pocas posibilidades de que exista una gran rotación de personal y esto a su vez hace que los costos de la empresa disminuyan considerablemente; por esta razón la empresa debe tener un sistema de reclutamiento del personal para que las personas seleccionadas puedan armonizar en dicha compañía.

2.2.4. Administración estratégica

Durante siglos, la economía fue desarrollada como una simple práctica cotidiana, basada en la improvisación y la espontaneidad, hoy en día debido a la globalización, resulta imperativo y primordial planificar las actividades que la empresa va a desarrollar en el futuro con el propósito de mantenerse en el mercado a largo plazo, alcanzando niveles de rentabilidad aceptables para lo cual el uso de herramientas administrativas de control son coadyuvantes para el cumplimiento de objetivos y metas.

En este contexto, la administración estratégica busca la integración y participación de todas las áreas de la organización para lograr destacar una ventaja competitiva y maximizar su rentabilidad. En la década de los 90; Charles Hofer y Dan Schendel sugirieron que: “La administración estratégica está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración”. Es decir, estar consciente del cambio que se presenta en la organización, no solamente enunciar intenciones, sino plantear objetivos medibles, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo; así como también la consistencia de las metas, políticas y programas cumplidos ya sea a corto, mediano o largo plazo.⁹

Las tres etapas de la administración estratégica son las que se mencionan a continuación:

- **Formulación de la estrategia**

Esta etapa comprende la identificación de la misión, visión, valores de la empresa; así como el diagnóstico estratégico (Fortalezas, Oportunidades,

⁹ VARGAS. (2013). [[http://ayrconsultores.org/articulos/1%20ADM_ESTRATEGICA-Rclaros% 20&%20B% 20Vargas.pdf](http://ayrconsultores.org/articulos/1%20ADM_ESTRATEGICA-Rclaros%20&%20B%20Vargas.pdf)]. La Administración estratégica y la planificación.

Debilidades y Amenazas), objetivos estratégicos (mediano y largo plazo), estrategias (generales, específicas y alternativas), e indicadores de gestión que serán de utilidad para las siguientes fases de implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de la estrategia incluye la distribución de los recursos, diversificación de productos o servicios ya sea en mercados nacionales o internacionales y evaluar posibles alianzas estratégicas. Dichas estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y las decisiones que se tomen generan consecuencias importantes en diversas funciones y actividades de la empresa.

En esta etapa se encuentra inmersa la planificación estratégica que será analizada durante esta investigación, pues si bien la administración estratégica es un estado de cultura que alcanza la empresa en todas las áreas de negocio; una empresa puede tener planeación estratégica y no administrarse estratégicamente, pero si tiene esta cultura, la planeación estratégica se convierte en una responsabilidad y compromiso diario y natural de sus gerentes y directivos.

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. (Kotler, 1990: 56); a esta definición se la puede interpretar como una

herramienta que permite a los directivos de cualquier organización anticiparse a los hechos en función del mercado y de esta manera cumplir con sus metas y objetivos.

Un plan es necesario para toda empresa, puesto que los gerentes o líderes de las organizaciones no siempre están presentes en todos los detalles que pueden suceder en el día a día, o los diversos problemas que pueden enfrentar en un tiempo determinado y que se han venido ocasionando en el transcurso de las actividades.

Para que la formulación de la estrategia sea la adecuada, se toma en cuenta principalmente la misión, visión y objetivos establecidos, fusionándose entre sí y formando una tríada dinámica, la misma que se presenta a continuación:

Cuadro No. 2: Tríada dinámica de la planeación estratégica

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde.

- **Implementación de la estrategia**

Una vez realizado la formulación de la estrategia, motivar a sus trabajadores, y distribuir adecuadamente sus recursos, la implementación requiere por parte de los estrategas un buen criterio técnico y demostrar habilidad en relaciones interpersonales. Cada área de la empresa debe preguntarse “¿Qué debemos hacer al implementar la parte de la estrategia que nos corresponde?, ¿Qué también podremos realizar el trabajo?”.¹⁰

¹⁰ ENRIQUEZ, R. (2012). [<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>]. **Administración Estratégica.**

Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo, sin importar con cuanta eficacia haya planteado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementan de una manera adecuada, lo que incluye establecer medios efectivos para coordinar e integrar las actividades al interior de la empresa y exponerlas a sus clientes y proveedores de alianzas.¹¹

- **Evaluación de la estrategia**

El seguimiento y control de las estrategias es de suma importancia, debido a que es posible lograr un cumplimiento de objetivos y metas establecidos en “teoría” y con una revisión periódica se pueden realizar correcciones para lograr que la entidad vuelva a tomar su curso.

Si bien, todas las estrategias al ser implementadas pueden ser evaluadas en un futuro, debido a las variaciones coyunturales del entorno tanto externo como interno que cambian constantemente, es posible medir el rendimiento y productividad apoyándose con indicadores de gestión periódicamente.

El diagnóstico estratégico le permitirá a SECOIN Cía. Ltda., apreciar las áreas de negocio que conviene fortalecer, definir la misión, especificar los objetivos, señalar los

¹¹ Cfr. MAQUEDA. F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de una PYME*. Madrid: Díaz de Santos. p. 61.

mecanismos que argumentarán un ejercicio competitivo sano y evaluar las estrategias a las que puede acudir para adquirir posiciones de liderazgo en el mercado.

3 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA SECOIN Cía. Ltda. –

ANÁLISIS DEL ENTORNO

La empresa con 24 años brindando el servicio de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Quito ha logrado mantenerse en un mercado altamente competitivo, consiguiendo una fidelidad con sus clientes más antiguos y estableciendo nuevos lazos comerciales con distintos clientes para satisfacer las necesidades que la sociedad lo requiere.

En este momento la compañía goza de una situación comercial estable, debido al número de clientes que posee y de acuerdo a su capacidad instalada, lo que conlleva a prestar sus servicios en forma activa y eficiente. Sin embargo SECOIN Cía. Ltda., necesita realizar un plan de desarrollo, que le permita crear una o varias ventajas competitivas para no simplemente subsistir y mantenerse en el mercado, sino tener una visión más amplia que oriente sus actividades principales.

3.1 MISIÓN

La empresa desde que inició sus operaciones ha propuesto una misión y visión con la que se sienten identificados sus propietarios, sin embargo, los empleados no la distinguen en su totalidad, teniendo de esta manera una brecha de susceptibilidad ante

sus clientes; la misión y visión que se detallan a continuación son las que se pueden encontrar en su página web:

Ser una de las mejores empresas de seguridad privada en el Ecuador ofreciendo servicios de calidad, con personal capacitado y entrenado. Trabajando con responsabilidad para lograr la confianza y satisfacción del cliente.¹²

3.2 VISIÓN

Llegar a competir con las empresas más grandes del país contando con instalaciones propias y debidamente equipadas con equipos de última tecnología capaces de mantener un total control de lo que sucede en la parte interna y externa de su propiedad.¹³

3.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

La empresa en la actualidad no cuenta con objetivos definidos ni a corto ni a largo plazo, sin embargo, según sus directivos tienen en mente algunas ideas en las que les gustaría desarrollar durante este año y otras dentro de los próximos años. Entre ellas son:

- Implementación de las Normas de Calidad ISO 9001.
- Incrementar un departamento de Recursos Humanos y un departamento de Monitoreo de Alarmas.

¹² SECOIN Cía. Ltda. (2013). [<http://secoinseguridad.com/>] **Quienes somos.**

¹³ *Ibídem.*

3.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de la empresa se centran principalmente en la responsabilidad y el compromiso ante los clientes, cumpliendo fielmente con todas las obligaciones tanto gubernamentales como empresariales.

3.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.5.1 Evaluación de la cultura organizacional

En SECOIN Cía. Ltda., se maneja una cultura organizacional orientada hacia los clientes, es decir, los empleados son capacitados para brindar un servicio óptimo a los clientes, más aún los guardias de seguridad, puesto que este personal en particular son quienes proporcionan la imagen de la organización fuera de ella, un personal amable y sociable es fundamental para que la organización se encuentre sólida y pueda cumplir con sus obligaciones.

Por otra parte, el clima organizacional es percibido por los empleados como un ambiente confortable, el personal administrativo puede realizar sus tareas de acuerdo a un esquema de auto organización, es decir, cumplir con su trabajo con eficiencia de acuerdo a su propia organización y administrando su tiempo para entregar el trabajo asignado bajo el tiempo establecido. Esta estructura agrada al personal y tienen un nivel de confianza con el Gerente General para exponer nuevas ideas, sin que esto signifique un salto de autoridad; lo cual se

practica la responsabilidad y el compromiso establecido en los valores de la empresa.

Los guardias de seguridad también se encuentran a gusto trabajando en la empresa, siendo así que existen guardias prestando el servicio desde hace 17 años, factores como el pago de beneficios sociales y el cumplimiento con todas las obligaciones impuestas por el Gobierno son factores que los guardias de seguridad toman en cuenta al momento de ingresar a la organización y por otro lado pueden realizar su trabajo eficientemente.

3.5.2 Estilo de liderazgo de la dirección

La empresa se caracteriza por tener un estilo de liderazgo participativo, es decir, el Gerente General consulta ideas y opiniones a sus subordinados sobre las decisiones que se vayan a tomar, sin embargo es el quien evalúa y toma las decisiones finales de la empresa basadas en los aportes de su personal.

Es necesario recalcar que los propietarios de la organización han considerado siempre que el mejor recurso que tiene la empresa es el ser humano, para lo cual se ha buscado una participación directa con sus empleados de confianza como la Contadora y el Jefe de Operaciones, puesto que poseen experiencia en el área en que se encuentran y están en constante capacitación para que sean tomados en cuenta más seguido.

3.5.3 Sistemas de control interno

La empresa se encuentra respaldada por el software contable “Fénix” que se adquirió hace tres años aproximadamente, el cual permite realizar registros contables de acuerdo a las normas y leyes tributarias ecuatorianas, lo que significa una ventaja para el departamento financiero, sin embargo según su contadora considera que dicho paquete informático lleva mucho tiempo en manejar otro tipo de diarios contables lo que hace que su trabajo se vea afectado y demore más en presentar informes a la Gerencia.

Los principales sistemas de control interno que tiene la organización para el personal de guardianía cuando se encuentran con los clientes son los que se detallan a continuación:

- La asistencia y puntualidad se plasma en un registro diario que es firmado y revisado por el supervisor.
- Al finalizar su jornada de trabajo, los guardias de seguridad deben detallar en una libreta las novedades presentadas durante el día y al final del mes inspeccionan los supervisores.

3.6 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.6.1 Análisis situacional externo

Mediante un análisis exhaustivo se define si la compañía tiene o no capacidad para reaccionar defensivamente u ofensivamente ante la industria de seguridad y vigilancia privada, mediante la aplicación de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir las posibles amenazas provenientes del sector.

3.6.1.1 Macro Ambiente

- **Factores Económicos**

- Producto Interno Bruto

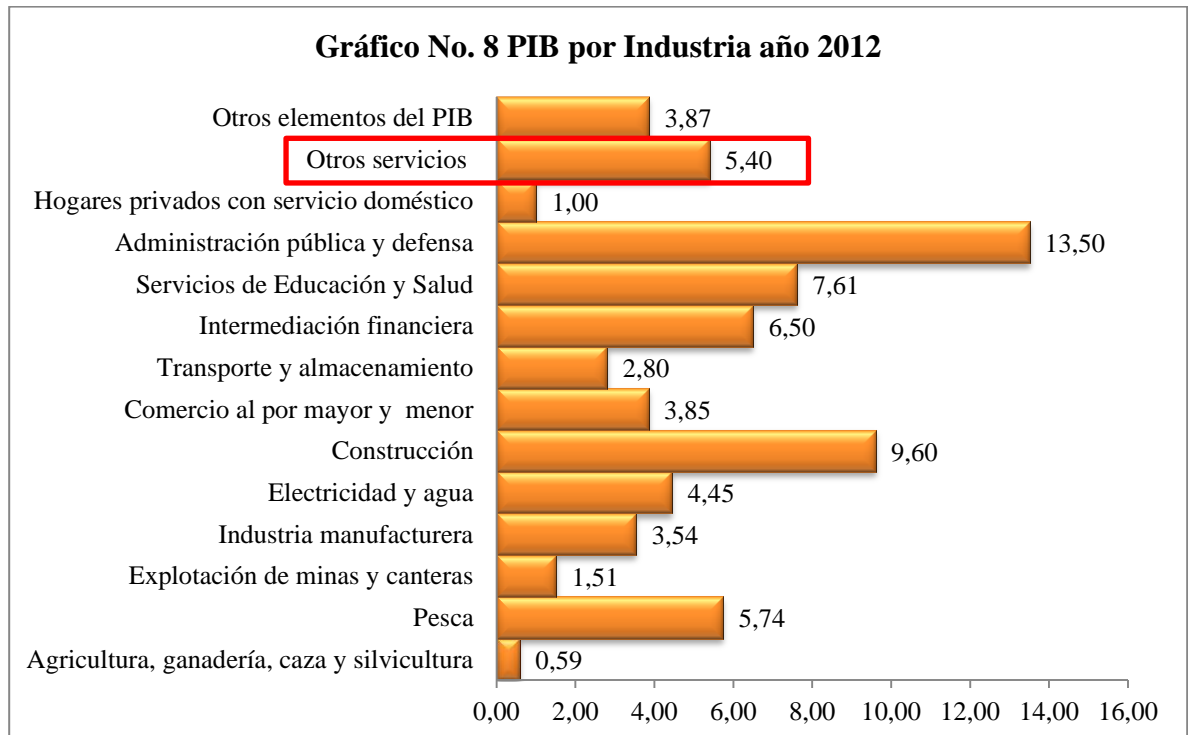
El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.¹⁴

Esta es una variable que puede afectar a la compañía, puesto que mediante ella, la empresa puede tener una visión clara sobre la

¹⁴ El Telégrafo (2013). [<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-el-2013-el-pib-de-ecuador-crecera-un-35.html>]. *En el 2013, el PIB de Ecuador crecerá un 3,5%*

producción del país en un periodo determinado y de esta manera enrumbar nuevas decisiones que favorezcan a la organización.

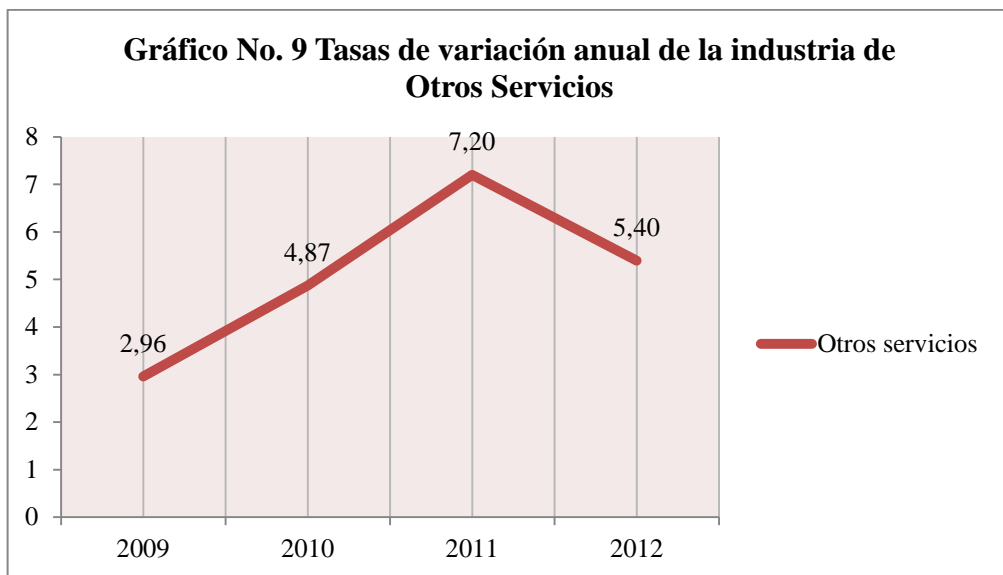
Durante el año 2012 el PIB del Ecuador presentó un crecimiento del 5% en relación al 2011 (año base 2007 que ha tomado el BCE), dicho monto surge como resultado de un crecimiento en diferentes sectores productivos y describe una estructura de la economía del país, estos son: Administración Pública y Defensa con el mayor porcentaje del 13.5%; seguido por el sector de la Construcción con el 9.6% y con dos puntos porcentuales más abajo los servicios de educación y salud con 7.61%.



Fuente: Previsiones macroeconómicas 2012, Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Por otro lado, la industria “Otros Servicios” en la que se encuentran las empresas de seguridad y vigilancia privada revelan un decrecimiento en la tasa de variación del 2012 con respecto al año 2011; aunque hubo una declinación durante este año, esta tasa sigue siendo más alta que los años 2010 y 2009 como lo demuestra el siguiente gráfico.



Fuente: Previsiones 2012, Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Para el 2013 se prevé que el Producto Interno Bruto crecerá más del 4% debido a un sostenimiento de la base de consumo y de un mejor desempeño en las exportaciones según presentaron en sus

proyecciones económicas las autoridades del Banco Central del Ecuador.¹⁵

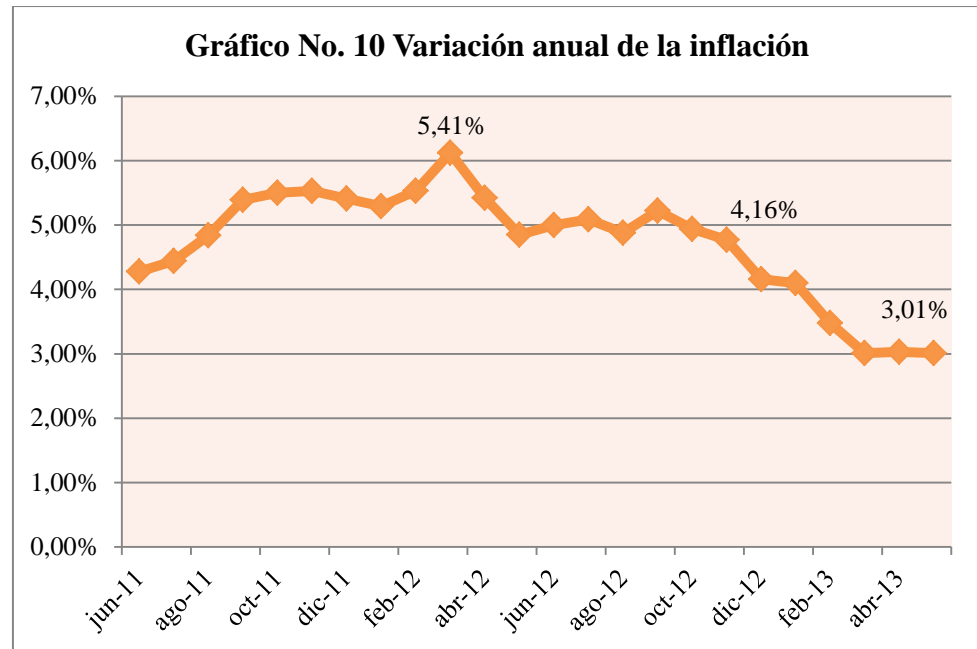
- Inflación

Se define la inflación como una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.¹⁶

La variación anual de la inflación durante los años 2011 y 2012 según el BCE ha sido de 5,41% y 4,16%; respectivamente.

¹⁵ Cfr. Diario el Universo. (2013). [<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/08/nota/909016/economia-ecuador-crecera-mas-4-2013-segun-banco-central>]. *Economía de Ecuador crecerá más de 4% en 2013, según el Banco Central.*

¹⁶ Banco Central del Ecuador. (2013). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion]. *Inflación anual (Abril 2013-Abril 2012).*



Fuente: Inflación anual (mayo 2013- mayo 2012), Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Adriana Bahamonde

El incremento de los precios de los alimentos y las bebidas no alcohólicas fueron los factores que contribuyeron más en la subida de precios en el periodo 2011; así como también el de los bienes transables y no transables. Mientras que el 2012 el incremento promedio de los precios muestran un pico en marzo de ese mismo año superior del 6%, una tendencia al alza que sin embargo se corrigió y empezó a bajar tendencialmente hasta noviembre de ese mismo año.

El índice de precios del productor (IPP) es otro medidor inflacionario que disminuyó en 2012, reportando deflación que

en 12 meses alcanza una cifra decreciente en los precios de sus productos. Se consolida una tendencia a la baja, pues en lo que va del año en curso según los registros en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el mes de mayo la tasa inflacionaria es de 3,01%

○ Tasa de Interés Activa Referencial

La tasa de interés activa es aquella en la que reciben las instituciones bancarias de los demandantes por los préstamos otorgados; generando un margen de utilidad para dichas instituciones.

En los tres últimos años, la tasa activa referencial según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador son los que se presentan a continuación:

Cuadro No. 3 Tasa de interés activa referencial histórica

Año	Tasa referencial histórica
2010	8.68
2011	8.17

2012	8.17
2013 (mayo)	8.17

Fuente: Tasas de interés, Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaborado por: Adriana Bahamonde

La evolución de la actividad crediticia del sistema financiero desde el año 2011 muestra un cambio positivo. Este comportamiento se debe a que en el 2007 y 2008 el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas en los otorgamientos de diferentes créditos y a partir de esa fecha las tasas se han mantenido estables; por tanto es beneficioso para los demandantes, ya que mediante esta tasa referencial se puede acceder a un préstamo con mayor dinamismo que en años anteriores.

- Tasa de Interés Pasiva Referencial

Se define como la tasa en la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de dichas instituciones por el dinero captado, incentivando el ahorro.

Cuadro No. 4 Tasa de interés pasiva referencial histórica

Año	Tasa referencial histórica
2010	4.28
2011	4.53
2012	4.53
2013 (mayo)	4.53

Fuente: Tasas de interés, Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Como se observa en el cuadro anterior, sucede lo mismo que la tasa referencial activa, puesto que la tasa pasiva muestra una permanencia desde el 2011 de 4.53% en lo referente al año 2010 que se encontraba por debajo de esta cifra. Sin embargo, no es una tasa que impulsa a los oferentes al ahorro.

- **Factores Políticos**

- Gobierno

El Gobierno Central conjuntamente con el Ministerio del Interior destina un porcentaje de su presupuesto para la Policía Nacional,

entidad que se encarga de la seguridad de los ecuatorianos y con los recursos proporcionados por dichas instituciones pueden realizar un trabajo eficiente.

Por otro lado, para fortalecer la seguridad ciudadana y luchar contra la delincuencia se ejecuta el plan de construcción de Unidades de Policía Comunitarias, también conocidas como UPC's; conforme a un proyecto del Gobierno para el periodo 2012-2017 contemplado con la construcción de más de 30 UPC's y entrega de vehículos, motocicletas y otras herramientas lo que permiten su mejor funcionamiento en la ciudad.

El Ministerio de Coordinación de Seguridad fue creado para coordinar, investigar, planificar, concertar, gestionar y evaluar las políticas y acciones que adopten las entidades que integran el Sistema de Seguridad Integral y de esta manera también aportar con la lucha contra la delincuencia que garantice la soberanía, democracia y desarrollo humano con un enfoque integral.¹⁷

¹⁷ Cfr. Ministerio de Coordinación de Seguridad (2013). [<http://www.seguridad.gob.ec/valores-mision-vision/>]. *Valores, misión, visión, ejes estratégicos*.

- Policía Nacional

El departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP) es un organismo de control administrativo, y operativo que pertenece a la Inspectoría General de la Policía Nacional y su principal función es el de inspeccionar a todas las empresas de seguridad y vigilancia privada que se encuentren legalmente constituidas en todo el Ecuador a que trabajen de acuerdo a las normas establecidas y evitar la proliferación de pseudo empresas que van en contra la ley.¹⁸

El COSP hace que la Policía Nacional pueda realizar su trabajo eficiente y óptimo, puesto que existe una conexión directa con este ente regulador y las compañías de seguridad al transmitir información oportuna de delitos comunes al COSP, y de esta manera se puede prevenir otros actos delictivos perjudiciales para la ciudadanía.

¹⁸ Cfr. Policía Nacional del Ecuador - COSP. (2013). [<http://cosp.policiaecuador.gob.ec/index.php?id=2648>]. **Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada C.O.S.P.**

- Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC)

La CASEPEC es una institución sin fines de lucro que ejerce la representación corporativa a nivel nacional del sector de la vigilancia y seguridad privada.

Como organización representativa del gremio tiene la responsabilidad de organizar e influenciar a todos los socios en el fiel cumplimiento de las leyes, de sus funciones y más actividades anexas de seguridad; a fin de lograr que todo se encuentre en beneficio de un buen servicio para los usuarios y mejores resultados económicos para los empresarios y trabajadores de la Seguridad Privada del Ecuador.¹⁹

- Alcaldía Metropolitana de Quito

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha tomado la iniciativa para elaborar planes y estudiar temas de seguridad que tanto preocupa a la comunidad quiteña, teniendo a su cargo una secretaría de dependencia denominada “Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad”; la cual tiene como objetivo garantizar la

¹⁹ Cfr. Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador. (2013). [<http://casepec.ec/MISION.html>]. *Misión*

seguridad ciudadana mejorando las condiciones de gobernabilidad en el Distrito en beneficio de la comunidad.²⁰

Entre las entidades adscritas a esta intendencia se encuentran:

❖ **Empresa Pública Metropolitana de Logística para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana (EMSEGURIDAD-Q).**

Su finalidad es la administración de la infraestructura de los sistemas de seguridad humana, gestión de riesgos y convivencia ciudadana, mediante servicios de logística a entidades de derecho público y privado, para el logro de una convivencia segura, solidaria y transparente de los habitantes del Distrito. Su aporte también es proporcionar servicios de logística para el desarrollo de operaciones y actividades destinadas a la ejecución de programas de seguridad.²¹

²⁰ Cfr. Distrito Metropolitano de Quito. (2013). [<http://www.quito.gob.ec/el-municipio/secretarias/secretaria-de-seguridad-y-gobernabilidad.html>]. *Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad*.

²¹ Cfr. EM Seguridad-Q. (2010). [<http://www.emseguridad-q.gob.ec/quienes-somos-identidad-institucional/la-empresa-log%C3%ADstica-para-la-seguridad.html>]. *La Empresa (Logística para la Seguridad)*.

❖ **Policía Metropolitana**

Su propósito es el crecimiento basado en las necesidades y demandas de la ciudadanía fortaleciendo el control del ordenamiento y buen uso del espacio público, apoyando en la gestión y control de la movilidad; contribuyendo a la segura y libre movilidad de la comunidad y al mejoramiento de la calidad de vida en el DMQ.²²

Si bien como se ha expuesto el país ha avanzado gracias al fuerte apoyo del gobierno y otras instituciones públicas, esto no significa que se ha combatido totalmente a la corrupción y a otros actos delictivos que no se pueden controlar en la sociedad.

- **Factores Legales**

- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

El 22 de Julio del 2003, el Congreso Nacional considerando que en el país existían innumerables compañías que se dedican a la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada optó

²² Cfr. Policía Metropolitana de Quito. (2012). [<http://policiametropolitanaquito.gob.ec/QUIENES%20SOMOS.html>]. *¿Quiénes Somos?*.

por regular a dichas organizaciones a través de una ley denominada: “Ley de Vigilancia y Seguridad Privada” promulgada en el Registro Oficial 130; en la cual según su primer artículo menciona:

Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.²³

Cabe recalcar que la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI) es la institución que presentó el proyecto de ley de Vigilancia y Seguridad Privada, constituyéndose de una forma definitiva en el Marco Legal de funcionamiento de todas las empresas de Seguridad del país. Además, en la actualidad están trabajando en un proyecto con la finalidad de optimizar el recurso humano en todo lo relacionado a su capacitación y entrenamiento para todas las organizaciones asociadas a la institución.²⁴

²³ ANESI. (2003). [<http://www.anesi-ec.com/legislacion2.htm>]. *Legislación*.

²⁴ *Ibídem*.

A continuación se presentan los principales artículos de esta ley en que las empresas de seguridad y vigilancia privada deben regirse y que de alguna manera han sido modificadas para que se puedan ejecutar correctamente según la ley y la disposición gubernamental:

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

La Superintendencia de Compañías tiene como responsabilidad controlar y notificar al Ministerio del Interior y a la Policía Nacional cualquier novedad o irregularidad presentada por las compañías que se encuentran legalmente constituidas, como la disolución o liquidación de la empresas, esto con el fin de que se proceda con los trámites pertinentes y que se evite las organizaciones ilegales.

Art. 12.- Permiso de operación.- Registrada la compañía en la forma establecida, le corresponde al Ministerio del Interior, otorgar el correspondiente permiso de operación.

Este convenio hace referencia a un permiso de operación anual, el cual habilita a las compañías legalmente constituidas ejercer

dichas actividades. Su vigencia será la de un año calendario y el plazo para solicitar la renovación es hasta el 30 de junio de cada año.²⁵

Art. 13.- Sujeción al Código del Trabajo.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo.²⁶

Como se expuso en el segundo capítulo, en el Ecuador habido nuevos cambios estructurales que las empresas deben someterse según el Código de Trabajo como por ejemplo el mandato 8, en el que se prohíbe la tercerización e intermediación laboral de todas las instituciones y que además en dicha disposición se impone a que todas las empresas de seguridad y vigilancia privada deben ser nombradas como empresas de actividades complementarias.

Art. 14.-De la autorización y registro para tener y portar armas.- De conformidad con lo previsto en la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, registrará y extenderá los permisos para tener y portar armas, determinando las características, calibre y más especificaciones técnicas de las

²⁵ Cfr. Ministerio del Interior. [<http://www.ministeriointerior.gob.ec/companias-de-seguridad-privada/>], *Permiso de operación anual para las Compañías de Seguridad Privada*.

²⁶ *Ibídem*.

armas de fuego, que podrán ser utilizadas por las compañías de vigilancia y seguridad privada. La dotación del armamento se autorizará en estricta proporción a la capacidad de cobertura de dichas compañías.

El departamento de control de armas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en la ciudad de Quito a más de autorizar la tenencia de armas; también cumple funciones como la de autorizar la apertura de agencias o sucursales para las compañías de seguridad privada; supervisar, controlar e inspeccionar las actividades de dichas compañías; entre otras.²⁷

- Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

Una de las disposiciones del Registro Oficial del 17 de Julio del 2008 bajo el mandato del Presidente de la República Eco. Rafael Correa, fue establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, decreta expedir el “Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada”.

²⁷ Cfr. Control Nacional de Armas CCFFA. (2013). [<http://controlarmas.cffaa.mil.ec/servicios>]. *Servicios*

Con el fin de cumplir con los requisitos dispuestos por las entidades de control, SECOIN Cía. Ltda., pone a consideración la siguiente garantía para que su clientela:

❖ **Superintendencia de Compañías:**

Resolución N° 89-1-2-1-1011

❖ **Ministerio de Relaciones Laborales:**

Autorización N° 0170 SC-DINERHU-08

❖ **Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos:**

Permiso de Operación N° 1334

❖ **Ministerio de Defensa:**

Autorización definitiva N° 911117 G-4d.

❖ **Comando Conjunto de las FFAA:**

Permiso de Tenencia de Armas, actualizado.

❖ **Policía Nacional del Ecuador:**

Certificado de Recalificación del permiso de tenencia de arma de fuego N° 0018186.

Permiso de Uniformes N° 000254

- **Factores Tecnológicos**

El avance tecnológico y las nuevas tendencias producidas gracias a este, han sido un nuevo reto para que todas las organizaciones de cualquier industria puedan adquirir y formar parte de un grupo de instituciones que llegue a los clientes o consumidores de una manera más contemporánea, ofreciendo nuevas propuestas de servicios integrales de seguridad, utilizando diversos tipos de equipos, cumpliendo así sus objetivos y satisfaciendo necesidades de los usuarios.

Para la industria de seguridad privada, existen en la actualidad un sinnúmero de artefactos electrónicos que pueden ser de gran utilidad para los clientes, como la seguridad electrónica en la que engloba cámaras de seguridad CCTV, controles de picaportes para puertas, localizadores digitales y de frecuencia, sensores de movimiento, controles de acceso, entre otros.

Asimismo, se pueden mencionar los diversos sistemas de alarmas como el monitoreo y supervisión de seguridad, controles de accesos cercas eléctricas, rastreo y control vehicular; sistemas de protección electrónica de artículos (EAS) colocados comúnmente en los almacenes para evitar el hurto de la mercadería de la tienda o local comercial, etc.

Cabe resaltar que los estos nueva tecnología, por el mismo hecho de ser nueva, pueden ser adquiridos a un alto costo y que después de años de utilización logran devaluarse y en el mercado suelen quedar caducos. Así como también, la tecnología por más avanzada que se encuentre y si bien puede cubrir un porcentaje al ser humano, esto no significa que pueda acopiar toda vigilancia porque no todo es “automatizado”. El personal adecuadamente capacitado y preparado para utilizarla marca la diferencia para incrementar el portafolio de servicios y dar continuidad al negocio.

- **Factores Competitivos**

La competencia a la que se enfrenta SECOIN Cía. Ltda., es muy agresiva, debido a que este sector en particular ha tenido un crecimiento dinámico por las altas denuncias en temas de delincuencia, índices de victimización y temor de la ciudadanía, así como la falta de cooperación policial ante capturas de hechos delictivos; estos son factores que inciden claramente a que existan un mayor número de empresas que se dediquen al resguardo de bienes para la sociedad, reemplazando de alguna manera la brecha que no es cubierta por la Policía Nacional u otras instituciones para reducir el riesgo y establecer tranquilidad a la ciudadanía.

Además, existen empresas de alto renombre que se encuentran en todo el Ecuador, cubriendo la mayor parte del medio y una de las estrategias de alguna de ellas es fusionarse con otra para cubrir todo el mercado, es el caso de WACKENHUT también conocida como G4S que ha estado operando durante 45 años y es una empresa líder en brindar servicios de seguridad internacional, logrando una cobertura a nivel mundial y gracias a sus actualizaciones tecnológicas y adquisiciones de servicios industriales pueden conseguir más participación en el mercado.

Existen en el mercado otras empresas de similares características de G4S, sin embargo en este caso, las compañías que cuentan con la misma o similar gama de servicios y que según el gerente de SECOIN Cía Ltda., considera como competencia directa son las que se detallan a continuación:

- ❖ Alta Seguridad Privada ALPRISEG Cía. Ltda.

- ❖ Protección Seguridad Vigilancia e Investigación Privada
PROSEVIP Cía. Ltda.

- ❖ VICOSA Cía. Ltda.

- ❖ COMSEG Cía. Ltda.

❖ FEVISE Cía. Ltda.

Cabe destacar que la empresa en búsqueda de ampliar su gama de clientes, por medio de la portal de “Compras Públicas” han participado en varios concursos de licitación, lo que no ha sido beneficioso para la compañía pues no se han adjudicado más que una vez en dicha portal, siendo esta su mayor barrera para conseguir clientes en el Sector Público.

3.6.1.2 Micro Ambiente

- **Proveedores**

Los proveedores son una fuente de provisión de mercadería para la organización y especialmente en la industria de seguridad privada se tienen a considerar proveedores tanto a nivel nacional como internacional, destacando así una mejor entrega de productos de acuerdo a la calidad que la empresa de seguridad lo exige.

SECOIN Cía Ltda., maneja la siguiente cartera de proveedores nacionales:

Cuadro Nro. 5 Proveedores SECOIN Cía Ltda.

Proveedor	Nombre de la compañía
Uniformes y Gorras	Sra. Daysi Domínguez
Calzado	Calzado Ambato
Armas y municiones	Sr. Joel Cedillo
Autos	Autos Hyundai
Motos	Motor Uno
Imprenta	Imprenta Jorge Segar
Útiles de Oficina	Suministros Dilipa
Seguro de vida	AIG. Metropolitana
Seguro civil	Centro Seguros
Seguro de vehículos	Seguros Interoceánica

Fuente: SECOIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Adriana Bahamonde

- **Clientes**

Los clientes de la empresa son personas jurídicas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito y que a lo largo de los años han fortalecido sus lazos comerciales en la industria, contando actualmente con 24 clientes, los mismos que se detallan a continuación:

Cuadro Nro. 6 Clientes SECOIN Cía Ltda.

Nro.	CLIENTES
1	Biomix Procesadora de Alimentos
2	Cifrase Asesora de Seguros
3	Colegio Internacional SEK Guayaquil
4	Colegio Internacional SEK Quito
5	Colegio Internacional SEK Los Valles
6	Confecciones COMPETENC
7	Conjunto Villa Andaluz
8	Conjunto Alicante
9	Consejo de Participación Ciudadana
10	DDRI URIBES& Asociados
11	Delegación de La Unión Europea
12	ECUABIRM Cía.. Ltda.
13	Edificio Rubio
14	Edificio Valderrama
15	Empresa Mario Rubio
16	Ferrostaal Ecuador
17	Hotel Stubel
18	Inmobiliaria Promo Andaluz
19	Residencia E. de Negocios Unión Europea.

20	Sinclair Sunchemical Ecuador
21	Tesca Ingeniería del Ecuador
22	Universidad Javeriana
23	Universidad SEK Campus Carcelén
24	Universidad SEK Campus Guápulo

Fuente: SECOIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Según una entrevista realizada a la Presidenta de la organización, ella considera que si bien todos los clientes son importantes, el cliente con el que ha unido lazos comerciales más estrechos es con la cadena de empresas SEK, puesto que este cliente tiene colegios instalados en Quito, Cumbayá y Guayaquil, la universidad tanto en el campus de Carcelén como de Guápulo en la ciudad de Quito; y todas estas instituciones cuentan con los servicios de seguridad y vigilancia física de SECOIN Cía. Ltda.

3.6.2 Análisis situacional interno

Para realizar un análisis interno de la compañía, es necesario entender cómo funciona en todo su contexto, y para ello se partirá por considerar sus capacidades administrativas, financieras y humanas con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades, de esta manera diseñar estrategias que

permitan potenciar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades para crear una ventaja competitiva que la diferencie en el sector de seguridad y vigilancia privada.

3.6.2.1 Capacidad Administrativa

La empresa en este momento no cuenta con objetivos o estrategias ni corto ni a largo plazo, por este motivo es necesario establecerlas para continuar con el proceso de planificación.

Además, el marketing se basa solamente en la página web, sin embargo por el cambio de domicilio aún no se ha reestructurado dicha portal, sus números de teléfonos son los mismos que han tenido durante años anteriores, las redes sociales creadas por la empresa como el Facebook y el Twitter no tienen un mantenimiento continuo así como su página web.

3.6.2.2 Capacidad Financiera

Según una entrevista con la contadora de la empresa, se obtuvo los siguientes comentarios:

Para adquirir la propiedad en la que se encuentran actualmente domiciliados tuvieron que recurrir a un préstamo al Banco Procredit a pagar en un plazo de cuatro años. Con esta adquisición, los empresarios se sienten respaldados

por un nuevo activo fijo, sin embargo con su deuda a largo plazo, no han tenido el dinero suficiente para poder incrementar un departamento de monitoreo de alarmas, lo que ha significado una pérdida para obtener contratos con posibles clientes.

Los equipos de computación son utilizados por más de cuatro años, lo que no permite manejar adecuadamente los paquetes informáticos necesarios para continuar con el trabajo día a día.

A pesar de contar con un paquete informático recientemente adquirido y con el cual se puede manejar más registros contables, la empresa tiene una política de realizar balances financieros anualmente, así como también los flujos de caja, por lo que no se determina objetivamente el valor real de la liquidez en la empresa.

Si bien la contadora es la delegada para realizar trabajos a presentar al Servicio de Rentas Internas (SRI) y Superintendencia de Compañías, también cumple funciones para la compañía, lo que durante este año ha sido muy agotador y no aporta al 100% su responsabilidad, con lo que la Presidenta ha considerado contratar una asistente contable que auxilie en más actividades.

Con el objeto de analizar el desempeño financiero actual e histórico de SECOIN Cía. Ltda., a continuación se presentan los índices financieros más

relevantes de los tres últimos años (2010, 2011, 2012) que se han analizado a partir de la información proporcionada por la empresa:

- Razones de liquidez

INDICES	FÓRMULA	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12
RAZÓN CIRCULANTE	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	1.65	1.78	1.05

La razón financiera de liquidez indica que la empresa ha cubierto su pasivo circulante de una manera óptima, sin embargo cabe recalcar que durante el año 2011 el activo circulante de la empresa se incrementó debido a los beneficios obtenidos por una deuda a largo plazo y si bien pueden enfrentar sus obligaciones a corto plazo, pueden existir demoras en el cumplimiento de sus haberes en un futuro.

- Razones operativas

INDICES	FÓRMULA	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12
PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas a crédito diarias}}$	35	34	44

En términos generales, las cuentas de crédito pendientes se cobraron en 35, 34 y 44 días en los años 2010, 2011 y 2012,

respectivamente, con estas cifras se refleja que la empresa no mantiene una política de cobro que cumplan todos sus clientes.

- Razones de eficiencia

INDICES	FÓRMULA	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	20.62	23.85	4.31
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	3.72	3.72	2.41

Como se puede observar en el cuadro anterior, la rotación de activos fijos en el año 2012 ha sido deficiente que en años anteriores, considerando que se han adquirido nuevos activos fijos para la organización no ha logrado optimizar sus ventas y en consecuencia no logran la eficiencia esperada. Por otro lado, por cada dólar invertido en activos, se generaron 3,72 dólares tanto en el 2010 como en el 2011 en ventas, sin embargo en el 2012 la empresa sólo pudo recaudar 2,41 dólares en ventas.

- Razones de deuda

INDICES	FÓRMULA	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$	0.75	0.74	0.81

La razón de deuda indica que la empresa tiene un apalancamiento mayor en el 2012 del 81% que en los años anteriores puesto que se adquirió un préstamo a largo plazo y todavía siguen pagando sus deudas contraídas en años anteriores.

- Razones de rentabilidad

INDICES	FÓRMULA	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0.38	0.43	0.50
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	0.09	0.11	0.09
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	0.03	0.03	0.04

Se puede decir que el margen de utilidad en sentido contable la empresa generó alrededor de 3 y 4 centavos de utilidad por cada dólar de venta en los años presentados, si bien cada año se han incrementado sus ventas, el costo de

ventas también ha incrementado considerablemente y no se puede reflejar su crecimiento.

En cuanto al ROA, por cada dólar de activos la empresa generó 0,09 y 0,11 centavos de utilidad. Algo que tiene una gran similitud con el ROE que demuestra por cada dólar de capital, se generó 0,38; 0,43 y 0,55 centavos de utilidad en términos contables.

3.6.2.3 Capacidad Talento Humano

El recurso más importante que tiene la empresa es el humano, las capacitaciones que se facilitan a los guardias de seguridad se realizan cada seis meses y la administración se ha preocupado en investigar los mejores centros de capacitación, la Fundación Alejandría ha capacitado a los guardias de seguridad durante tres años consecutivos (2009-2012).

Cabe recalcar que existía un convenio por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) al entregar fondos destinado a dichas capacitaciones para guardias de seguridad con el 70% de aporte gubernamental y el 30% lo colocaba las empresas de vigilancia y seguridad privada. Sin embargo en el año 2012 se determinó que las capacitaciones de los guardias se realizaran por medio de centros de convenio con el Gobierno (Universidad Internacional del Ecuador) y los entes reguladores

para que se cumpla con dicha disposición: el Ministerio de Coordinador de Seguridad y la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional. Cada año el aspirante debe someterse a esta capacitación y el costo de este curso fue de \$ 149.55 en el 2012. Pese a esta iniciativa, habido varios inconvenientes para entregar los certificados a los guardias inscritos y en este año no se ha mencionado por el momento otro curso de capacitación.

Por otra parte, la organización no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, pues todas las funciones que debería manejar dicho departamento se encuentran canalizadas por otras personas y el empleado no siente un respaldo por parte de la compañía, complicando también los canales de comunicación entre el personal administrativo, Gerencia y Presidencia.

Para todo el personal se mantiene un seguro médico, en el cual todos los empleados podían acceder a un plan corporativo, no obstante, se está evaluando la posibilidad de crear un nuevo plan que incluya a toda la familia para exámenes y atención médica.

4. PLAN ESTRATÉGICO SUGERIDO A SER IMPLEMENTADO EN LA EMPRESA

SECOIN Cía. Ltda.

4.1. ANÁLISIS F.O.D.A.

Luego de haber realizado un diagnóstico del entorno tanto externo como interno se pueden determinar las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la organización que afrontar para que de esta manera se puedan establecer las estrategias que proyectarán un mejor desempeño en la industria de seguridad privada:

4.1.1 Identificación de Oportunidades

O1: El aumento de delincuencia en el Distrito Metropolitano de Quito es cada vez más alto que años anteriores, superando en el año 2012 el 50% de denuncias de robo y hurto contra domicilios, empresas y locales comerciales.

O2: Hay inconformidad en la ciudadanía, como es lógico con la inseguridad que se vive en la actualidad, y por lo tanto ejerce presión para que se tomen medidas regulatorias en materia de seguridad.

O3: A pesar de los esfuerzos efectuados por el Gobierno, existe una falta de confianza por parte de la ciudadanía en las instituciones públicas como la Policía Nacional y gobiernos locales como la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito para brindar el servicio de seguridad.

O4: Control y regulación de organismos gubernamentales para que las organizaciones que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada en cuanto al cumplimiento de Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y de esta manera evitar la existencia de empresas informales e ilegales en el mercado.

O5: Los factores económicos como la inflación, tasas de interés activa y pasiva analizadas en el capítulo anterior, demuestran una tendencia positiva para la adquisición de nuevos productos a un precio asequible para los comerciantes, así como también invertir a largo plazo de acuerdo a sus intereses y con mayor confiabilidad, dando un mayor valor agregado para la prestación del servicio en la industria de Seguridad Privada.

O6: Los sistemas tecnológicos que se han descubierto permiten que las empresas puedan adquirir más equipos informáticos y electrónicos para que las tareas administrativas y operativas puedan ser controladas de una manera más eficiente, lo que conlleva a brindar un mejor servicio.

4.1.2 Identificación de Amenazas

A1: El crecimiento de la delincuencia ha ocasionado que en la industria de Seguridad Privada exista una competencia agresiva, pues las organizaciones que se dedican a brindar este servicio se basan en la fijación de precios para atesorar clientes.

A2: En el país han incursionado empresas multinacionales que por su trayectoria y trascendencia internacional abarcan la mayor parte del sector, fusionándose o adquiriendo empresas ecuatorianas para brindar el servicio de seguridad privada.

A3: El Gobierno ha presupuestado más recursos económicos, aumentando ministerios o entes públicos que brinden seguridad a la ciudadanía, y a las empresas de seguridad privada legalmente constituidas dichos organismos regulan la adquisición de armas, permisos de funcionamiento, capacitaciones que ocasionan una barrera para el buen funcionamiento de las empresas de vigilancia.

A4: Mayor interés por parte del Gobierno en incrementar la seguridad ciudadana brindando mejores equipos para el personal de la Policía Nacional y otras instituciones públicas.

A5: El Producto Interno Bruto (PIB) real demuestra un crecimiento sostenible en el año 2012, no así en el sector de Otros Servicios que fluctúa una disminución en la producción de productos y servicios en cuanto al sector de seguridad privada, lo que crea una incertidumbre para que la empresa pueda ampliarse en el exterior.

A6: Existen en el mercado productos sustitutos como alarmas, cámaras de seguridad que pueden ser adquiridas con facilidad en el mercado y que al mismo tiempo pueden ser monitoreadas por su propia cuenta.

A7: El permanente avance tecnológico hace que los equipos adquiridos por las empresas lleguen a devaluarse rápidamente, por lo cual conseguir nueva tecnología sería un inconveniente a largo plazo, representando un gasto para la empresa

4.1.3 Identificación de Fortalezas

F1: La empresa cuenta con las calificaciones de diferentes instituciones como: ANESI, COSP, Ministerio del Interior y se encuentra registrada en con un RUP (Registro Único de Proveedor) en la portal de compras públicas.

F2: La empresa cumple con todas las obligaciones impuestas por la ley, es decir, pago de remuneraciones a tiempo a sus empleados, pago de horas extras,

pólizas de seguro a los guardias de seguridad. Aspectos que motivan a sus trabajadores para laborar en la institución.

F3: Poseen instalaciones propias con las comodidades y seguridades necesarias para el personal.

F4: Tanto los directivos como el personal administrativo que trabaja en SECOIN Cía. Ltda., tienen una amplia experiencia en el sector de la seguridad privada.

F5: La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal, lo que permite una mayor interacción de todo el personal administrativo.

F6: El estilo de liderazgo es participativo y la toma de decisiones se centra en la dirección de la empresa, lo cual demuestra una buena comunicación con su personal y su satisfacción de trabajar en la organización.

F7: El ambiente laboral es confortable para todos sus trabajadores, saben sus tareas administrar de una manera que optimice su desempeño en la organización y se cumplan con los pactos establecidos con sus clientes.

F8: La empresa en una búsqueda constante de contar con un recurso humano altamente competente realiza capacitaciones para los guardias de seguridad y empleados administrativos.

F9: La empresa mantiene fuerte lazos comerciales con sus clientes, rescatando valores como la lealtad, responsabilidad y compromiso.

F10: La gerencia atiende a los clientes de una manera más personalizada; así como también la solución de problemas que puedan presentarse tanto con proveedores como clientes.

F11: Sus precios son competitivos de acuerdo a los que brinda su competencia directa.

4.1.4 Identificación de Debilidades

D1: A pesar de que la empresa lleva 24 años brindando el servicio de seguridad privada, no tiene un buen posicionamiento en el mercado.

D2: SECOIN Cía. Ltda., no cuenta con un departamento de monitoreo y alarmas, perjudicando al momento de negociar con posibles clientes que requieren de este servicio. Tampoco con un departamento de Recursos Humanos.

D3: Es una empresa que se caracteriza principalmente por una administración familiar, con el riesgo de que no pueda trascender, puesto que sus hijos no se encuentran totalmente motivados a formar parte activa de la organización.

Temor de la administración actual de lo que se ha invertido hasta el momento no sea aprovechado en un futuro.

D4: No se realiza una planificación para los siguientes años, la empresa es administrada de acuerdo a la experiencia

D5: No se realiza un análisis financiero continuo en la organización, lo cual no se pueden concretar sus objetivos que quieren conseguir a corto o largo plazo.

D6: El personal administrativo y operativo no tienen una idea clara de la visión y misión de la empresa, es decir, existe poca difusión de los conceptos organizacionales por parte del personal de la empresa.

D8: No cuentan con la certificación ISO 9000, lo que no ha permitido acceder a nuevos contratos con instituciones públicas.

D9: Existe un gran índice de rotación de personal de guardianía, 1 de 4 guardias al mes renuncian, lo que significa que la empresa incurre en un gasto.

D10: Dependencia del Gobierno para realizar y contratar a los guardias de seguridad que cumplan con el certificado del CASEPEC.

D11: Se cuenta con un solo proveedor de un determinado producto, la empresa no realiza más negociaciones con posibles proveedores a un precio conveniente en una cotización.

D12: Las políticas de cobro establecidas por la institución no son acatadas en su totalidad, puesto que cada cliente tiene opción a negociar sus días de pago y llegan hasta 44 días de cobro.

D13: Al cambiar de domicilio, la empresa se vio afectada al conseguir nuevos clientes, la página web no refleja su nueva dirección domiciliaria, teléfonos y los servicios que se están brindando en la actualidad; no existe una actualización ni mantenimiento de su portal web.

4.2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La siguiente matriz tiene por objeto establecer las variables externas más importantes que han sido identificadas y permitirá visualizar cuál es el resultado en que se está enfrentando la compañía en referencia a la industria de seguridad privada y su entorno externo.

La valoración para la siguiente matriz se define como 1 = Amenaza muy importante; 2= Amenaza menos importante; 3= Oportunidad menos importante y 4= Oportunidad muy importante.

Cuadro Nro. 7 Matriz de Factores Externos

Factores Claves de éxito	Ponderación	Valoración	Resultado Ponderado
O1: El aumento de delincuencia en el Distrito Metropolitano de Quito es cada vez más alta que en años anteriores, superando en el año 2012 el 50% de denuncias de robo y hurto contra domicilios, empresas y locales comerciales.	13%	4	0.52
O2: La ciudadanía en inconformidad con la inseguridad que se vive en la actualidad, ejerce presión para que se tomen medidas regulatorias en materia de seguridad.	6%	4	0.24
O3: A pesar de los esfuerzos efectuados por el Gobierno, existe una falta de confianza por parte de la ciudadanía en las instituciones públicas como la Policía Nacional y gobiernos locales como la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito para brindar el servicio de seguridad.	7%	3	0.21
O4: Control y regulación de organismos gubernamentales para que las organizaciones que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada en cuanto al cumplimiento de Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y de esta manera evitar la existencia de empresas informales e ilegales en el mercado.	8%	4	0.32
O5: Los factores económicos como la inflación, tasas de interés activa y pasiva analizadas en el capítulo anterior, demuestran una tendencia positiva para la adquisición de nuevos productos a un precio asequible para los comerciantes, así como también invertir a largo plazo de acuerdo a sus intereses y con mayor confiabilidad, dando un mayor valor agregado para la prestación del servicio en la industria de Seguridad Privada.	8%	4	0.32
O6: Los sistemas tecnológicos que se han descubierto permiten que las empresas puedan adquirir más equipos informáticos y electrónicos para que las tareas administrativas y operativas puedan ser controladas de una manera más eficiente, lo que conlleva a brindar un mejor servicio.	7%	3	0.21

A1: El crecimiento de la delincuencia ha ocasionado que en la industria de Seguridad Privada exista una competencia agresiva, pues las organizaciones que se dedican a brindar este servicio se basan en la fijación de precios para atesorar clientes.	10%	1	0.1
A2: En el país han incursionado empresas multinacionales que por su trayectoria y trascendencia internacional abarcan la mayor parte del sector, fusionándose o adquiriendo empresas ecuatorianas para brindar el servicio de seguridad privada.	8%	2	0.16
A3: El Gobierno ha presupuestado más recursos económicos, aumentando ministerios o entes públicos que brinden seguridad a la ciudadanía, y a las empresas de seguridad privada legalmente constituidas dichos organismos regulan la adquisición de armas, permisos de funcionamiento, capacitaciones que ocasionan una barrera para el buen funcionamiento de las empresas de vigilancia.	7%	2	0.14
A4: Mayor interés por parte del Gobierno en incrementar la seguridad ciudadana brindando mejores equipos para el personal de la Policía Nacional y otras instituciones públicas.	7%	2	0.14
A5: El Producto Interno Bruto (PIB) real demuestra un crecimiento sostenible en el año 2012, no así en el sector de Otros Servicios que fluctúa una disminución en la producción de productos y servicios en cuanto al sector de seguridad privada, lo que crea una incertidumbre para que la empresa pueda ampliarse en el exterior.	6%	2	0.12
A6: Existen en el mercado productos sustitutos como alarmas, cámaras de seguridad que pueden ser adquiridas con facilidad en el mercado y que al mismo tiempo pueden ser monitoreadas por su propia cuenta.	8%	1	0.08
A7: Los equipos tecnológicos adquiridos por las empresas pueden devaluarse y depreciarse en un tiempo más corto, de esta manera conseguir nueva tecnología sería un inconveniente a largo plazo, representando un gasto para la empresa.	5%	1	0.05
	100%		2.61

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Adriana Bahamonde

El total ponderado de la matriz es 2.61 puntos; revela una calificación justo por encima de la media ponderada y representa que no se están aprovechando todas las oportunidades del mercado. Sin embargo, las amenazas son fuertemente agresivas para la organización, las mismas que se deben tener en cuenta al momento de plantear estrategias que puedan beneficiar a la empresa.

4.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de factores internos es similar a la anterior, con la única diferencia que se evalúan las variables del entorno de la empresa como un todo y se analizan sobre manera las fortalezas y debilidades que posee la organización y que podrían ser claves para llevar una ventaja competitiva en la industria de seguridad privada.

La asignación del puntaje varía conforme a la siguiente escala:

1 = Debilidad muy importante

2 = Debilidad menos importante

3= Fortaleza menos importante

4 = Fortaleza muy importante

Cuadro Nro. 8 Matriz de Factores Internos

Factores Claves de éxito	Ponderación	Valoración	Resultado Ponderado
F1: La empresa cuenta con las calificaciones de diferentes instituciones como: ANESI, COSP, Ministerio del Interior y se encuentra registrada en con un RUP (Registro Único de Proveedor) en la portal de compras públicas.	6%	4	0.24
F2: La empresa cumple con todas las obligaciones impuestas por la ley, es decir, pago de remuneraciones a tiempo a sus empleados, pago de horas extras, pólizas de seguro a los guardias de seguridad. Aspectos que motivan a sus trabajadores para laborar en la institución.	4%	3	0.12
F3: Poseen instalaciones propias con las comodidades y seguridades necesarias para el personal.	3%	3	0.09
F4: Tanto los directivos como el personal administrativo que trabaja en SECOIN Cía. Ltda., tienen una amplia experiencia en el sector de la seguridad privada.	7%	4	0.28
F5: La comunicación dentro de la empresa es vertical y horizontal, lo que permite una mayor interacción de todo el personal administrativo.	7%	3	0.21
F6: El estilo de liderazgo es participativo y la toma de decisiones se centra en la dirección de la empresa, lo cual demuestra una buena comunicación con su personal y su satisfacción de trabajar en la organización.	3%	4	0.12
F7: El ambiente laboral es confortable para todos sus trabajadores, saben sus tareas administrar de una manera que optimice su desempeño en la organización y se cumplan con los pactos establecidos con sus clientes.	4%	3	0.12
F8: La empresa en una búsqueda constante de contar con un recurso humano altamente competente realiza capacitaciones para los guardias de seguridad y empleados administrativos.	3%	3	0.09
F9: La empresa mantiene fuerte lazos comerciales con sus clientes, rescatando valores como la lealtad, responsabilidad y compromiso.	7%	4	0.28

F10: La gerencia atiende a los clientes de una manera más personalizada; así como también la solución de problemas que puedan presentarse tanto con proveedores como clientes.	5%	3	0.15
D1: A pesar de que la empresa lleva 24 años brindando el servicio de seguridad privada, no tiene un buen posicionamiento en el mercado.	8%	1	0.08
D2: SECOIN Cía. Ltda., no cuenta con un departamento de monitoreo y alarmas, perjudicando al momento de negociar con posibles clientes que requieren de este servicio. Tampoco con un departamento de Recursos Humanos.	5%	2	0.1
D3: Es una empresa que se caracteriza principalmente por una administración familiar, con el riesgo de que no pueda trascender, puesto que sus hijos no se encuentran totalmente motivados a formar parte activa de la organización. Temor de la administración actual de lo que se ha invertido hasta el momento no sea aprovechado en un futuro.	3%	2	0.06
D4: No se realiza una planificación para los siguientes años, la empresa es administrada de acuerdo a la experiencia	4%	2	0.08
D5: No se realiza un análisis financiero continuo en la organización, lo cual no se pueden concretar sus objetivos que quieran conseguir a corto o largo plazo.	5%	2	0.1
D6: El personal administrativo y operativo no tienen una idea clara de la visión y misión de la empresa, es decir, existe poca difusión de los conceptos organizacionales por parte del personal de la empresa.	4%	2	0.08
D8: No cuentan con la certificación ISO 9000, lo que no ha permitido acceder a nuevos contratos con instituciones públicas.	5%	1	0.05
D9: Existe un gran índice de rotación de personal de guardiana, 1 de 4 guardias al mes renuncian, lo que significa que la empresa incurre en un gasto.	6%	1	0.06
D10: Dependencia del Gobierno para realizar y contratar a los guardias de seguridad que cumplan con el certificado del CASEPEC.	3%	2	0.06
D11: Se cuenta con un solo proveedor de un determinado producto, la empresa no realiza más negociaciones con posibles proveedores a un precio conveniente en una cotización.	3%	2	0.06

D12: Al cambiar de domicilio, la empresa se vio afectada al conseguir nuevos clientes, la página web no refleja su nueva dirección domiciliaria, teléfonos y los servicios que se están brindando en la actualidad; no existe una actualización ni mantenimiento de su portal web.	5%	1	0.05
	100%		2.48

Fuente: SECOIN Cía. Ltda.

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Con una puntuación que se encuentra por debajo de la media ponderada de 2.48, la posibilidad de crecer en el mercado actual con la venta de nuevos servicios, contar con personal altamente capacitado y mantener vigentes convenios con sus clientes más antiguos, le ha favorecido para tener una participación en el mercado; sin embargo, la empresa no explota en su totalidad sus fortalezas y solamente se enfoca en sus debilidades, es por ello que se debe formular estrategias que le permitan el desarrollo del servicio con un nivel de calidad e incidir en una introducción en el mercado más agresiva.

4.4 MATRIZ F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. es un instrumento de ajuste importante para establecer en una primera instancia las estrategias que podrá utilizar la empresa, de acuerdo a sus objetivos organizacionales, así como también en base al análisis de los factores internos y externos de la industria de seguridad privada.

	<p>O4: Control y regulación de organismos gubernamentales para que las organizaciones que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada cumplan la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.</p>	<p>3.- Elaborar un cuadro de seguimiento de inversiones para adquirir otros bienes y de esta manera aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles de la empresa. F (1, 5, 6). O (6)</p>	<p>3.- Asumir nuevas políticas para enfrentar los cambios tecnológicos y sistemas de calidad como la implementación del departamento de alarmas D (2) O (5, 6)</p>
	<p>O5: Los factores económicos como la inflación, tasas de interés activa y pasiva demuestran una tendencia positiva para la adquisición de nuevos productos a un precio asequible para los comerciantes, así como también invertir a largo plazo de acuerdo a sus intereses y con mayor confiabilidad.</p>	<p>4.- Motivar e impulsar a todos los empleados a que realicen nuevas capacitaciones para su carrera profesional a través de su departamento de Recursos Humanos . F (2, 3, 7, 8) O (4)</p>	<p>4.- Realizar evaluaciones continuas del manejo financiero de la empresa, con el fin de medir su liquidez y establecer nuevos planes que se puedan operar a corto plazo D (5) O (5)</p>
	<p>O6: Los sistemas tecnológicos que se han descubierto permiten que las empresas puedan adquirir más equipos informáticos y electrónicos para que las tareas administrativas y operativas puedan ser controladas de una manera más eficiente.</p>		<p>5.- Realizar una evaluación más exhaustiva en la contratación del personal, para que en la organización se encuentren los mejores trabajadores de la industria D (9, 10) O (4)</p>
	<p>A1: En la industria de Seguridad Privada existe una competencia agresiva, pues las organizaciones que se dedican a brindar este servicio se basan en la fijación de precios.</p>	<p>ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS DA</p>
AMENAZAS	<p>A2: En el país han incursionado empresas multinacionales que por su trayectoria y trascendencia internacional abarcan la mayor parte del sector.</p>	<p>1.- Establecer programas de capacitación de mantenimiento continuo (know how) de equipos más utilizados para guardas de seguridad y enseñar su correcto uso. F (3, 5, 8) A (4, 6,7)</p>	<p>1.- Diseñar una nueva campaña publicitaria de bajo costo y que impacte al mercado objetivo D (1, 2, 12) A (1, 2, 3, 4)</p>
	<p>A3: El Gobierno ha presupuestado más recursos económicos, aumentando ministerios o entes públicos que brinden seguridad a la ciudadanía, y a las empresas de seguridad privada legalmente constituidas dichos organismos regulan la adquisición de armas, permisos de funcionamiento, capacitaciones que ocasionan una barrera para el buen funcionamiento de las empresas de vigilancia.</p>	<p>2.- Diversificar los servicios que se ofrece en la actualidad la empresa a través de un estudio que realice el nuevo departamento de monitoreo y alarmas. F (3, 6, 10) A (1, 5, 7)</p>	<p>2.- Evaluar nuevos equipos tecnológicos de calidad a través de un departamento de alarmas, convirtiéndose así en su propio proveedor D (11, 12) A (6, 7)</p>
	<p>A4: Mayor interés por parte del Gobierno en incrementar la seguridad ciudadana brindando mejores equipos para el personal de la Policía Nacional y otras instituciones públicas.</p>	<p>3.- Desarrollar mejoras en el poder de negociación de cobro de todos sus clientes a través de un comunicado formal e informal. F (5, 9, 10) A (1)</p>	<p>3.- Fortalecer los servicios que ofrece SECOIN Cía Ltda., con la contratación de una empresa especializada en certificaciones y acreditaciones de calidad ISO 9001 D (8, 10) A (3, 4)</p>
	<p>A5: El Producto Interno Bruto (PIB) real en el sector de Otros Servicios fluctúa una disminución en la producción de productos y servicios en cuanto al sector de seguridad privada.</p>	<p>4.- Promocionar a la empresa por medio de publicaciones escritas así como también en radio de distintas frecuencias. F (1, 2, 3, 9, 10) A (1, 2, 3, 4)</p>	<p>4.- Incrementar la participación de posibles socios de la empresa, ya sea a nivel familiar o socios externos D (3) A (3, 4)</p>
	<p>A6: Existen en el mercado productos sustitutos como alarmas, cámaras de seguridad que pueden ser adquiridas con facilidad en el mercado y que al mismo tiempo pueden ser monitoreadas por su propia cuenta.</p>		<p>5.- Establecer un plan de información para posibles clientes, mediante el cual se puedan enviar cotizaciones para que se puedan mantener en la mente del consumidor. D (1, 2, 12) A (1, 5, 6)</p>
	<p>A7: Los equipos tecnológicos adquiridos por las empresas pueden devaluarse y depreciarse en un tiempo más corto, de esta manera conseguir nueva tecnología sería un inconveniente a largo plazo, representando un gasto para la empresa.</p>		<p>6.- Profundizar las capacitaciones que se realizan en la organización a través de un feedback que realice un nuevo departamento de Recursos Humanos y de esta manera fortalecer la nueva estructura organizacional de SECOIN Cía. Ltda. F (1, 6) A (1, 2)</p>

Elaborado por: Adriana Bahamonde
Fuente: Investigación realizada

5 ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

5.1 DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

A través de los escenarios establecidos en los capítulos anteriores, se pueden construir nuevas y diferentes alternativas favorables para la organización, a continuación se presentan una nueva estructura administrativa para la empresa.

5.1.1 Formulación de misión

Para declarar una nueva misión que refleje el propósito y alcance que tiene la empresa en la actualidad se han considerado los siguientes aspectos:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.²⁸

Además, las preguntas claves que se tomaron en consideración para establecer la misión de la organización son las que detallan a continuación:

²⁸ CHIAVENATO. I.(2011). *“Planeación Estratégica. Planeación y Fundamentos”*. México: Mc Graw Hill. p.73

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	SECOIN Cía Ltda.
¿Qué hacemos?	Brindar un servicio de seguridad y vigilancia privada integral en el Distrito Metropolitano de Quito.
¿Para quién existe SECOIN Cía. Ltda?	Personas jurídicas y naturales que se encuentren en la necesidad de requerir un servicio de seguridad privada.
¿Para qué?	Ofrecer un servicio de calidad que cumpla con la satisfacción de los clientes.
¿Cómo debe realizar sus actividades?	Con un personal altamente capacitado y cumpliendo con honestidad el compromiso con la comunidad.

Misión propuesta:

Proporcionar servicios de vigilancia y seguridad privada integral a personas jurídicas y naturales en el Distrito Metropolitano de Quito; cumpliendo con honestidad el compromiso adquirido con la comunidad y contando con un equipo de trabajo altamente capacitado se provee un servicio de calidad a todos nuestros clientes.

5.1.2 Formulación de visión

La visión organizacional presentada a continuación es un reflejo de las descripciones que la administración actual anhela a largo plazo:

“Posicionarnos como empresa líder en el campo de seguridad privada a nivel nacional, incrementando nuestra participación en el mercado con la utilización de tecnología de punta y cumpliendo con altos estándares de calidad que nuestros clientes lo requieren. Todo esto en base de nuestros valores como el compromiso y responsabilidad.”

5.1.3 Valore corporativos

Los valores planteados por la organización han sido fuente de reconocimiento por parte de sus clientes y proveedores, así como también han creado una cultura organizacional en que el personal puede distinguir e intrínsecamente aplicar día a día en su trabajo. A continuación se presentan estos valores y se proponen otros principios que se desean incrementar dentro de la organización.

- **Responsabilidad.**-Cada integrante de la empresa se encuentra comprometido con brindar un servicio de calidad a los clientes y ser un apoyo incondicional para que la empresa pueda crecer y ser mejores cada día.

- **Compromiso.-** Se encuentra muy ligado al principio anterior. Asumir con profesionalismo las funciones, tareas que faciliten alcanzar la misión de la empresa, se refleja en la satisfacción del cliente al momento de prestar el servicio de seguridad.
- **Honestidad.-** Trabajar con profesionalismo, integridad moral y respeto a los clientes internos y externos de la organización.
- **Orientación al cliente.-** Centrar el esfuerzo de la institución a la satisfacción del cliente mediante una relación cercana y de largo plazo, anticipando a sus requerimientos para emprender acciones orientadas a mejorar el servicio.
- **Innovación.-** Promover soluciones competitivas y de calidad que aporten al desarrollo de la seguridad privada con nueva tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes de forma creativa.

5.1.4 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos permitirán a la empresa enfocar su atención en áreas específicas, para que el servicio sea acorde a su misión y visión establecidas con anterioridad. A continuación se presentan los objetivos de acuerdo a un nivel jerárquico, en los cuales los objetivos corporativos se consideran como el

resultado que se espera de la organización como un todo; a partir de ellos se encuentran los objetivos específicos, en los que se basan en cada área o departamento, por función. Este enlace permite que los objetivos mantengan integridad y congruencia para garantizar el efecto sinérgico deseado.

5.1.4.1 Objetivos generales corporativos

- Posicionar a la empresa como primera elección en adquisición de servicio de seguridad privada a nivel nacional en los próximos cuatro años.
- Implementar nuevas técnicas tecnológicas que permitan ser competitivo en el mercado contando con la fidelidad de los clientes.

5.1.4.2 Objetivos específicos funcionales

Rentabilidad

- Incrementar las ventas de la empresa en cuatro puntos porcentuales anuales con respecto al 2012.
- Presentar balances financieros trimestralmente con el fin de realizar una evaluación de la empresa y establecer planes de acción.

- Establecer políticas de cobro para todos sus clientes de 30 días.

Mercado

- Obtener una participación en el mercado en un 20%; incrementando las operaciones a nivel nacional en el 2015.
- Contar con un nivel de satisfacción de clientes en un 85%.

Administrativo

- Ejecutar el presupuesto asignada a cada área de manera adecuada y eficiente para aprovechar los recursos de la empresa.
- Garantizar un servicio de calidad a sus clientes de acuerdo a los estándares internacionales mediante la certificación ISO 9001.
- Fortalecer la estructura organizacional, creando dos nuevos departamentos que se implementen en el transcurso de los años 2013-2014.

Talento Humano

- Crear un departamento de Talento Humano para sostener el crecimiento y fortalecer la cultura organizacional.
- Evitar la rotación del personal en un 20%, motivando a los trabajadores tanto administrativos como guardias en el rendimiento de sus funciones.
- Coordinar eficientemente la contratación del personal para que exista un buen ambiente laboral, en el cual los empleados se sientan en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.

Tecnológico

- Crear un departamento de Alarmas y Monitoreo, impulsando la innovación de nuevos productos y servicios para ofrecer a la comunidad.
- Renovar el sistema de información, difusión y publicidad que se encuentre al alcance de todas las personas, utilizando correctamente las redes sociales como twitter, facebook, flickr y de esta manera dar a conocer los servicios que se ofrece a la sociedad.

- Detectar los mejores servicios y soluciones tecnológicas alternativas de última generación en el periodo 2013 y 2014 para la satisfacción de los clientes.

5.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con la información recabada hasta el momento, es necesario realizar un análisis de las posibles opciones estratégicas viables para la consecución de los objetivos. Estas estrategias se encuentran delimitadas en un entorno empresarial, a nivel corporativo y funcional en base a los recursos con que cuenta la organización.

5.2.1 Estrategias genéricas a nivel empresarial

También conocidas como estrategias genéricas, Michael Porter en su modelo de las cinco fuerzas competitivas (barreras de entrada, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, rivalidad entre competidores y amenaza de productos sustitutos) menciona y hace referencia a estrategias a un nivel empresarial o competitivo, es decir, estrategias como acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible en cualquier industria para crear una ventaja competitiva como el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real en el año 2012 representó un crecimiento del 5% en relación al 2011, sin embargo como se analizó en el

capítulo 3 de esta investigación el sector de “Otros Servicios” en el que se encuentran las empresas de seguridad y vigilancia privada no ha sido un aporte sustancial para el incremento del PIB, es por ello que se puede decir que la industria de seguridad privada se encuentra en una etapa de madurez, puesto que ha alcanzado un sinnúmero de empresas relacionadas con este servicio y para la compañía es muy importante que la imagen de la empresa se encuentre por encima de su competencia, el prestigio, la tecnología y la innovación de nuevos servicios es fundamental para lograr un posicionamiento en el mercado y de esta manera alcanzar su visión.

El servicio que ofrece SECOIN Cía Ltda., es reconocido por sus clientes como un trabajo de calidad y con una excelente actitud en cuanto a respuestas rápidas de solicitudes; esto es un indicio que marca la diferencia de otras compañías que si bien se encuentran por debajo de los precios de la industria, también han sido fuente de malos comentarios en cuanto al servicio ofrecido.

La estrategia a utilizar obedece al criterio de diferenciación, puesto que al tener una ventaja competitiva marcada de parte de sus clientes como un servicio único y valioso, este posicionamiento se podrá transmitir a otros y la imagen de la empresa será una garantía de un servicio de calidad.

Cabe destacar que la empresa no cuenta actualmente con un servicio de tecnología (alarmas y monitoreo) lo que no le ha permitido extender su clientela, así pues SECOIN Cía. Ltda., debe realizar un estudio de mercado

donde se puedan acoger los mejores productos tecnológicos de vanguardia y con ellos brindar un servicio innovador y transmitir un prestigio más elevado, puesto que ha diversificado sus servicios.

Se presentan a continuación diversas estrategias de diferenciación que crearán una ventaja competitiva a nivel empresarial:

- Pasar de ser una empresa que solamente brinda servicios de seguridad física, a una empresa que tiene un servicio de seguridad y vigilancia privada integral, con servicios de tecnología de punta.
- Proporcionar información a todos los clientes de una manera oportuna, que todos los empleados sepan los servicios que se brindan en la organización y no solamente la gerencia; así como también no se deben efectuar ventas bajo una promesa que no se podrá cumplir al 100%.
- Se realizará una comunicación del diseño de la marca de la empresa a través de su página web institucional, así como también en redes sociales.



- Realizar un seguimiento post venta cada dos meses a todos los clientes, para presentar nuevas alternativas de seguridad y esta sea una puerta a una posible negociación en un futuro.

5.2.2 Estrategia corporativa

Para establecer una estrategia corporativa que tenga congruencia con el objetivo general planteado en el capítulo anterior, se puede resumir en tres pilares claves que serán de utilidad para el cumplimiento del mismo, se pueden detallar de la siguiente manera:

- **Recurso Humano:** Contar con un personal competente y con la experiencia necesaria para brindar soluciones inmediatas, según el cliente lo requiera.

- **Calidad del servicio:** Un servicio de excelente calidad es recordado por sus clientes, y a su vez dichos clientes pasan la voz como una especie de cadena que genera valor a la empresa y a la industria. Cumplimiento que se encuentra más allá del acatamiento de leyes y otras normas impuestas por los entes regulatorios de la industria, perseguir un equilibrio entre las dimensiones social, económico y ambiental como responsabilidades éticas que marcarán la diferencia con la competencia.
- **Diversificación de nuevos servicios:** Por otra parte la innovación al crear o ampliar la cartera de servicios para captar mayor parte del mercado conduce a una plena satisfacción de actuales y futuros clientes.

Tomando en cuenta estos tres lineamientos que son fuente de identificación de la empresa, a continuación se presenta la estrategia corporativa:

SECOIN Cía. Ltda., cuenta con un personal altamente capacitado que aplicará la innovación y calidad de nuevos servicios tecnológicos como una marca de diferencia permanente frente a la competencia, buscando nuevos segmentos y de esta manera conseguir una mayor participación en el mercado a través de una publicidad creativa y de bajo costo en relación de las recomendaciones de los clientes plenamente satisfechos.

5.2.3 Estrategias a un nivel funcional

Una vez identificadas las estrategias a nivel corporativo, las siguientes estrategias y políticas a nivel funcional son las actividades que se van a poner en práctica para llegar a cumplir con los objetivos de las distintas áreas, así como también se ha tomado en consideración las primicias estratégicas obtenidas de la matriz F.O.D.A. que serán de utilidad para la optimización de los recursos que tiene la empresa:

Cuadro Nro. 10 Estrategias y Políticas de Rentabilidad

FODA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TIEMPO
La empresa cuenta con instalaciones propias y cumple con todas las obligaciones de ley.	Incrementar las ventas de la empresa en cuatro puntos porcentuales anuales con respecto al 2012.	Promocionar a la empresa por medio de publicaciones escritas así como también en radio de distintas frecuencias.	Cada dos meses del año colocar una publicación en la prensa escrita y en los meses de abril y septiembre en la radio con beneficios para los posibles clientes	Mediano Plazo
Factores económicos como las tasas de interés e inflación demuestran una tendencia positiva para adquirir nuevos productos	Presentar balances financieros trimestralmente con el fin de realizar una evaluación de la empresa y establecer planes de acción.	Realizar evaluaciones continuas del manejo financiero de la empresa, con el fin de medir su liquidez y establecer nuevos planes.	Se realizará una reunión trimestralmente con la directiva de la empresa y la contadora para valorar los resultados y establecer medidas correctivas.	Corto Plazo
Existe una competencia agresiva en la industria de seguridad privada	Establecer políticas de cobro para todos sus clientes de 30 días.	Desarrollar mejoras en el poder de negociación de cobro de todos sus clientes a través de un comunicado formal e informal.	Informar muy claro a todos sus clientes las políticas de cobro, Se adjuntarán con las cotizaciones vía e mail las condiciones de cobro para sus clientes	Corto Plazo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 11 Estrategias y Políticas de Mercado

FODA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TIEMPO
Incremento de la delincuencia a nivel nacional	Obtener una participación en el mercado en un 20%; incrementando las operaciones a nivel nacional en el 2015.	Ampliar la sucursal de la ciudad de Guayaquil para captar más clientes.	Realizar un estudio de mercado para conocer las diferentes necesidades actuales de los clientes para brindar un mejor servicio.	Largo Plazo
La empresa cuenta con instalaciones propias para realizar adecuaciones estructurales		Diversificar los servicios que se ofrece en la actualidad la empresa a través de un estudio que realice el nuevo departamento de monitoreo y alarmas.	Utilizar el benchmarking de otras compañías que han utilizado esta estrategia en otros mercados internacionales.	Mediano Plazo
La empresa se encuentra registrada de manera legal por distintas instituciones gubernamentales		A través del portal de Compras Públicas participar en la mayoría de licitaciones gubernamentales para captar más clientes.	Determinar un rol de funciones para que una persona en la empresa sea la encargada de este portal continuamente.	Corto Plazo
La gerencia atiende a sus clientes en una manera personalizada	Contar con un nivel de satisfacción de clientes en un 85%.	Realizar encuestas periódicamente a clientes para saber su nivel de satisfacción y las posibles mejoras que pueda realizar la empresa.	Mejorar continuamente la atención del cliente mediante un feedback de servicios prestados.	Mediano Plazo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 12 Estrategias y Políticas Administrativas

FODA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TIEMPO
La empresa no cuenta con una planificación para los siguientes años.	Ejecutar el presupuesto asignada a cada área de manera adecuada y eficiente para aprovechar los recursos de la empresa.	Elaborar un cuadro de seguimiento de inversiones para adquirir otros bienes y de esta manera aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles de la empresa.	Evaluar trimestralmente este cuadro de seguimiento conjuntamente con los balances financieros	Corto Plazo
No se cuenta con departamentos organizacionales acorde a su posición actual.	Fortalecer la estructura organizacional, creando dos nuevos departamentos que se implementen en el transcurso de los años 2013-2014.	Con la implementación de la planificación estratégica, dar a conocer a todo el personal mediante conferencias la misión y visión de la empresa, así como también los objetivos para el cumplimiento de los mismos Incrementar la participación de posibles socios de la empresa, ya sea a nivel familiar o socios externos	Determinar por escrito el rol de cada uno de los miembros del área administrativa y dar a conocer a las personas con las que trabaja.	Mediano Plazo
Tanto la directiva como el personal administrativo tienen experiencia en materia de seguridad privada	Garantizar un servicio de calidad a sus clientes de acuerdo a los estándares internacionales mediante la certificación ISO 9001.	Contratación de una empresa especializada en certificaciones y acreditaciones de calidad ISO 9001 que asegure la certificación.	Contratar a la empresa consultora en el 2013	Corto Plazo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 13 Estrategias y Políticas de Talento Humano

FODA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TIEMPO
El estilo del liderazgo es participativo y existe una buena comunicación	Crear un departamento de Talento Humano para sostener el crecimiento y fortalecer la cultura organizacional.	Ofrecer a los empleados un entorno laboral estimulante y desafiante que propicie el crecimiento profesional a través de la capacitación impulsada por la administración de la organización.	Tomar el liderazgo de la empresa para establecer nuevas directrices en beneficio de todos los empleados.	Mediano Plazo
Uno de cada cuatro empleados (guardias de seguridad) abandonan el trabajo	Evitar la rotación del personal en un 20%, motivando a los trabajadores tanto administrativos como guardias en el rendimiento de sus funciones.	Realizar una evaluación más exhaustiva en la contratación del personal, para que en la organización se encuentren los mejores trabajadores de la industria	Crear sentido de pertenencia de la empresa tanto formal como informalmente, en base a incentivos monetarios y no monetarios	Corto Plazo
La empresa cuenta con instalaciones propias para mejorar su servicio	Coordinar eficientemente la contratación del personal para que exista un buen ambiente laboral, en el cual los empleados se sientan en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.	Profundizar las capacitaciones que se realizan en la organización a través de un feedback que realice un nuevo departamento de Recursos Humanos y de esta manera fortalecer la nueva estructura organizacional de SECOIN Cía. Ltda.	Establecer un nivel de confianza de todos los empleados para ascender profesionalmente	Mediano Plazo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 14 Estrategias y Políticas Tecnológicas

FODA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TIEMPO
Compañías multinacionales posicionadas en el mercado	Crear un departamento de Alarmas y Monitoreo, impulsando la innovación de nuevos productos y servicios para ofrecer a la comunidad.	Asumir nuevas habilidades para enfrentar los cambios tecnológicos y sistemas de calidad como la implementación del departamento de alarmas	Adquirir nueva tecnología que diferencie a otras compañías de seguridad mediante la investigación de necesidades de los clientes	Mediano Plazo
Al cambiar de domicilio la empresa no cuenta con una actualización de sus datos.	Renovar el sistema de información, difusión y publicidad que se encuentre al alcance de todas las personas, utilizando correctamente las redes sociales como twitter, facebook, flickr y de esta manera dar a conocer los servicios que se ofrece a la sociedad.	Establecer un plan de información para posibles clientes, mediante el cual se puedan enviar cotizaciones para que se puedan mantener en la mente del consumidor. Diseñar una nueva campaña publicitaria de bajo costo y que impacte al mercado objetivo	Actualizar la página web y redes sociales con la información de la organización.	Corto Plazo
Tecnología que se encuentra en boga que se puede implementar en el país	Detectar los mejores servicios y soluciones tecnológicas alternativas de última generación en el periodo 2013 y 2014 para la satisfacción de los clientes.	Evaluar nuevos equipos tecnológicos de calidad a través de un departamento de alarmas, convirtiéndose así en su propio proveedor	Establecer programas de capacitación de mantenimiento continuo (knowhow) de equipos más utilizados para guardadas de seguridad y enseñar su correcto uso.)	Mediano Plazo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

5.2.4 Mapa estratégico

Para complementar y vincular todo lo que se ha analizado hasta el momento, se ha diseñado el siguiente mapa estratégico que será una herramienta de ayuda para la administración de la empresa y de esta manera tener claro sus prioridades e informar a todos los empleados del nuevo direccionamiento que se utilizará para cumplir eficientemente la misión y proyectarse en un futuro por medio de su visión para que se sientan identificados con la compañía.



MAPA ESTRATÉGICO

VALORES:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Orientación al cliente
- Innovación

Misión

Proporcionar servicios de vigilancia y seguridad privada integral a personas jurídicas y naturales en el Distrito Metropolitano de Quito; cumpliendo con honestidad el compromiso adquirido con la comunidad y contando con un equipo de trabajo altamente capacitado se provee un servicio de calidad a todos nuestros clientes.

Objetivos a corto plazo

- Presentar balances financieros trimestralmente
- Establecer políticas de cobro de 30 días para todos los clientes
- Ejecutar el presupuesto de cada área de una manera eficiente
- Garantizar un servicio de calidad mediante ISO 9001
- Evitar la rotación del personal en un 20%
- Renovar el sistema de información, publicidad que se ofrece a la sociedad.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas en el 4%
- Contar con un nivel de satisfacción de clientes del 85%
- Fortalecer la estructura organizacional
- Crear un departamento de talento humano
- Coordinar eficientemente la contratación de personal
- Crear un departamento de monitoreo y alarmas
- Detectar las mejores soluciones IT 2013-2014

Objetivos a largo plazo

- Obtener una participación del mercado en un 20% a nivel nacional

Visión

Posicionarnos como empresa líder en el campo de seguridad privada a nivel nacional, incrementando nuestra participación en el mercado con la utilización de tecnología de punta y cumpliendo con altos estándares de calidad que nuestros clientes lo requieren. Todo esto en base de nuestros valores como el compromiso y responsabilidad

ESTRATEGIAS

- Ampliar la sucursal de la ciudad de Guayaquil
- Promocionar a la empresa por medio de radio y tv
- Diversificar los servicios tecnológicos.
- Realizar encuestas a los clientes para evaluar la satisfacción del servicio
- Dar a conocer la nueva estructura a los trabajadores en conferencias o talleres
- Ofrecer a los empleados un ambiente estimulante mediante capacitaciones
- Asumir nuevas habilidades para enfrentar cambios tecnológicos

- Realizar evaluaciones continuas de manejo financiero de la empresa.
- Desarrollar mejoras en la negociación con clientes
- A través del portal de Compras públicas participar en la mayoría de licitaciones
- Realizar un cuadro de seguimiento de inversiones
- Asegurar la certificación ISO 9001 por medio de una empresa especializada.
- Realizar una evaluación más exhaustiva al contratar personal
- Diseñar una nueva campaña publicitaria.

6 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

6.1 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de estrategias no es una garantía de la ejecución de las mismas, pues necesitan apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes de las organizaciones.

La ejecución de la estrategia se refiere a los cambios que deben realizarse en la compañía en áreas funcionales, creando o fomentando una fuerte cultura organizacional conducente al cambio positivo de la empresa y valiéndose de herramientas que le permitan mantenerse en la industria.

6.1.1 Plan operativo

El plan operativo es una herramienta de gestión que orienta el desempeño de la organización hacia el logro de los objetivos planteados y que también contemplan las estrategias, políticas y actividades para llevar a cabo la implementación de la planificación estratégica.²⁹

²⁹Cfr. World Press. (2013). [<http://definicion.de/plan-operativo/>]. *Definición de plan operativo*.

El plan operativo se puede definir anualmente por los directores de la empresa y ser establecidos de acuerdo al tamaño de la empresa, así como también con el orden que se deseen cumplir con los objetivos (corto, mediano o largo plazo) mediante un control del responsable con la ejecución de la estrategia.

Se presenta a continuación el plan operativo que se pondrá en marcha de acuerdo al área de la empresa.

Cuadro Nro. 15 Plan operativo objetivo de rentabilidad

OBJETIVO:	Incrementar las ventas de la empresa en cuatro puntos porcentuales anuales con respecto al 2012.
Estrategia:	Promocionar a la empresa por medio de publicaciones escritas así como también en radio de distintas frecuencias.
Políticas:	Cada dos meses del año colocar una publicación en la prensa escrita y en los meses de abril y septiembre en la radio con beneficios para los posibles clientes
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un asistente que se encuentre cursando los últimos niveles a fines a carreras administrativas. • Cotizar diferentes medios de publicidad (hojas volantes, publicidad radial)
Responsables:	Gerencia, Presidencia y Asistente administrativo
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar el personal hasta diciembre 2013 • Publicidad durante todo el año

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 16 Plan operativo objetivo de rentabilidad

OBJETIVO:	Presentar balances financieros trimestralmente con el fin de realizar una evaluación de la empresa y establecer planes de acción.
Estrategia:	Realizar evaluaciones continuas del manejo financiero de la empresa, con el fin de medir su liquidez y establecer nuevos planes.
Políticas:	Se realizará una reunión trimestralmente con la directiva de la empresa y la contadora para valorar los resultados y establecer medidas correctivas.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • La primera reunión se realizará a finales de noviembre 2013 para evaluar la situación financiera de la empresa. • Utilizar de mejor manera el software implementado en la empresa • La asistente contable dará un seguimiento a este objetivo y establecerá los días de reunión.
Responsables:	Contadora, asistente contable
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Noviembre 2013 • Todo el año

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 17 Plan operativo objetivo de rentabilidad

OBJETIVO:	Establecer políticas de cobro para todos sus clientes de 30 días.
Estrategia:	Desarrollar mejoras en el poder de negociación de cobro de todos sus clientes a través de un comunicado formal e informal.
Políticas:	Informar muy claro a todos sus clientes las políticas de cobro, se adjuntarán con las cotizaciones vía e mail las condiciones de cobro para sus clientes
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento de cartera de clientes
Responsables:	Presidencia y contadora
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de cada mes

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 18 Plan operativo objetivo de mercado

OBJETIVO: Obtener una participación en el mercado en un 20%; incrementando las operaciones a nivel nacional en el 2015.	
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la sucursal de la ciudad de Guayaquil para captar más clientes. • Diversificar los servicios que se ofrece en la actualidad la empresa a través de un estudio que realice el nuevo departamento de monitoreo y alarmas. • A través del portal de Compras Públicas participar en la mayoría de licitaciones gubernamentales para captar más clientes.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado para conocer las diferentes necesidades actuales de los clientes para brindar un mejor servicio. • Utilizar el benchmarking de otras compañías que han utilizado esta estrategia en otros mercados internacionales. • Determinar un rol de funciones para que una persona en la empresa sea la encargada de este portal continuamente.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de investigación de mercado • Establecer una reunión con el supervisor de Guayaquil para dar conocimiento a nuevos clientes del portafolio de servicios que se esté brindando en ese momento
Responsables:	Presidencia y Asistente administrativo
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Junio 2014 • Ampliar la sucursal de Guayaquil hasta 2015.

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 19 Plan operativo objetivo de mercado

OBJETIVO: Contar con un nivel de satisfacción de clientes en un 85%.	
Estrategia:	Realizar encuestas periódicamente a clientes para saber su nivel de satisfacción y las posibles mejoras que pueda realizar la empresa.
Políticas:	Mejorar continuamente la atención del cliente mediante un feedback de servicios prestados.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una cultura de servicio a todos los empleados a diario

Responsables:	Departamento de Talento Humano, Presidencia
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> Desde Enero 2014

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 20 Plan operativo objetivo administrativo

OBJETIVO:	Ejecutar el presupuesto asignada a cada área de manera adecuada y eficiente para aprovechar los recursos de la empresa.
Estrategia:	Elaborar un cuadro de seguimiento de inversiones para adquirir otros bienes y de esta manera aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles de la empresa
Política:	Evaluar trimestralmente este cuadro de seguimiento conjuntamente con los balances financieros
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el cuadro de presupuesto de cada área y el seguimiento presentar en las reuniones
Responsables:	Contadora y asistente contable
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> Comenzar la reunión en noviembre 2013 y evaluar los resultados en febrero del 2014

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 21 Plan operativo objetivo administrativo

OBJETIVO:	Fortalecer la estructura organizacional, creando dos nuevos departamentos que se implementen en el transcurso de los años 2013- 2014.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> Con la implementación de la planificación estratégica, dar a conocer a todo el personal mediante conferencias la misión y visión de la empresa, así como también los objetivos para el cumplimiento de los mismos. Incrementar la participación de posibles socios de la empresa, ya sea a nivel familiar o socios externos.

Política:	Determinar por escrito el rol de cada uno de los miembros del área administrativa y dar a conocer a las personas con las que trabaja.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una nueva estructura organizacional con un manual de funciones y difundir a todo el personal
Responsables:	Gerencia, presidencia y autor
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Septiembre 2013

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 22 Plan operativo objetivo administrativo

OBJETIVO:	Garantizar un servicio de calidad a sus clientes de acuerdo a los estándares internacionales mediante la certificación ISO 9001.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de una empresa especializada en certificaciones y acreditaciones de calidad ISO 9001 que asegure la certificación.
Política:	Contratar a la empresa consultora en el 2013
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar empresas consultoras de certificaciones ISO 9001 y realizar un análisis de cotizaciones a convenir de la compañía
Responsables:	Gerencia y Presidencia
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Se está cotizando con empresas actualmente • Contratación hasta octubre 2013.

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 23 Plan operativo objetivo de Talento Humano

OBJETIVO:	Crear un departamento de Talento Humano para sostener el crecimiento y fortalecer la cultura organizacional.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los empleados un entorno laboral estimulante y desafiante que propicie el crecimiento profesional a través de la capacitación impulsada por la administración de la organización.
Política:	Tomar el liderazgo de la empresa para establecer nuevas directrices en beneficio de todos los empleados.

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> Contratar una persona con experiencia en dirección de Talento Humano
Responsables:	Gerencia y presidencia
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> Hasta Agosto 2014

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 24 Plan operativo objetivo de Talento Humano

OBJETIVO:	Evitar la rotación del personal en un 20%, motivando a los trabajadores tanto administrativos como guardias en el rendimiento de sus funciones.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una evaluación más exhaustiva en la contratación del personal, para que en la organización se encuentren los mejores trabajadores de la industria
Política:	Crear sentido de pertenencia de la empresa tanto formal como informalmente, en base a incentivos monetarios y no monetarios
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan de motivación
Responsables:	Gerencia, presidencia y Dep. Talento Humano
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se cree el departamento, esta será su primera tarea (Diciembre 2014)

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 25 Plan operativo objetivo de Talento Humano

OBJETIVO:	Coordinar eficientemente la contratación del personal para que exista un buen ambiente laboral, en el cual los empleados se sientan en la facultad de ofrecer respuestas inmediatas a los clientes.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> Profundizar las capacitaciones que se realizan en la organización a través de un feedback que realice un nuevo departamento de Recursos Humanos y de esta manera fortalecer la nueva estructura organizacional de SECOIN Cía. Ltda.

Política:	Establecer un nivel de confianza de todos los empleados para ascender profesionalmente
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un sistema de contratación que se aplique a todo el personal
Responsables:	Gerencia, presidencia y Dep. Talento Humano
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Febrero 2015

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 26 Plan operativo objetivo de Tecnología

OBJETIVO:	Crear un departamento de Alarmas y Monitoreo, impulsando la innovación de nuevos productos y servicios para ofrecer a la comunidad.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir nuevas habilidades para enfrentar los cambios tecnológicos y sistemas de calidad como la implementación del departamento de alarmas
Política:	Adquirir nueva tecnología que diferencie a otras compañías de seguridad mediante la investigación de necesidades de los clientes
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir a la empresa una persona capacitada en temas tecnológicos y de seguridad
Responsables:	Gerencia y presidencia
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Febrero 2014

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 27 Plan operativo objetivo de Tecnología

OBJETIVO:	Renovar el sistema de información, difusión y publicidad que se encuentre al alcance de todas las personas, utilizando correctamente las redes sociales como twitter, facebook, flickr y de esta manera dar a conocer los servicios que se ofrece a la sociedad.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de información para posibles clientes, mediante el cual se puedan enviar cotizaciones para que se puedan mantener en la mente del consumidor. • Diseñar una nueva campaña publicitaria de bajo costo y que impacte al mercado objetivo
Política:	Actualizar la página web y redes sociales con la información de la organización.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar nuevas fotografías de la empresa en la nueva instalación • Comunicar continuamente el actual portafolio de servicios en redes sociales
Responsables:	Presidencia y Asistente administrativo
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Se está actualizando la página web con fotos de las nuevas instalaciones. Se prevé esté actualizada hasta septiembre de año en curso

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Cuadro Nro. 28 Plan operativo objetivo de Tecnología

OBJETIVO:	Detectar los mejores servicios y soluciones tecnológicas alternativas de última generación en el periodo 2013 y 2014 para la satisfacción de los clientes.
Estrategia:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar nuevos equipos tecnológicos de calidad a través de un departamento de alarmas, convirtiéndose así en su propio proveedor
Política:	Establecer programas de capacitación de mantenimiento continuo (knowhow) de equipos más utilizados para guardias de seguridad y enseñar su correcto uso.)
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio técnico para la implementación de nuevos servicios innovadores para seguridad privada

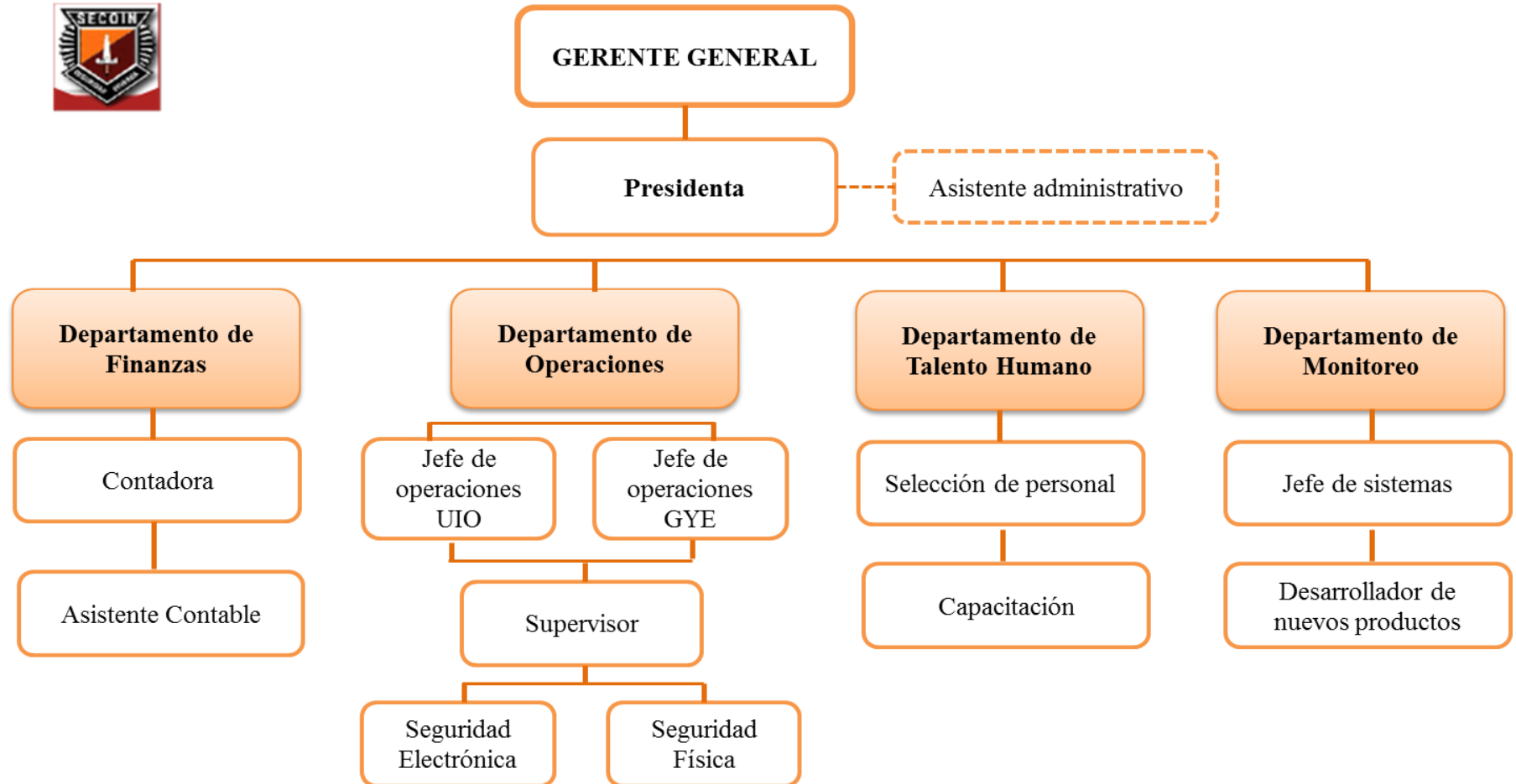
Responsables:	Departamento de Monitoreo y alarmas
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none">• Junio 2014

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

6.1.2 Estructura organizacional propuesta

SECOIN Cía. Ltda., en relación a su tamaño organizacional y de acuerdo a sus adecuación física con que cuentan actualmente, se plantea la siguiente estructura sencilla, establecida en varios niveles, para que los trabajadores conozcan de una manera más detallada de sus funciones y que se integren unas con otras; la coordinación de las áreas funcionales se convierten en una de las responsabilidades más importantes de la dirección de la empresa y con ella aprovechar una ventaja de reunir a los especialistas en departamentos funcionales, así como la toma de decisiones central en la gerencia general y de esta manera se facilitará el trabajo y desempeño de los empleados.

Cuadro Nro. 29 Organigrama propuesto SECOIN Cía. Ltda.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa incluirá dos nuevos departamentos, pero así mismo contará con las mismas personas que se encuentran trabajando en la actualidad (gerencia, presidencia, contabilidad, asistente contable, jefe de operaciones, supervisores UIO y GYE).

Las funciones se presentan a continuación:

Gerencia: El estilo de liderazgo es un aspecto positivo que ha caracterizado por muchos años a SECOIN Cía. Ltda., la gerencia en la estructura jerárquica se encuentra por encima de las demás pues a partir de ella se toma las decisiones adecuadas que serán el reflejo de un correcto funcionamiento de los demás departamentos.

Sus funciones se detallan a continuación:

- Verificar que se esté dando el correcto uso de las inversiones, así como también cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales a beneficio de la organización.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos administrativos que se realicen en la empresa.

- Coordinar con la presidenta y el Asistente administrativo para que se encuentre actualizada la información correspondiente a publicidad en redes sociales, espacios radiales y de prensa.
- Realizar un monitoreo y seguimiento a todos los clientes para el cumplimiento de políticas de cobro establecidas, así como también mantener lazos empresariales para ofrecer más servicios o futuros clientes de compañías adjuntas.
- Controlar los ingresos y gastos de la empresa, para lo cual se realizarán reuniones trimestrales con la presidenta, así como con la contadora para administrar los recursos de una manera más óptima.
- Ser el representante legal de la compañía.

Presidencia: Es un apoyo fundamental para la gerencia y es por ello que con la nueva estructura planteada contará con más responsabilidades que en la actualidad posee con el fin de ser la conexión de otros departamentos con la gerencia, sus funciones serán:

- Emitir su opinión, bajo su responsabilidad sobre los estados financieros y demás informes referentes al cumplimiento de los mismos para evitar irregularidades

- Organizar, dirigir y controlar las posibles contrataciones con el Estado mediante el portal de compras públicas.
- Analizar la adquisición de financiamiento a corto, mediano o largo plazo en beneficio de la organización.
- Será su responsabilidad la gestión administrativa, así como la logística de la empresa como la adquisición de nuevos uniformes, las renovaciones de los permisos de operación y otras disposiciones legales.
- Interactuar y supervisar directamente el correcto funcionamiento de las áreas: financiera, operaciones, talento humano, monitoreo y alarmas con el fin de mantener una empresa organizada y motivando al personal para el cumplimiento eficaz de su trabajo.
- Delegar si fuere necesario parcialmente las facultades que se le conceda el gerente general.
- Supervisar el manejo de cartera, administrar cuentas bancarias, girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o sobregiros que la empresa tenga abiertas en instituciones financieras del país.
- Negociar contratos directamente con los clientes, presentar el portafolio de servicios a otras compañías.

- Ser el último filtro de selección del personal tanto administrativo como guardias de seguridad, para asegurar trabajadores óptimos para el puesto a desempeñar.
- Administrar la calidad de la empresa mediante la gestión de nuevos procedimientos orientados a optimizar la productividad en materia de seguridad en beneficio tanto a clientes externos e internos.
- Administrar y aprobar préstamos a empleados.

Asistente administrativo: Sus funciones y deberes se registrarán:

- Agilizar las actividades del gerente y presidenta mediante una agenda semanal.
- Atender a las personas que acudan a la empresa en búsqueda de información de los servicios.
- Participar en todas las reuniones gerenciales, para llevar un acta y dar seguimiento con los planes de acción que se acuerden en dichas reuniones.
- Identificar los suministros que son necesarios adquirir en la empresa y enviar a la presidencia para su adquisición.

- Participar en la gestión administrativa de la empresa, ejecutando los proyectos de acuerdo a las normas establecidas.
- Mantener actualizada toda la información en la página web y redes sociales.
- Estar pendiente de las licitaciones del portal de compras públicas, previamente realizar un breve análisis y enviar a la presidenta los concursos en los que se puede participar, reunir con toda la documentación para presentarse en el tiempo establecido en las licitaciones.
- Mantener en orden toda clase de documentación de la empresa.
- Manejo de caja chica.

Departamento financiero: Esta área es la encargada fundamentalmente de la vinculación de la empresa con los recursos financieros y contables, la empresa con su nuevo software implementado y con la ayuda de un asistente contable es el encargado fundamentalmente de:

Contadora

- Informar a la presidenta reportes financieros trimestralmente sobre el manejo contable de la empresa.

- Elaboración de presupuestos, estados financieros que muestren la situación económica y financiera de la empresa en un periodo determinado y a pedido de la gerencia.
- Supervisión de facturación a proveedores bajo contratos con la presidencia.
- Pago de nómina a todos los empleados.
- Custodia de chequeras
- Análisis de cuentas individuales del balance general con el obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
- Responsable de la actualización de información con respecto al SRI, IESS, Superintendencia de Compañías con temas relacionados a la contabilidad y empresas que brindan el servicio de seguridad privada en el país.
- Llevar a cabo cualquier otra actividad que le delegue la presidenta o gerente general.

Asistente contable:

- Apoyo en actividades a contabilidad y gerencia en temas financieros cuando sea solicitado.

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Coordinar el pago de proveedores, fechas de vencimiento y seguimiento de cuentas para que cancelen a tiempo.
- Archivo de facturas y otro tipo de planillas de instituciones financieras.
- Creación de carpetas de nómina y agilizar el manejo de ingresos, descuentos del IESS, préstamos y otros rubros para el pago a los empleados.

Departamento de Operaciones: La principal actividad del negocio se encuentra en este departamento, incluye la supervisión de la seguridad física y otros servicios que se brinda, así como también la correcta utilización de los recursos en el manejo de la seguridad privada. Integran las siguientes personas:

Jefe de operaciones

- Como se ampliará la sucursal en la ciudad de Guayaquil, el jefe de operaciones será el encargado establecer el contacto tanto con la directiva como con el supervisor de Guayaquil para comunicar nuevos posibles clientes.
- Para aprovechar los recursos tecnológicos se realizaran conferencias trimestrales vía Skype para analizar la situación en la ciudad. Mientras

que en la ciudad de Quito se establecerán reuniones mensualmente para controlar que el giro del negocio sea eficaz.

- Mantener un vínculo adyacente con el departamento de monitoreo y alarmas para conocer el correcto funcionamiento de equipos tecnológicos instalados en las empresas.

Supervisores

- Tanto en Quito como en Guayaquil habrá un supervisor, los cuales deberán estar al pendiente directamente de los guardias de seguridad (seguridad física) y un seguimiento con seguridad electrónica implementados en las empresas.
- Entrega y recepción de uniformes, radios, armas y otros equipamientos entregados a los guardias de seguridad
- Realizar actividades que disponga la dirección de la empresa.
- Llevar un registro de tarjetas de identificación de todos los guardias de seguridad.

Guardias de seguridad

- Ejercer protección y vigilancia a personas naturales y jurídicas en el tiempo establecido por la empresa y el cliente.
- Cumplir con un registro de asistencia que lleva el supervisor.
- Deberán seguir las instrucciones inmediatamente luego de una orden del supervisor.

Departamento de Talento Humano: Como un departamento nuevo dentro de la empresa y de vital importancia para la misma, en primera instancia se deberá constituir un vínculo con todos los otros departamentos, escuchar las sugerencias de los empleados y brindar una seguridad laboral para todos, dentro de esta área se encuentran las siguientes actividades:

- Realizar una minuciosa selección del personal tanto administrativo como operativo, pasando varios filtros que demuestren sus capacidades intelectuales y físicas.
- Ejecutar encuestas de satisfacción a clientes internos y externos cada seis meses.

- Diseñar conjuntamente con la dirección empresarial diferentes planes para motivación al personal con respecto de auto capacitaciones o facilitar a los mejores trabajadores un reconocimiento monetario y no monetario para evitar la rotación.
- Mantener actualizada la base de datos de todos los empleados para enviar información vital de la organización y su posicionamiento en el mercado.
- Ser una conexión entre los empleados y la administración actual de la empresa.

Departamento de monitoreo y alarmas: Así como el departamento de talento humano, esta área al ser nueva se pueden realizar adecuaciones a la medida en que se posicione totalmente, sus integrantes serán:

Jefe de sistemas

- Es el encargado de monitorear las alarmas instaladas y los posibles eventos que puedan suscitar en la instalación.
- Presentar nuevas propuestas tecnológicas para incluir en el portafolio de servicios

- Demostrar a la presidencia y gerencia mediante un informe semestralmente del desarrollo de nuevos servicios para que de esta manera ser proveedores de soluciones tecnológicas a otras empresas.
- Organizar las importaciones de nuevos productos a instalar en los clientes.
- Coordinar conjuntamente con el jefe de operaciones el seguimiento de alarmas instaladas en los clientes y brindar una solución a posibles problemas.

Desarrollador de nuevos productos /servicios

- Brindar el servicio técnico a los clientes.
- Programación de los equipos instalados en las empresas
- Mantenimiento de los equipos instalados
- Investigar nuevos servicios y dar un informe al jefe de sistemas para que a su vez pueda revisar y transmitir a la administración de la empresa.
- Realizar otra actividad que le asigne el jefe de sistemas le asigne.

6.1.3 Descriptivo de funciones y perfil por competencias

Con la implementación de dos nuevos departamentos para la contratación del personal es vital establecer el perfil del cargo y por competencias de las personas que desempeñarán su trabajo. Bajo este contexto se presenta a continuación un detalle del perfil de los siguientes cargos:

- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Título del cargo: Jefe de Talento Humano

Departamento: Talento Humano

Cargo superior inmediato: Presidenta

Propósito del cargo: Apoyo a la presidencia y demás departamentos con respecto a contratación del personal, capacitación, clima laboral estable y comfortable para toda la institución.

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cuadro N° 31. Descripción de funciones Jefe de Talento Humano

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Selección del personal tanto administrativo como operativo	2	3	3	11
2	Plan de motivación y capacitación del personal	1	2	3	7
3	Mantener una base de datos de todo el personal para la emisión de circulares al personal en general.	2	4	2	10
4	Elaboración de manual de funciones para toda la organización.	1	2	4	9
5	Seleccionar canales de comunicación y resolver conflictos	2	5	4	22
6	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales en materia de personal como IESS, ministerio de trabajo, entre otros.	1	3	3	10
7	Supervisar el desarrollo de planes y estrategias para el mejoramiento institucional con un personal calificado	2	3	3	11
8	Coordinar con otros departamentos el cumplimiento de metas de la compañía.	1	4	3	13
9	Realizar un seguimiento de satisfacción laboral	1	5	2	11

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

Su ponderación hace referencia a un máximo de 22 puntos y un mínimo de 9 puntos, los cuales se deben cumplir para cubrir todas las expectativas esperadas por la dirección.

- **TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO**

Se prevé que el tiempo de adaptación será de 3 meses.

- **PERFIL DEL CARGO**

Formación académica: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Psicología Industrial, Administración en Recursos Humanos.

Experiencia: Se requiere de 3 años de experiencia en administración en aspectos referentes al recurso humano de una compañía para lograr la consecución de objetivos. Conocimientos de leyes y reglamentos en materia de personal y seguridad privada.

- **PERFIL POR COMPETENCIAS**

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado los siguientes niveles de relevancia:

4 = Relevancia muy alta

3 = Relevancia alta

2 = Relevancia media

1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Sentido Psicológico	4
Persuasión	3
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	3
Pensamiento analítico	4
Innovación e iniciativa	4
Trabajo en Equipo	4
Liderazgo	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento de administración de recursos humanos, capacitación y selección del personal	4
Amplios conocimientos en aspectos legales, fiscales y laborales	4
Conocimiento de la industria de seguridad y vigilancia privada	3

- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Título del cargo: Jefe de Sistemas

Departamento: Monitoreo y alarmas

Cargo superior inmediato: Presidenta

Propósito del cargo: Soporte a la compañía en cuanto a nuevos productos de última tecnología para clientes, adquisición y mantenimiento de los mismos.

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Cuadro N° 32. Descripción de funciones Jefe de Sistemas

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Coordinar conjuntamente con el jefe de operaciones el seguimiento de alarmas instaladas en los clientes y brindar una solución a posibles problemas.	2	2	3	8
2	Presentar nuevas propuestas tecnológicas para incluir en el portafolio de servicios.	2	3	3	11
3	Organizar las importaciones de nuevos productos a instalar en los clientes.	1	2	3	7
4	Supervisar nuevos proyectos tecnológicos para implementar en la empresa	2	2	3	8
5	Realizar informes periódicos de actividades realizadas	1	4	3	13
6	Llevar un registro con la historia de mantenimiento de equipos	1	5	3	16
7	Estar permanentemente actualizado de los avances y desarrollos en tecnología informática.	1	3	4	13
8	Cumplir con las disposiciones existentes en materia disciplinaria, sobre derechos, deberes, prohibiciones de equipos.	2	5	3	17

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Bahamonde

Al igual que en el departamento de talento humano se ha tomado en cuenta las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

En este caso el puntaje máximo es 17 y el mínimo de 7 puntos. Para su mayor eficiencia en el trabajo la empresa evaluará este puntaje y valorará su participación en la empresa a través del logro de resultados.

- TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO

2 meses.

- PERFIL DEL CARGO

Formación académica: Profesional en Sistemas Computacionales, Informática, Ingeniería en Sistemas Electrónicos.

Experiencia: Se requiere de 3 años de experiencia en adquisición de equipos tecnológicos (video vigilancia CCTV, productos electrónicos), desarrollo de sistemas de redes, interpretación de software y hardware.

- PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado los siguientes niveles de relevancia:

4 = Relevancia muy alta

3 = Relevancia alta

2 = Relevancia media

1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	3
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Trabajo en Equipo	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en proyectos tecnológicos	4

Adquisición de equipos electrónicos a nivel nacional o internacional	4
Conocimientos de la industria de seguridad y vigilancia privada. (Seguridad integral, física, TIC, electrónica, etc.)	3

6.2 CONTROL ESTRATÉGICO

6.2.1 Evaluación de estrategias

El proceso de evaluación comprende en un examen sobre las estrategias anteriormente planteadas y su respectivo avance. De acuerdo con ello se puede definir nuevamente una estrategia, una meta o en sí la misión. Esto con el fin de que al momento de la toma de decisión de la gerencia o presidencia de la empresa no corran un riesgo prolongado por una falta de reestructuración o conocimiento amplio de las estrategias planteadas.

Al realizar un control el responsable tiene la oportunidad de corregir las actividades que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. Dicho control es confirmar si los objetivos planteados si han sido cumplidos en su totalidad o establecer nuevas estrategias que le permitan cumplir con su propósito inicial.

En base a lo planteado anteriormente, se ha establecido un cronograma de actividades a corto, mediano y finalmente a largo plazo como una herramienta de control para el cumplimiento de todas las actividades.

Cuadro Nro. 30 Cronograma de actividades SECOIN Cía. Ltda.

FECHA	ACTIVIDAD	TIEMPO	INVOLUCRADOS
sep-13	Diseñar una nueva estructura organizacional con un manual de funciones y difundir a la administración de la empresa	Una semana	Autor
sep-13	Tomar nuevas fotografías de la empresa en la nueva instalación.	Una semana	Asistente administrativo
oct-13	Contratar a un asistente administrativo que se encuentre cursando los últimos niveles a fines a carreras administrativas.	Un mes	Gerencia, Presidencia
oct-13	Realizar un seguimiento de cartera de clientes (Políticas de cobro)	Cada mes	Presidencia
oct-13	Buscar empresas consultoras de certificaciones ISO 9001 y realizar un análisis de cotizaciones a convenir de la compañía	Dos meses	Presidencia
nov-13	Reunión trimestralmente para valorar los resultados financieros y establecer medidas correctivas.	Una vez cada tres meses	Gerencia, presidencia, contadora
nov-13	Seguimiento de reuniones y planes de acción aprobadas.	Todo el año	Asistente contable y administrativa
nov-13	Realizar un cuadro de presupuesto de cada área y el seguimiento presentar en las reuniones trimestrales.	Una vez cada tres meses	Contadora y asistente contable
dic-13	Cotizar diferentes medios de publicidad (hojas volantes, publicidad radial)	Publicidad todo el año	Asistente administrativa y presidencia
feb-14	Incluir a la empresa una persona capacitada en temas tecnológicos y de seguridad	Dos meses	Gerencia y presidencia
mar-14	Comunicar continuamente el actual portafolio de servicios en redes sociales	Semestralmente	Asistente administrativo

abr-14	Realizar un estudio técnico para la implementación de nuevos servicios innovadores para seguridad privada	Cinco meses	Dep. Monitoreo y alarmas
jun-14	Realizar un plan de investigación de mercado	Cinco meses	Presidencia y Asistente administrativo
jul-14	Contratar una persona con experiencia en dirección de Talento Humano	Un mes	Gerencia y Presidencia
nov-14	Implementación de una cultura de servicio a todos los empleados a diario	Tres semanas	Dep. Talento Humano y presidencia
dic-14	Elaboración de un plan de motivación	Dos meses	Dep. Talento Humano
ene-15	Diseño de un sistema de contratación que se aplique a todo el personal	Un mes	Dep. Talento Humano
feb-15	Establecer una reunión con el supervisor de Guayaquil para dar conocimiento a nuevos clientes del portafolio de servicios que se esté brindando en ese momento	Dos días	Gerencia, presidencia, dep. monitoreo y alarmas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Adriana Bahamonde

6.2.2 Cumplimiento de objetivos

Mediante la realización de la investigación y con ayuda de la administración de la empresa se han establecido objetivos y para lograrlos se han establecidos nuevas estrategias, sin embargo durante este caminar existen objetivos específicos que se están realizando y que vale la pena mencionar:

- Garantizar un servicio de calidad a sus clientes de acuerdo a los estándares internacionales mediante la certificación ISO 9001.

Como un objetivo a corto plazo, SECOIN Cía. Ltda., se encuentra por contratar a una empresa consultora en certificaciones de calidad ISO 9001, en el mes de octubre se prevé que dicha organización comience a dar capacitaciones en primera instancia al personal administrativo.

- Renovar el sistema de información, difusión y publicidad que se encuentre al alcance de todas las personas, utilizando correctamente las redes sociales como twitter, facebook, flickr y de esta manera dar a conocer los servicios que se ofrece a la sociedad.

La página web se encuentra en mantenimiento, es decir, se están realizando nuevas actualizaciones con fotografías de las nuevas instalaciones, así como también de los servicios que se está brindando.

- Incrementar las ventas de la empresa en cuatro puntos porcentuales anuales con respecto al 2012.

Durante este tiempo (abril- agosto) han sido adjudicados por 2 empresas gubernamentales desde el portal de compras públicas, esto debido a que el asistente administrativo se ha encontrado al pendiente de licitaciones y han podido recabar toda la información necesaria para presentar en los concursos, con el apoyo de la presidencia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Producto de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la empresa y de acuerdo a las estrategias planteadas. En el presente capítulo se exponen un conjunto de conclusiones y recomendaciones para SECOIN Cía. Ltda.

7.1 CONCLUSIONES

- La aplicación de una planificación estratégica en cualquier empresa es fundamental para establecer nuevos objetivos que aporten al crecimiento de la misma. Es así que en el caso de SECOIN Cía. Ltda., la implementación de esta investigación ha causado una distribución adecuada de objetivos a corto, mediano y largo plazo con opciones o directrices que se enfocan al cumplimiento de los mismos.
- La empresa con 24 años brindando el servicio de seguridad y vigilancia privada a la comunidad todavía no se encuentra posicionada en el mercado, cuentan con la potencialización de la marca e imagen lo que ha permitido mantenerse y su única promoción hasta el momento ha sido su página web y las recomendaciones de los clientes ya existentes.

- El clima organizacional se compone por un liderazgo participativo por parte de la dirección de la empresa, lo que ha conllevado que el personal se sienta a gusto trabajando en la empresa y creando un alto sentido de compromiso, respeto y afecto hacia SECOIN Cía. Ltda., lo que se refleja al momento de brindar un servicio de calidad a sus clientes.
- El análisis interno (Fortalezas y Debilidades) realizado conjuntamente con la organización permitió conocer las estrategias adecuadas para que la empresa pueda aprovechar mejor sus recursos y para obtener una ventaja competitiva que serán un marco de diferencia de otras empresas. Mientras que el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) indica lo que la empresa debe afrontar en el mercado actual.
- Los objetivos y estrategias planteadas en esta investigación conforman una base y guía para que SECOIN Cía. Ltda., pueda realizar sus actividades de una mejor manera y aportará significativamente al éxito de la misma.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa la implementación de la planificación estratégica, así como también cambiar su estructura organizacional, implementando los dos departamentos: talento humano y monitoreo y alarmas diversificando su servicio y satisfaciendo completamente a sus clientes.

- En el mercado existen diversas empresas legales e ilegales que brindan el servicio de seguridad y vigilancia privada; por tanto se recomienda a SECOIN Cía. Ltda., diferenciar su servicio contando con estándares de calidad como la implementación de la norma ISO 9001 que hace referencia a la demostración de su capacidad como institución para proporcionar servicios que cumplan con los requerimientos de los clientes, así como también su plena satisfacción. Los pasos que la empresa debe seguir para lograr la certificación son los siguientes:
 - Asesores de implementación: Cotización de empresas consultoras que tengan experiencia en la implementación de un sistema de calidad y el valor de la inversión.
 - Análisis de la organización: Diagnóstico actual de la empresa como el liderazgo, roles, entrevistas puesto a puesto en base a esta investigación.
 - Plan de implementación: Formular un plan de documentación donde se incluya cronogramas, diagramas y actividades claves para concretar el sistema de calidad; así como también identificar el personal de implementación y gestión.
 - Auditoría y certificación: Implementar las mejoras identificadas, comunicar a las partes interesadas y asegurar que las mejoras alcancen a los objetivos

deseados para obtener la certificación en base al logro de la satisfacción del cliente.

- Para crear una ventaja competitiva que manifieste una diferencia ante otras organizaciones, se recomienda a SECOIN Cía. Ltda., pasar de ser una empresa que brinda solamente servicios de seguridad física y llegar a ser una organización de servicio de seguridad y vigilancia privada integral con tecnología de punta, realizar un seguimiento post venta de servicios a sus clientes y proporcionar información de nuevos servicios del portafolio de servicios vigente.
- Es importante dar a conocer a todo el personal de la empresa la aplicación de la planificación estratégica mediante trípticos, cuadernos institucionales, videos transmitidos vía e-mail; así como también al momento de contratación de un nuevo miembro brindar una pequeña capacitación para generar un conocimiento del giro de negocio de la empresa, fortalecer su cultura organizacional y de esta manera cumplir con los objetivos planteados.
- Tener presente el cronograma de actividades y el mapa estratégico colocados en diferentes lugares dentro de la institución como cafetería, sala de espera, departamento de operaciones y en el caso de los guardias de seguridad se deberá establecer un vínculo con el supervisor para transmitir las actividades a realizar en el tiempo establecido para que esta manera toda la institución pueda reconocer su misión y visión empresarial.

- La empresa debe sujetarse al cronograma de actividades planeado con el fin de que se vea reflejado sus aspiraciones a corto, mediano y largo plazo. Adaptar este cronograma de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. El seguimiento y monitoreo de actividades se realizará mediante reuniones de comité interno conformado por la dirección de la empresa y jefes de cada departamento cada mes.
- Conservar los principios y valores que posee la empresa puesto que esto ha influenciado una cultura organizacional positiva y que mediante ella han mantenido sus empleados tanto operativos.
- Se recomienda dar un nuevo enfoque en cuanto a lo que publicidad se refiere, basándose en los criterios mencionados en el Capítulo 5 como el adecuado manejo de redes sociales (facebook, twitter, flickr, linked in, youtube, entre otros), página web institucional, impresión de flyres, anuncios publicitarios en medios de comunicación como en radio y prensa, participación de eventos sociales relacionados con el giro del negocio, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANESI (2003). [<http://www.anesi-ec.com/legislacion2.htm>], **Ley de vigilancia y seguridad privada.**
2. Banco Central del Ecuador. (2013). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion], **Inflación anual (Abril 2013-Abril 2012).**
3. Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador. (2013). [<http://casepec.ec/MISION.html>]. **Misión.**
4. CASTILLO C., PINO N., ESPINOSA V. (2000). [<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>], **Identidad Corporativa.**
5. Control Nacional de Armas CCFEA. (2013). [<http://controlarmas.cffaa.mil.ec/servicios>]. **Servicios**
6. CHIAVENATO I. (2011). “**Planeación Estratégica. Planeación y Fundamentos**”. México: Mc Graw Hill.
7. DESS., G y L., G THOMAS (2011). **Administración estratégica: creación de ventajas competitivas.** Madrid: McGraw Hill.
8. Diario el Universo. (2013). [<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/08/nota/909016/economia-ecuador-crecera-mas-4-2013-segun-banco-central>], **Economía de Ecuador crecerá más de 4% en 2013, según el Banco Central.**
9. Distrito Metropolitano de Quito. (2013). [<http://www.quito.gob.ec/el-municipio/secretarias/secretaria-de-seguridad-y-gobernabilidad.html>], **Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad.**
10. El Telégrafo (2013). [<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-el-2013-el-pib-de-ecuador-crecera-un-35.html>], **En el 2013, el PIB de Ecuador crecerá un 3,5%**
11. ENRIQUEZ, R. (2012). [<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>]. **Administración Estratégica.**
12. EM Seguridad-Q. (2010). [<http://www.emseguridad-q.gob.ec/quienes-somos-identidad-institucional/la-empresa-log%C3%ADstica-para-la-seguridad.html>], **La Empresa (Logística para la Seguridad).**
13. MAQUEDA., F. (1992). **Dirección estratégica y planificación financiera de una PYME.** Madrid: Díaz de Santos.
14. Ministerio de Coordinación de Seguridad (2013). [<http://www.seguridad.gob.ec/valores-mision-vision/>], **Valores, misión, visión, ejes estratégicos.**

15. Ministerio del Interior. [<http://www.ministeriointerior.gob.ec/companias-de-seguridad-privada/>], **Permiso de operación anual para las Compañías de Seguridad Privada.**
16. Policía Metropolitana de Quito. (2012). [<http://policiametropolitanaquito.gob.ec/QUIENES%20SOMOS.html>], **¿Quiénes Somos?**
17. Policía Nacional del Ecuador - COSP. (2013). [<http://cosp.policiaecuador.gob.ec/index.php?id=2648>], **Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada C.O.S.P.**
18. Revista Judicial. (2008). [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4541], **Reglamento para la aplicación del mandato 8.**
19. ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall.
20. RODRIGUEZ, J. (2005). **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.** México: Thomson
21. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS “SRI” (2012). [<https://declaraciones.sri.gov.ec/pentaho/Home>], **Declaraciones de impuestos.**
22. SALCIDO S. (2012). [<http://es.slideshare.net/ServandoSalcidoGarza/planeacion-estrategica-y-clima-organizacional>], **Planeación estratégica y clima organizacional.**
23. SECOIN CÍA.LTDA. (2013). [<http://secoinseguridad.com/>], **SECOIN seguridad privada**
24. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2013) [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>], **Consulta de compañías.**
25. STONER., J; FREEMAN., R y GILBERT D. (2005). **Administración.** México: Pearson Educación.
26. VARGAS (2013). [http://ayrconsultores.org/articulos/1%20ADM_ESTRATEGICARclaros%20%20B%20Vargas.pdf]. **La Administración estratégica y la planificación.**
27. World Press. (2013). [<http://definicion.de/plan-operativo/>], **Definición de plan operativo.**

ANEXOS

ENCUESTA DE VICTIMIZACIÓN Y PERCEPCIÓN DE INSEGURIDAD EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2011

Presentación

Hoy en día la información es cada vez más accesible y solicitada por la sociedad con el fin de comprender los distintos fenómenos sociales y proponer políticas públicas. Esta ha sido una de las directrices fundamentales en las que se inscribe el trabajo del Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (OMSC), el mismo que es un servicio ciudadano que incorpora, depura, analiza y difunde fuentes de información sobre violencia y criminalidad en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

El presente trabajo es un componente importante del trabajo del OMSC y tiene como finalidad dar a conocer los resultados de la tercera Encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad en el DMQ realizada en enero de 2011 por la Consultora CIMACYT.

La Encuesta de Victimización es una herramienta de análisis que complementa de una manera más precisa el trabajo cotidiano que realiza el OMSC en la producción, análisis y difusión de información institucional sobre violencia y criminalidad en la ciudad. Consiguiendo tener una mirada integral y fidedigna de los fenómenos de la criminalidad, la inseguridad en el DMQ y otros temas, la cual busca superar los sesgos institucionales que provienen de las denuncias formales de hechos violentos registrados de manera oficial. De ahí la relevancia de este instrumento en el trabajo que el OMSC produce.

El OMSC ha realizado hasta el momento tres Encuestas de Victimización en la Ciudad en los años 2004, 2008 y 2011; no obstante, esta es la primera vez que se realiza una publicación con los resultados de la misma. Por esta razón existe una sección en la cual se analizan datos comparados sobre la Victimización en el DMQ en los últimos años, observando su evolución y tendencia en el tiempo.

La investigación realizada en el año 2011 da cuenta de lo sucedido en el periodo de enero a diciembre del 2010 con un aporte en el nivel de representación del DMQ y Administraciones Zonales cada vez mejor, reduciendo el error muestral a nivel del DMQ y Zonas Administrativas e incluyendo aquellos sectores rurales y especiales de mejor manera. De este modo los resultados son presentados acorde a la coyuntura de cada zona posibilitando un mayor conocimiento.

La Encuesta de Victimización y Percepción 2011 es un informe entregado al público en general

que pretende aportar a la comprensión sobre información estadística y georeferenciada, que en la lectura del mismo se irá descubriendo. Por esta razón, sugerimos una revisión íntegra del presente informe, tomando en cuenta la conceptualización y el diseño metodológico para que la misma sea entendida en toda su extensión.

Esperamos así que esta publicación contribuya a una mejor comprensión de los temas de la violencia y la delincuencia en el distrito por parte de la ciudadanía, la opinión pública y quienes deciden sobre políticas públicas.

1.3. Encuestas de victimización en el Ecuador

En el Ecuador la aplicación de encuestas de victimización, es relativamente nueva. A nivel Nacional en el año 2008 se realizó la Encuesta Nacional de Victimización a través de la Unidad Ejecutora Especializada del ex Ministerio de Gobierno Policía y Cultos (actualmente Ministerio del Interior). A finales de 2010 y casi en forma paralela a este estudio, se realizó la segunda Encuesta Nacional a cargo de la Universidad Central del Ecuador, por encargo de la misma Unidad Especializada del Ministerio del Interior. Actualmente se está coordinando y planificando la realización de la tercera Encuesta de Victimización Nacional a cargo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para ser aplicada a finales del presente año.

Ecuador al igual que otros países de América Latina y en este caso el Distrito Metropolitano de Quito, para la realización de las Encuestas de Victimización han recogido elementos metodológicos de varios instrumentos que se han utilizado a nivel de Latinoamérica, siendo el de más relevancia el potenciado por la Oficina de las Naciones Unidas, conocido como UNICRI por sus siglas en inglés.

El tipo de investigación que se realiza, cuando la entrevista es cara a cara, contiene una modalidad que permite varias ventajas, entre ellas la insistencia sobre el recuerdo cuando el encuestador logra la suficiente empatía produciendo información de primera mano de alta calidad o al menos de la mejor posible, recurriendo al recuerdo de las víctimas o sus familias.

En el aspecto temático, para el caso de las encuestas de victimización en Ecuador, estas se han preocupado de tópicos fundamentales de registro de delitos, es decir, violencia delictiva y no han entrado en el campo de violencia intrafamiliar ni contra la mujer, violencia de género etc. Esos campos de investigación se cubren por medio de las Encuestas de demografía, salud y violencia contra la mujer, maltrato infantil, encuestas de niñez y adolescencia.

1.4. Encuestas de victimización en el DMQ

Gobernar para garantizar la seguridad ciudadana y prevenir el delito, requiere disponer de datos recogidos en forma técnica, confiable, periódica y comparable; estos datos convertidos en información son la base para los observatorios en las estadísticas de registros administrativos policiales y judiciales.

Para satisfacer esta necesidad la Alcaldía del Municipio del DMQ ha convocado por tres oportunidades a la realización de Encuestas de Victimización. La primera de ellas fue la encuesta auspiciada por el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana que se inició en el 2004¹¹ a través de la ex Dirección Metropolitana de Seguridad Ciudadana del Municipio de Quito¹². Las siguientes investigaciones se realizaron en los años 2008 y 2011¹³. El último estudio incluyó una submuestra especial para la Zonal de la Mariscal de 108 Viviendas¹⁴.

La Encuesta de Victimización de 2011 aplicada en el DMQ, incluye los siguientes aspectos:

1. Robos con uso de la fuerza (asaltos).
2. Robo sin uso de la fuerza (robo o hurto).
3. Amenazas o extorsiones a personas.
4. Violencia y acoso sexual.
5. Robo o intento de robo a viviendas.
6. Robo de vehículos o accesorios.
7. Participación en riñas callejeras.
8. Segmentos de mecanismos de defensa adoptados por personas, hogares y conglomerados barriales o comunitarios.
9. Percepciones sobre inseguridad.
10. Comportamientos, actitudes y prácticas frente a la violencia.
11. Segmentos de opinión y sobre la institucionalidad, sus funciones dentro de la seguridad y los principales problemas sociales y económicos.
12. Para esta investigación se añade un módulo corto de accidentabilidad del transporte motorizado.

1.5. Breve descripción y utilidad de las encuestas de victimización

Cuando se anotaba que las acepciones del delito son históricas y construidas socialmente, se presume que medir la criminalidad es también un tema que pasa por lo histórico social; por ello, la propia investigación del delito debe ser ajustada a realidades sociales, económicas, culturales, etc., de la sociedad en donde se desarrolle. Lo que piensen y sientan sus miembros sobre el delito debe ser el motivo de la investigación, pues se necesita conocer el fenómeno para poder controlarlo.

Los resultados de la investigación deben complementar los registros institucionales del delito y si es posible realizarlo con técnicas cualitativas. Éstos han mostrado ser insuficientes para medir la magnitud de la criminalidad pues se encuentra solo lo denunciado en dichos archivos. Por su parte la investigación de campo a hogares permite teóricamente registrar todos los eventos ocurridos, independientemente de su denuncia o desenlace.

El fenómeno de la criminalidad es un problema de salud pública mundial según la OPS/OMS; por eso se han desarrollado varios instrumentos desde hace algunos años atrás y uno de los más recurridos para obtener las magnitudes de la criminalidad han sido las encuestas a hogares.

Las encuestas de campo tienen la desventaja de su alto costo, pero en cambio permiten la captación e identificación de aspectos del delito difíciles de encontrar en los registros institucionales de policía o de aparatos judiciales; por ejemplo, la opinión y las actitudes de los individuos frente al delito. Si se realizan con la debida frecuencia, también permitirán un análisis de tendencias de todos los aspectos investigados, indispensables para gobernar la criminalidad en favor de la protección de los miembros de la sociedad.

La mayor ventaja de este tipo de investigación consiste en el registro teórico de todos los eventos delictivos declarados desde las víctimas (en una muestra, claro está); eso quiere

decir que es la única posibilidad de superar la cifra negra de la criminalidad. Esta vendrá dada por la diferencia cuantitativa que existe en los registros institucionales de policía, fiscalía o entidades judiciales.

También tienen la ventaja de poder recoger información importante que contribuye al miedo ciudadano, como son las amenazas y extorsiones, que difícilmente se cuentan en registros institucionales.

Finalmente, permiten recabar información sobre aspectos de prevención de la ciudadanía contra el delito, de actitudes frente a éste y de calificación de la institucionalidad, que está llamada a proteger a la población de la criminalidad. Estos aspectos solo se pueden auscultar en las encuestas de campo.

1.6. Limitaciones de las encuestas de victimización

Las investigaciones en campo tienen diversas limitaciones que es necesario explicitarlas, para que cuando se analicen los resultados se tenga claro qué clase de información es la que se presenta y para qué es útil.

Es de muy alto costo una investigación a hogares con información tomada directamente de cada persona que se convierte en el sujeto de investigación.

Otra limitación es la edad, el margen inferior para este tipo de investigación de victimización es generalmente 15 o 16 años. Tampoco contiene información de abuso sexual de menores por ser una encuesta de paso, resultando difícil recuperar a las víctimas de la catarsis generada por revivir el incidente en el momento de la investigación.

Una última limitación concierne a la exactitud de los resultados, que viene dada por los errores de muestreo que teóricamente son muy bajos.

Conceptos y metodología

2.1 Elementos conceptuales

Es importante entender que este tipo de investigaciones se fundamentan en el método de la encuesta ofreciendo un mayor nivel de detalle sobre la experiencia de la víctima.

La encuesta se aplicó en el Distrito Metropolitano de Quito, con nivel de representatividad adecuada, para cada una de sus ocho administraciones zonales: Calderón, Centro, Eloy Alfaro, La Delicia, Los Chillos, Norte, Quitumbe y Tumbaco; y para la investigación del año 2011 se incluyó una especial para la Zona La Mariscal. Consecuentemente, se cubrió tanto el área urbana como la rural.

La encuesta contiene temáticas referentes a la victimización a personas, hogares, automotores, accesorios y percepción de inseguridad a las personas en general, así como niveles de confianza sobre instituciones encargadas de garantizar la seguridad en el DMQ, que responde a los estándares de convivencia.

Las preguntas han sido elaboradas en función a la seguridad del hogar, como la de sus miembros. Por esta razón el formulario ha sido desarrollado en dos módulos, para miembros y viviendas. Se tomó como base, aquel aplicado en el año 2008, el que fue adaptado de manera adecuada para que refleje las realidades sociales que son cambiantes permanentemente.

Para un mejor entendimiento de aquellos términos repetidamente nombrados en lo largo de este informe, haremos un repaso de los principales conceptos lo que permitirá una mejor comprensión del documento a lo largo de las interpretaciones de los resultados que han ido arrojando las investigaciones realizadas. Más adelante explicaremos el diseño metodológico utilizado con características propias de la muestra para un entendimiento amplio de esta investigación.

La victimización

La victimización es un término proveniente de la ciencia denominada “victimología” que es la disciplina encargada del estudio de la víctima. Por lo general, los estudios criminológicos tradicionalmente se encargaron de la comprensión del delito en función de la determinación de los factores que definen la conducta del criminal (victimario) como fenómeno social. Muy poca atención en el saber criminológico se le daba a la víctima; razón por la cual, la victimología vino a sustituir esta deficiencia.

Por victimización se entiende todo acto violento (físico o psicológico) que una persona recibe a manos de elemento perpetradores no naturales, los mismos que pueden ser humanos (intencionales y no intencionales) y los provenientes de desastres naturales.

Para efectos de este trabajo se entenderá victimización a aquellos actos provenientes de perpetradores (victimarios) intencionales que afectan la integridad física, psicológica y el patrimonio de las personas. También se incluirá para efectos de este documento las víctimas provenientes de los accidentes de tránsito, aunque estos, en la mayoría de casos, valga la aclaración no son actos realizados con premeditación por parte de los victimarios.

La percepción

La *percepción* es aquel conocimiento común y propio que tenemos de algo particular o general. Para el caso de la violencia y la inseguridad la población tiene para sí una percepción que generalmente es igual o distinta, dependiendo de las circunstancias, de la afectación real de la criminalidad. Cuando es igual podemos decir que existe una influencia directa del fenómeno criminal. Cuando es diferente se puede decir que este proceso también influyen factores sociales como la cultura, la política, las instituciones, los medios de comunicación que afectan el imaginario individual y colectivo frente a un hecho determinado.

De esta manera nos acercamos al índice de victimización e índice de percepción contruidos para el presente estudio. Estos indicadores se refieren a cada temática definida que señala aquello que incluye o excluye. A continuación identificaremos cada uno.

Índice de victimización a hogares (IVH): Indica el porcentaje de hogares que fueron víctimas en el transcurso de los últimos 12 meses de al menos uno de los siguientes delitos: robo a viviendas y robo de vehículos o accesorios. Este índice permite el análisis comparativo con anteriores Encuestas de victimización del DMQ y de nivel nacional.

- **Índice de victimización a hogares por robo a viviendas (IVHV):** Indica el porcentaje de hogares que sufrió el robo o intento de robo de sus viviendas en el transcurso de los últimos 12 meses.

- **Índice de victimización a hogares por robo de automotores (IVHA):** Indica el porcentaje de hogares que fueron víctimas de robo de su vehículo o accesorios, durante los últimos 12 meses.

Índice de victimización a personas (IVP): Indica el porcentaje de personas (16 años de edad en adelante) que fueron víctimas en el transcurso de los últimos 12 meses de al menos uno de los siguientes delitos: robo con fuerza (asaltos), robo sin fuerza (robos y hurtos), extorsión, ataques y amenazas.

Índice de percepción de inseguridad (IPI): Se puede explicar la percepción de inseguridad por ejemplo basándonos en la pregunta: ¿Cuán seguro se siente caminando sólo en su barrio en la noche? Respuestas poco o nada.

2.2. Diseño metodológico de las Encuestas

Para cada una de las encuestas que se ejecutaron, el diseño muestral fue diferente, así, para la encuesta realizada en el año 2004, se realizaron 3 200 encuestas a hogares, con un error del $\pm 1,77\%$ y un intervalo de confianza del 95%.

Para la encuesta realizada en el año 2008, se realizaron 2 040 encuesta a hogares con un error del $\pm 2,5\%$ y un nivel de confianza del 95%.

Y para la encuesta del año 2011 se realizaron 4 008 encuestas con un error del $\pm 1,2\%$ y un nivel de confianza del 95%.

Es importante señalar que el número de encuestas para cada investigación, el error muestral

y el nivel de confianza señalados responden a una necesidad de mejorar la representatividad de la muestra para el DMQ así como para cada una de las Administraciones Zonales, por lo cual se aumentó el número de las encuestas para el año 2011 obteniendo un nivel de representatividad adecuado por zona administrativa con un error muestral entre 3 y 4 %. Es importante señalar además que el nivel de precisión de la muestra y de la estratificación aumenta debido a la utilización de un marco muestral actualizado en función de la base precensal 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. En las encuestas anteriores se utilizaba la base del Censo de Vivienda 2001, debido a que representaba el único recurso para obtener una muestra, sin embargo la dinámica del crecimiento habitacional ha tenido un significativo aumento en los últimos 10 años sobre todo para los valles y las zonas a los extremos como Quitumbe y Calderón.

De esta manera cada vez que se ha realizado una Encuesta de Victimización y Percepción en el DMQ, se ha representado mejor el número de encuestas, y se ha reducido el error muestral¹⁵.

COD	Administración Zonal	Año 2004	Año 2008	Año 2010
1	Quitumbe	334	216	444
2	Eloy Alfaro	722	504	492
3	Manuela Saenz	393	288	468
4	Eugenio Espejo	646	468	600
5	La Delicia	638	312	528
6	Calderón	159	96	444
7	Los Chillos	205	72	408
8	Tumbaco	104	84	516
	Especial: La Mariscal			108
	Total	3201	2040	4008

Tabla 2.2.1. Distribución de la muestra por Año y Zona Administrativa

La tabla anterior muestra como se ha realizado la repartición de las muestras por administración zonal, se observa también que la realizada en el año 2011 incluyó la Zona Especial Mariscal esto dado el comportamiento delictual que se tiene en esta zona, en lo que sigue nos focalizaremos en la encuesta levantada en el año 2011.

El estudio se desarrolló en las siguientes etapas

1. Diseño muestral.
2. Operativo de campo: levantamiento de información cuantitativa.
3. Construcción de la base de datos, digitación y procesamiento de datos.
4. Análisis estadístico.

Aplicación	Diciembre 2010-mayo 2011
Periodo de referencia	Últimos doce meses previos a la aplicación de la encuesta (excepto las preguntas de percepción)
Consultora	CIMACYT
Universo	8 Administraciones Zonales más la zona especial de la Mariscal. Tipo de investigación
Tipo de investigación	Muestreo probabilístico
Diseño de la muestra	Multietápico, estratificado por Zona Administrativa
Representación	Distrito, Administración Zonal y Gerencia La Mariscal
Unidad de muestreo	Vivienda y personas mayores de 15 años. Tamaño de la muestra
Tamaño de la muestra	4 008 hogares
Universo de la población	839 668 (Número de Hogares base precensal 2010 INEC)
Nivel de confianza	95%
Error de muestra	1,2% en el Distrito Metropolitano de Quito Entre 3% y 3,8% en los Zonas Administrativas.

Tabla 2.2.2. Ficha técnica de la Encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad

La primera actividad en el diseño de la muestra corresponde a la determinación del universo o población objetivo de estudio. En este caso, está constituida por la población perteneciente a las ocho administraciones zonales más la zona especial de la Mariscal con informante calificado de al menos 15 años.

La investigación cuantitativa se realizó a través de la investigación por muestreo. La información concerniente a victimización en hogares y miembros del hogar se la tomó a través de un informante calificado (persona de al menos 18 años de edad que tenga pleno conocimiento del hogar); se intentó, en la medida de lo posible, que sea el/la jefe/a de hogar.

La entrevista se realizó a un informante calificado y miembro del hogar, a continuación se muestran las características del miembro del hogar.

MIEMBROS	NO MIEMBROS
1. Los residentes habituales presentes al momento de la entrevista.	1. Las personas que están ausentes del hogar por un periodo mayor a seis meses seguidos, durante el último año o tengan otro lugar de residencia. Se incluyen en esta categoría las personas que prestan el servicio militar, siguen la carrera militar o religiosa, o las personas privadas de la libertad.
2. Los residentes habituales temporalmente ausentes al momento de la entrevista por motivos de salud, educación, vacaciones, siempre que su ausencia sea por un periodo menor a seis (6) meses seguidos.	2. Quienes tienen su residencia habitual en otro hogar; visitantes o turistas que residan en la vivienda por un periodo menor de 3 meses.
3. Los empleados (as) domésticos (as) que son residentes habituales de la vivienda y sus familiares que viven dentro con ellos (puertas adentro).	3. Quienes se alimentan en el hogar, pero no residen habitualmente en la vivienda, o los que vivan bajo el mismo techo pero no compartan habitualmente los alimentos con el hogar.
4. Los pensionistas, o sea las personas que toman en arriendo parte de la vivienda y comparten las comisas en el hogar a cambio de un pago en dinero. Estas personas al momento de la entrevista no deben tener otra residencia habitual.	4. Las personas que son jefes de dos o más hogares, se consideran no miembros del hogar seleccionado si permanecen la mayor parte del tiempo en forma habitual, en otros hogares y otras viviendas.
5. Los huéspedes y personas sin parentesco con el jefe del hogar o familiares de este, que viven habitualmente en el hogar por un periodo mayor a 3 meses.	

Comparativo temporal de victimización a personas y hogares en el DMQ 2004, 2008, 2011

El presente capítulo realiza una interpretación de los datos obtenidos en los tres estudios realizados sobre el tema de la victimización. Con esto se busca tener una comprensión comparada del fenómeno de la victimización a nivel temporal con el fin de mirar la tendencia general y su incidencia en la población en los últimos 7 años.

Es importante resaltar que esta comparación se la realiza solamente a nivel del DMQ en general. Si bien existen márgenes de error distintos en las encuestas 2004, 2008 y 2011 (1,77%, 3,4%, 1,2% respectivamente), estos niveles son acotados y no difieren en demasía el uno del otro a nivel del DMQ; razón por la cual, haciendo esta aclaración técnica, se ha permitido comparar la cifras obtenidas para tener una visión evolutiva de la victimización de la ciudad en estos 7 años. En el caso de las Administraciones Zonales, a pesar de que las encuestas también involucran análisis a este nivel, los márgenes de error, sobre todo en las Encuestas 2004 y 2008, son altos; lo cual impide técnicamente tener una comparación precisa y poder inferir resultados confiables.

3.1. Victimización a personas mediante robo con fuerza 2004, 2008, 2011

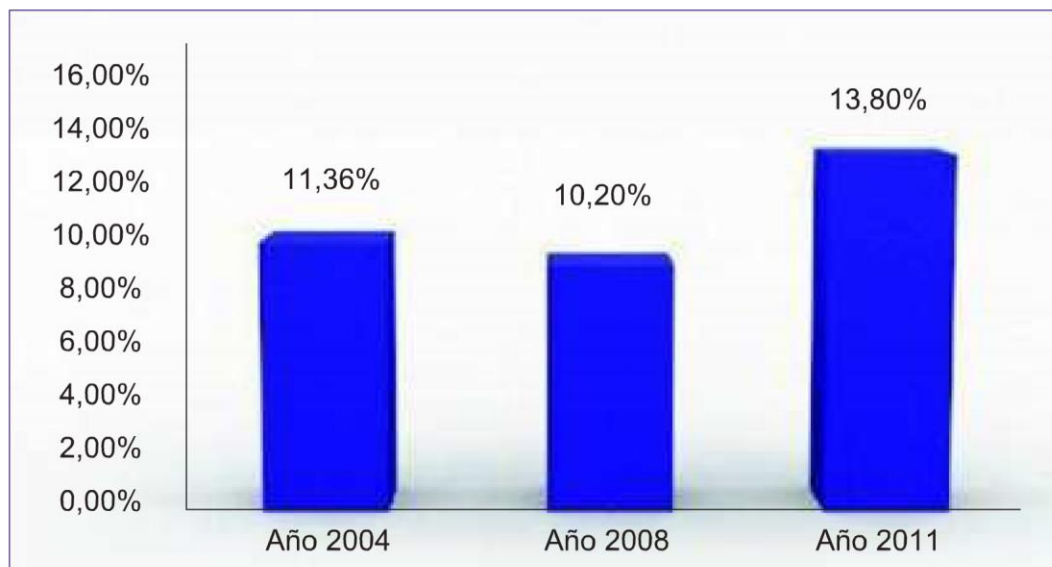


Gráfico 3.1.1 Robo con fuerza en el DMQ 2004, 2008 y 2011

Se aprecia que la victimización con fuerza, física o verbal a personas con la finalidad de apropiarse de algún bien, muestra un crecimiento en el 2011 con respecto al 2008 en más de 3 puntos porcentuales. No obstante, entre el año 2004 y 2008 ésta más bien presenta una disminución de 1,16 puntos porcentuales. En definitiva, podemos decir que el robo con fuerza en Quito entre el año 2004 y 2011 creció 2,44 puntos porcentuales lo cual es una muestra de que éste tipo de delitos ha crecido en estos últimos 7 años de manera general en el DMQ.

3.2. Victimización a personas mediante robo sin fuerza 2004, 2008, 2011

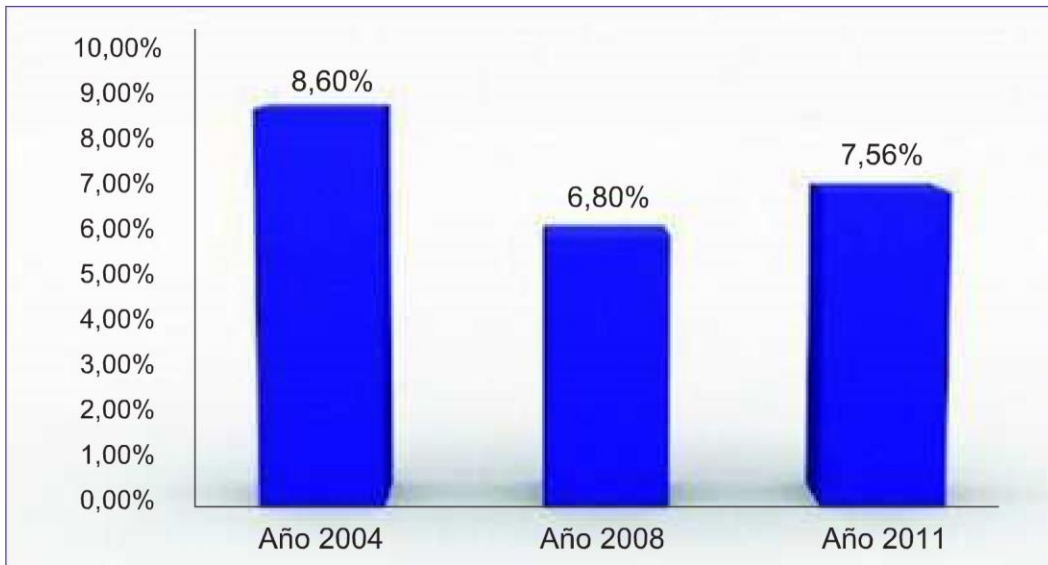


Gráfico 3.2.1 Robo sin fuerza en el DMQ 2004, 2008 y 2011

A diferencia del robo con fuerza, este tipo de ilícito se produce generalmente a consecuencia del descuido y la oportunidad que prestan las personas para que los delincuentes sustraigan sus pertenencias sin ningún tipo de agresión física o verbal. La diferencia que presentan estas cifras se encuentran dentro de un intervalo de error muestral, por lo que se considera que este fenómeno en particular presenta una constante en los años de estudio.

3.3 Victimización a hogares 2004, 2008, 2011

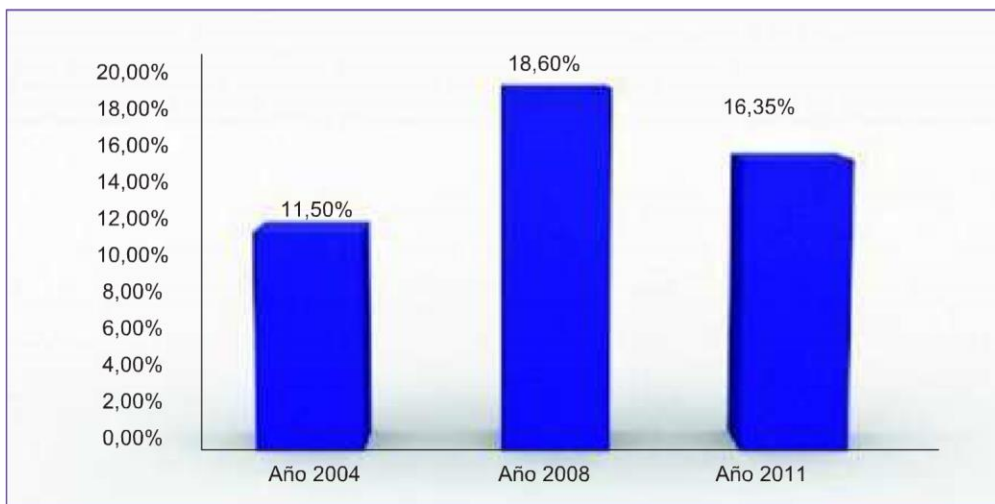


Gráfico 3.3.1. Robo a domicilios 2004, 2008 y 2011

La respuesta positiva a la pregunta planteada sobre robo a domicilios en las tres encuestas nos da a conocer que en el año 2008 se perpetraron mas viviendas con un 18,60% que supera al del año 2011 en 2,25% mientras que el 2004 presenta el menor porcentaje de los tres estudios, 11,5%.

3.4 Victimización a vehículos 2008 y 2011

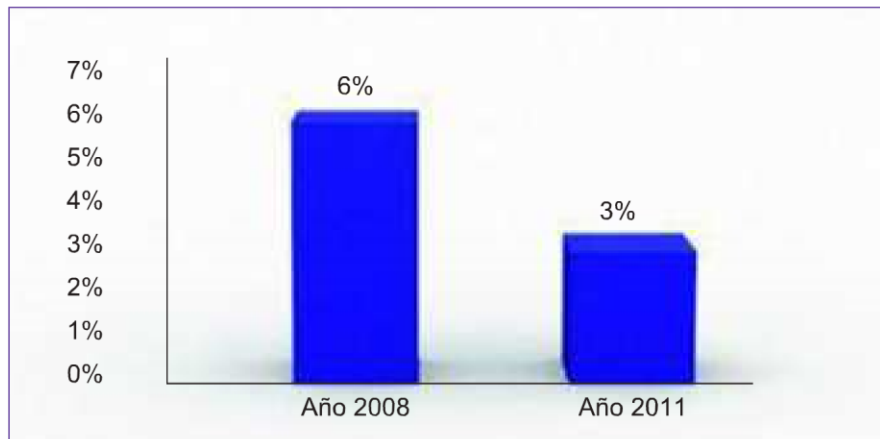


Gráfico 3.4.1. Robo a vehículos o accesorios 2008 y 2011

Para esta pregunta sobre robo a vehículos o accesorios introducida en la investigación del 2008 y repetida en el estudio del 2011 notamos que la victimización a vehículos baja a la mitad del porcentaje declarado en el año 2008 en 3 puntos. Cabe mencionar que el porcentaje se encuentra calculado con respecto a las personas que tienen vehículos y se refiere al robo total del vehículo o partes del mismo.

3.5 Índice de victimización a personas (IVP) 2004, 2008, 2011

Las encuestas de victimización y percepción de inseguridad realizadas en el DMQ han evolucionado, sin embargo se intenta buscar comparabilidad en el tiempo para tener una mejor comprensión del fenómeno. Por esta razón, existen preguntas planteadas en las tres encuestas que no han sido cambiadas con el objetivo de tener los mismos parámetros de consideración. Así, se contempla básicamente el robo con y sin fuerza y las agresiones o amenazas que han sufrido las personas en los últimos doce meses. A continuación se presenta el índice de victimización a personas medido bajo los mismos parámetros.



Gráfico 3.5.1. Índice de victimización a personas en el DMQ

El IVP ha sufrido variaciones en cuanto a resultados en los últimos 7 años presentando un decrecimiento para el año 2008 18,30%, y aumento en 5 puntos para el año 2011, es decir que más del 20% de la población mayor de 15 años del DMQ indica que ha sido victimizada mediante robo con o sin fuerza o mediante agresiones y amenazas en el 2011.

3.6 Índice de victimización a hogares (IVH) 2004, 2008, 2011

El Índice de Victimización a Hogares se refiere a aquellos hogares que han sido victimizados

durante los últimos doce meses. Esto quiere decir, actividades ilícitas contra el hogar que involucra el robo directo a hogares y el robo de vehículos dentro del hogar.

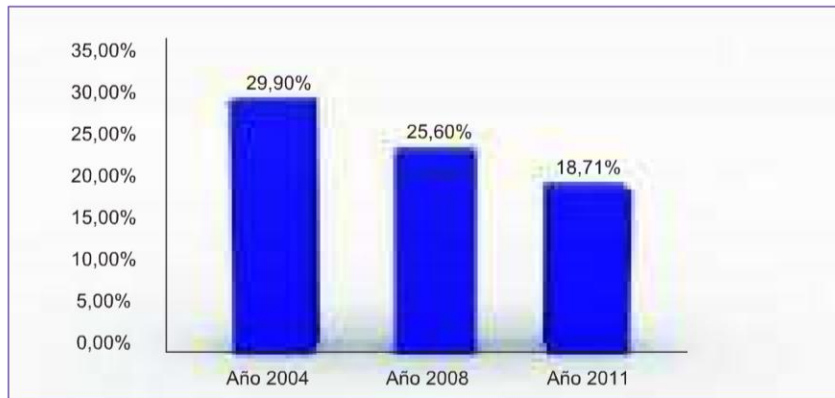


Gráfico 3.6.1. Índice de victimización a hogares (IVH) 2004, 2008, 2011

Los resultados declaran que este índice bajó en el paso de los últimos 7 años; es decir que la victimización a hogares disminuyó en un 10% aproximadamente en el 2011 con respecto al 2008.

3.7 Denuncia / Cifra Negra 2004, 2008, 2011

Es de importancia analizar la no denuncia o la conocida “cifra negra” porque ésta permite conocer tres cosas importantes para una política de seguridad: 1) comparar los registros administrativos que manejan las fuentes institucionales; 2) conocer con mayor detalle la incidencia del delito en la ciudad; 3) conocer la tendencia de la gente a denunciar delitos para conocer comparativamente si se está mejorando en cuanto confianza institucional para realizar la denuncia.

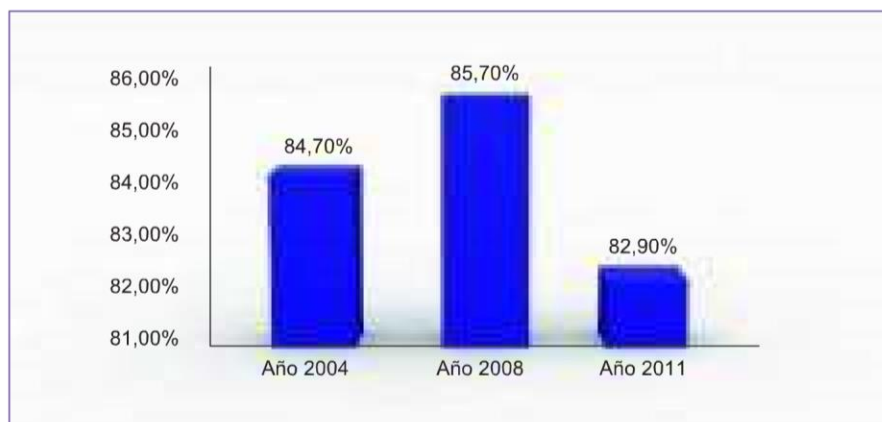


Gráfico 3.7.1 Porcentaje de personas que no denunciaron cuando fueron víctimas de un robo con fuerza.

Los resultados arrojados por las tres Encuestas de Victimización en el DMQ, indican que más de la tercera parte de la población en la ciudad al ser víctima de un delito no lo denuncia. En el año 2011, esta tendencia baja respecto al 2004 y 2008 en 3, pero no puede ser considerado un logro importante dado lo estrecho del margen. Cabe destacar que por denuncia se entiende aquellos reportes a las instituciones o autoridades responsables que realizan los habitantes de la ciudad cuando son víctimas de algún delito. Esto involucra: llamadas a centrales de emergencias, reportes a autoridades policiales de las zonas o barrios, denuncias de contravenciones (dependiendo del monto del robo) o denuncias en las instituciones receptoras de denuncias de delitos oficiales.

Comparativo espacial Encuesta de Victimización 2011

La tercera Encuesta de Victimización y Percepción realizada en enero del año 2011 y que indagó sobre acontecimientos relevantes al fenómeno seguridad en el periodo de enero a diciembre 2010, son los resultados que a continuación se exponen. Es importante recalcar que para la realización de esta encuesta se tomó en cuenta tanto el lugar donde vive el encuestado como el lugar donde ocurrió el evento. De esta forma, los resultados se presentarán en función de estas dos variables en el caso de los asaltos a personas, robos, hurtos, robo a vehículos y accidentes de tránsito. En el caso del robo a domicilio, el lugar de ocurrencia coincide por razones obvias con el lugar en donde reside el encuestado.

4.1 Asalto a personas

Se entiende como asalto cuando los delincuentes a través de amenazas, insultos, agresiones, o cualquier tipo de violencia sea esta física o psicológica obligan a sus víctimas a entregar sus pertenencias o se las arrebatan. Cabe destacar que el asalto o robo con fuerza en el DMQ en el año 2011 fue de 13,8% de la población mayor a 15 años.



Gráfico 4.1.1. Por lugar donde vive

El asalto a personas por lugar donde vive presenta un porcentaje menor en la Administración Zonal de Tumbaco con 8.2% y la administración zonal que dobla este número es la Administración Zonal Norte es decir que casi el 19% de las personas que residen en la Zona Norte, ha sido asaltada en el año 2010.



Gráfico 4.1.2. Por lugar de ocurrencia

Las zonas administrativas Centro y Norte, son donde ocurren la mayoría de los asaltos y robos a personas en el DMQ. Según la información de las denuncias que maneja el OMSC, se encuentra la misma tendencia, con la diferencia de que solo la zona Norte abarca el 50% de las denuncias, esto se debe principalmente a la facilidad y acceso a las denuncias en este sector al parecer.

Mapa 1: Barrios con incidencias de asaltos a personas comparado con OMSC y Encuesta de Victimización

Este mapa compara los resultados de asaltos a personas según lugar de ocurrencia de la Encuesta de Victimización y Percepción con las denuncias registradas en la Fiscalía y elaboradas por el OMSC. Demuestra en general una correspondencia entre las dos fuentes de información. Por ejemplo, los siguientes barrios coinciden en las declaraciones: Parque La Carolina, Cotocollao, El Batán, La Gasca y el Inca, se nota una alta acumulación de los registros de ambas clases de investigaciones en los siguientes sectores: Mariscal Sucre, San Marcos, San Blas, Chillogalo, El Ejido, Villaflora, La Alameda y El Camal.

4.2. Robo a personas

El robo a diferencia del asalto hace alusión a la sustracción de pertenencias de las personas sin utilizar la fuerza, generalmente esta modalidad del delito ocurre por descuido de las personas, en el cual el delincuente busca el momento y el espacio más propicio para cometer el ilícito, en el cual generalmente la víctima se percató del hecho después del incidente.



Gráfico 4.2.1. Por lugar donde vive

El robo a personas, según el lugar donde vive, no conlleva diferencias significativas en la desagregación de administraciones zonales. En general, se puede apreciar que la incidencia del robo es menor que la del asalto, esto puede deberse principalmente a que es más práctico perpetrar las pertenencias de las personas con alguna clase de violencia, que hacerla mediante el engaño o esperar la oportunidad del descuido para acceder a los bienes personales.



Gráfico 4.2.2 Por lugar de ocurrencia

Al igual que los asaltos, en la Zona Centro y Norte es donde se producen la mayoría de los robos, más de 50% entre las dos zonas del total de robos que se produjeron en el DMQ en el 2010.

Mapa 2: Barrios con incidencias de robos a personas comparado con OMSC y Encuesta de Victimización

Éste mapa que compara los resultados de robos a personas según lugar de ocurrencia de la Encuesta de Victimización y Percepción con las denuncias registradas en la Fiscalía y elaboradas por el OMSC. Demuestra una alta acumulación en los siguientes sectores en cuanto a similitud de los datos Mariscal Sucre, La Carolina, Solanda, Iñaquito, San Roque, Rumiñahui, San Blas, Carapungo, La Ofelia, Alameda, El Condado, Guamaní Alto, San Juan y Conocoto.

4.3. Extorsión a personas

En esta pregunta de la encuesta además de la extorsión se ubica también el chantaje con la finalidad de conseguir a través de la intimidación de la víctima favores sexuales o de otro tipo como objetos, dinero o documentos.

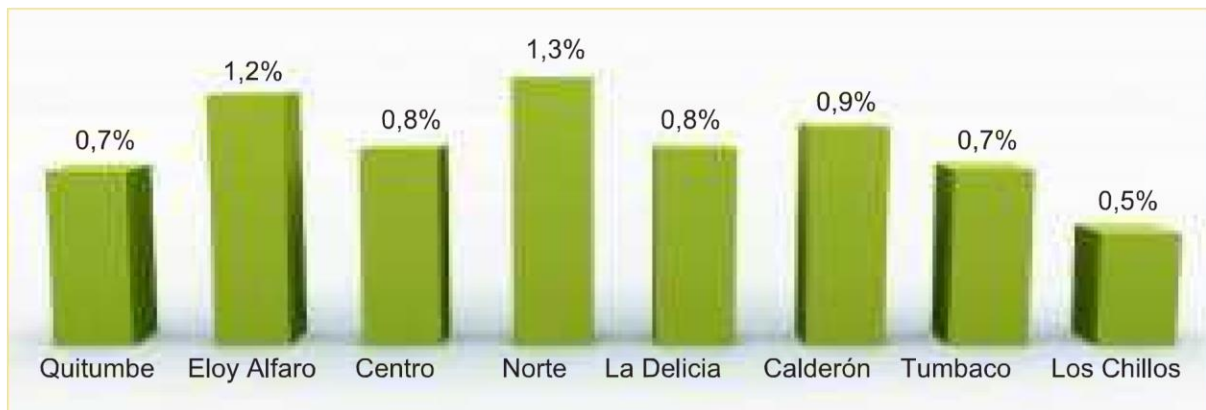


Gráfico 4.3.1. Extorsión a personas por administracion zonal

El 0,9% de las personas mayores de 15 años encuestadas en el DMQ, afirmaron ser víctimas de la extorsión; en las zonas Eloy Alfaro y Norte este porcentaje es mayor que el global con 1,2 y 1,3% respectivamente.

4.4. Amenazas a personas

La amenaza se entiende como los actos o palabras que se utilizan para querer hacer daño a otra persona, de tal manera que la víctima se sienta insegura.



Gráfico 4.4.1 Amenazas a personas por administracion zonal

En general, las amenazas en el DMQ representan el 1.7% y en la zona Quitumbe casi el 3%. Cabe decir que de las amenazas se consumaron o se efectuaron las mismas en un 10% aproximadamente.

4.5. Robo a domicilio

Dentro de la entrevista realizada a cada hogar seleccionado en la muestra, a un informante calificado se preguntó si fue víctima de robo en el domicilio independientemente si se encontraban o no personas dentro de la vivienda, este tipo de desagregación es importante ya que se puede evidenciar la modalidad para perpetrar a la vivienda.



Gráfico 4.5.1.1. Robo a domicilio por administracion zonal

El robo a domicilio se presenta de manera importante en las Administraciones Zonales Norte y Eloy Alfaro, alrededor del 19% para ambas; por otro lado la zona Calderón presenta la menor incidencia de este delito con un porcentaje del 10,36%.

4.5.1 Robo con o sin presencia de personas

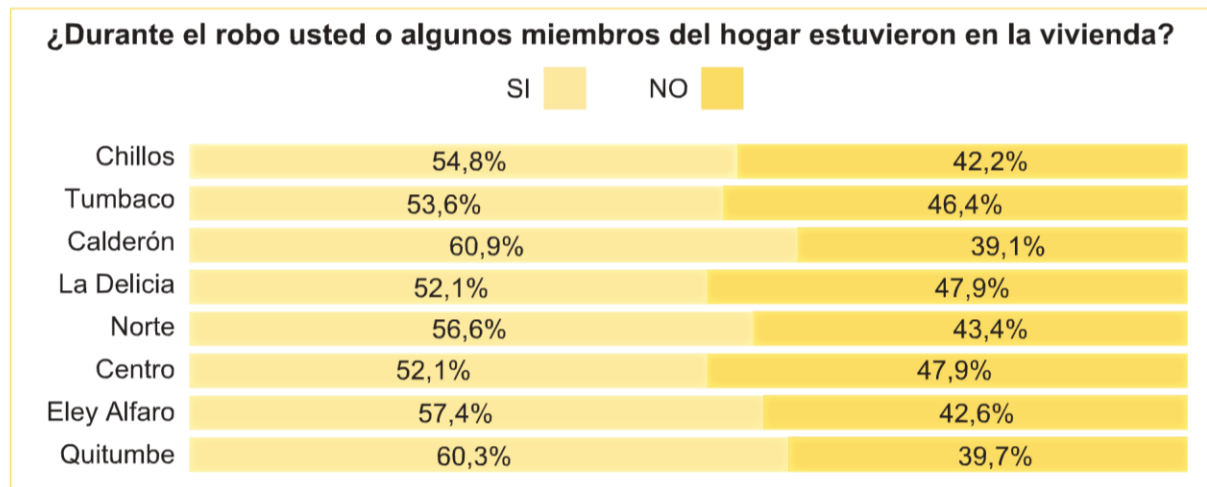


Gráfico 4.5.1.2. Robo con presencia o no de personas por administración zonal

Mientras robaron la vivienda o domicilio estuvieron presentes personas en más de la mitad de los casos para todas las Administraciones Zonales según las respuestas de los informantes en el año 2010.

4.6 Robo a vehículos

Es importante aclarar que la pregunta que se realiza hace referencia a la sustracción total del vehículo o parte del mismo, además que se incluye a las bicicletas como un vehículo.



Gráfico 4.6.1. Por lugar donde vive

En la zona administrativa Los Chillos se presenta el mayor índice de personas que sufrieron el robo de su vehículo o accesorio, es importante aclarar que este porcentaje es con respecto a las personas que tienen vehículo.



Gráfico 4.6.2. Por lugar de ocurrencia

De todos los robos de vehículos o accesorios ocurridos en el DMQ, el 32,4% de estos se produjo en la zona Norte, es decir un poco más de la tercera parte. Otra tercera parte se divide entre la Zona Centro y Eloy Alfaro, mientras que el resto de administraciones representan la última tercera parte del global.

Mapa 3. Barrios con incidencias de robo a vehículos comparado con OMSC y Encuesta de Victimización

Este mapa compara los resultados de robos a vehículos según lugar de ocurrencia de la Encuesta de Victimización y Percepción con las denuncias registradas y elaboradas por el OMSC. Denota una similitud entre estas dos fuentes en ciertos barrios del Distrito: Mariscal Sucre y Parque La Carolina. No obstante, también muestran una diferencia en lugares como: Guamaní Alto, Ciudadela Universitaria, Cotocallo, La Floresta, América, La Paz, y Atahualpa Este que frente a lo registrado por el OMSC tiene un menor porcentaje.

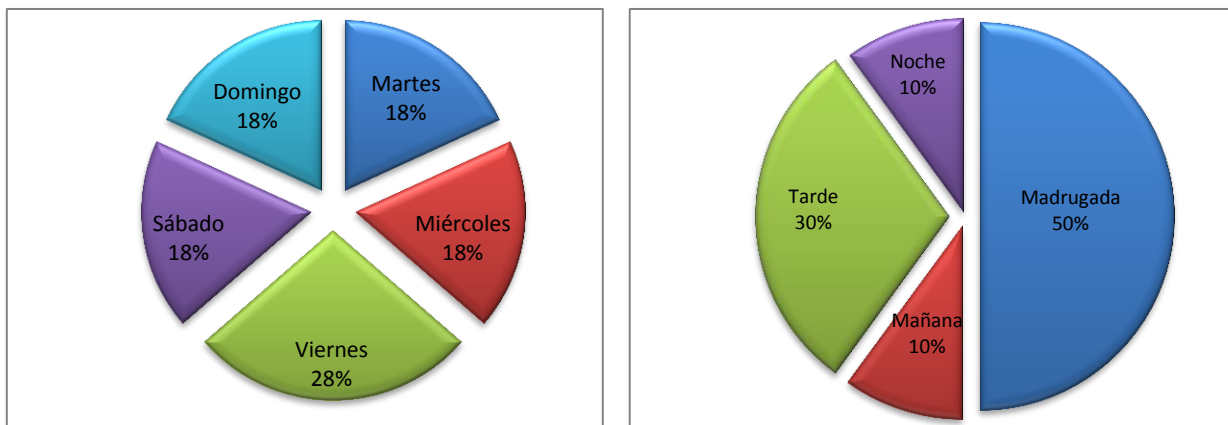
4.7 Índice de victimización a personas



Gráfico 4.7.1. Índice de victimización a personas

Como se explica en la metodología, este índice responde a tres preguntas asociadas al asalto, robo, amenazas y agresiones, con lo cual se observa una diferencia no tan marcada entre zonas con un máximo de 29% para la Norte y un mínimo de 17% para Los Chillos.

**Gráfico Porcentaje según día y horario de
ocurrencia
Noviembre - 2012**



Fuente: Departamento Médico Legal de la Policía Nacional

Desarrollado por: Observatorio

Metropolitano de Seguridad Ciudadana

Nota: Datos sujetos a variación

**Gráfico Frecuencias por
Administración**

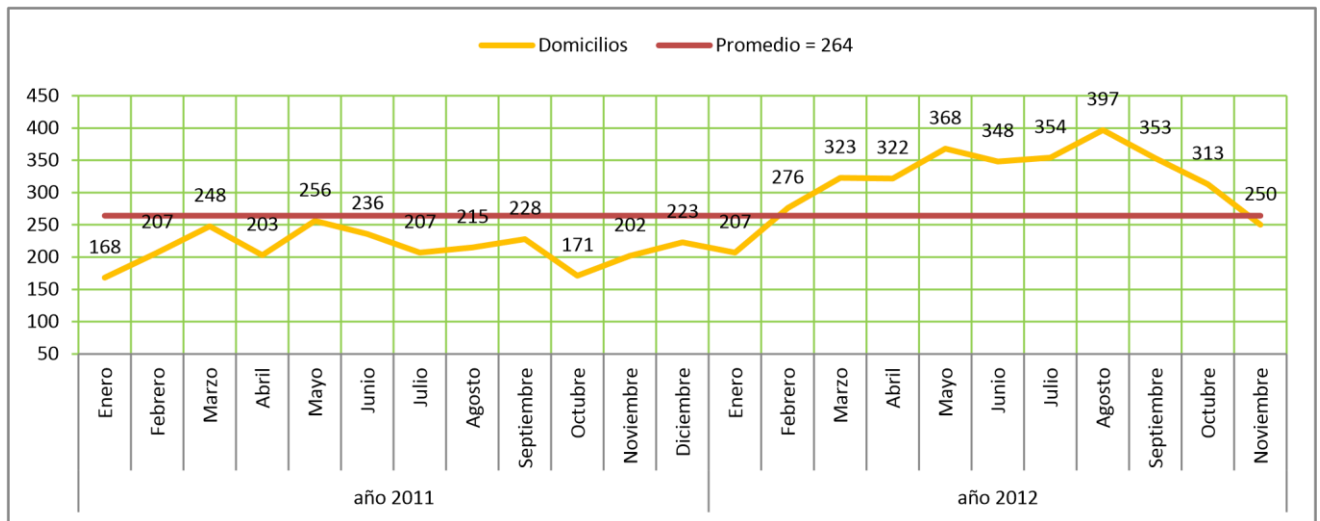
Noviembre – 2010, 2011, 2012

ADMINISTRACIÓN	FRECUENCIAS		
	Noviembre 2010	Noviembre 2011	Noviembre 2012
Calderón	0	1	0
Centro	3	2	0
Eloy Alfaro	6	1	2
La Delicia	4	2	4
Los Chillos	2	2	0
Norte	9	3	2
Quitumbe	3	4	2
Tumbaco	0	0	1
Sin dato	1	0	0
Total general	28	15	11

Fuente: Departamento Médico Legal de la Policía Nacional
 Desarrollado por: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana

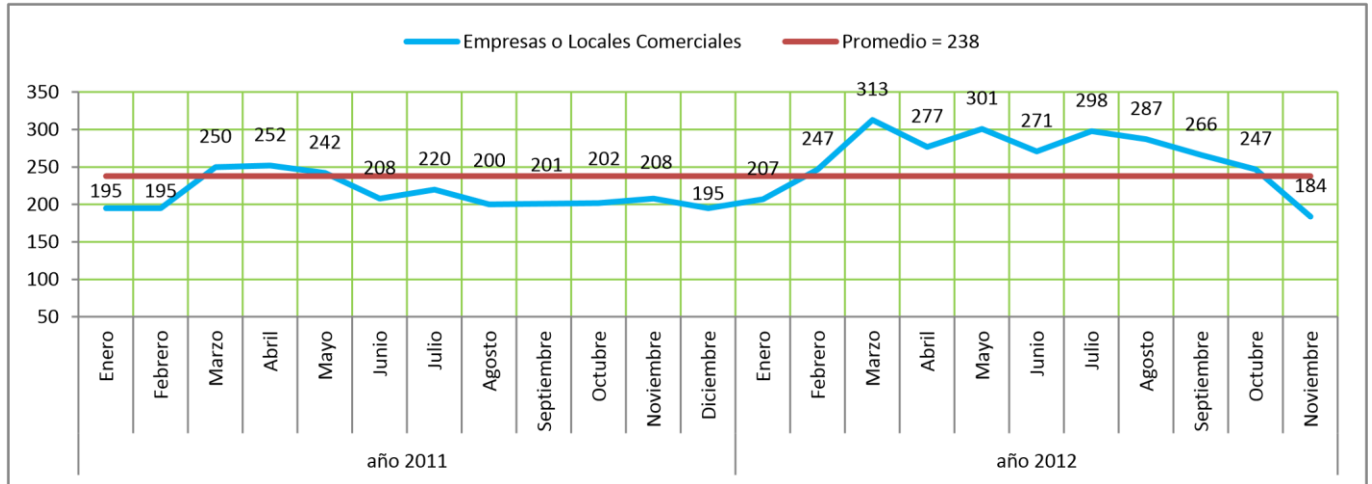
Denuncias de delitos contra la propiedad

Gráfico No. 2.2.1
Denuncias de robo y hurto contra domicilios
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Noviembre - 2012



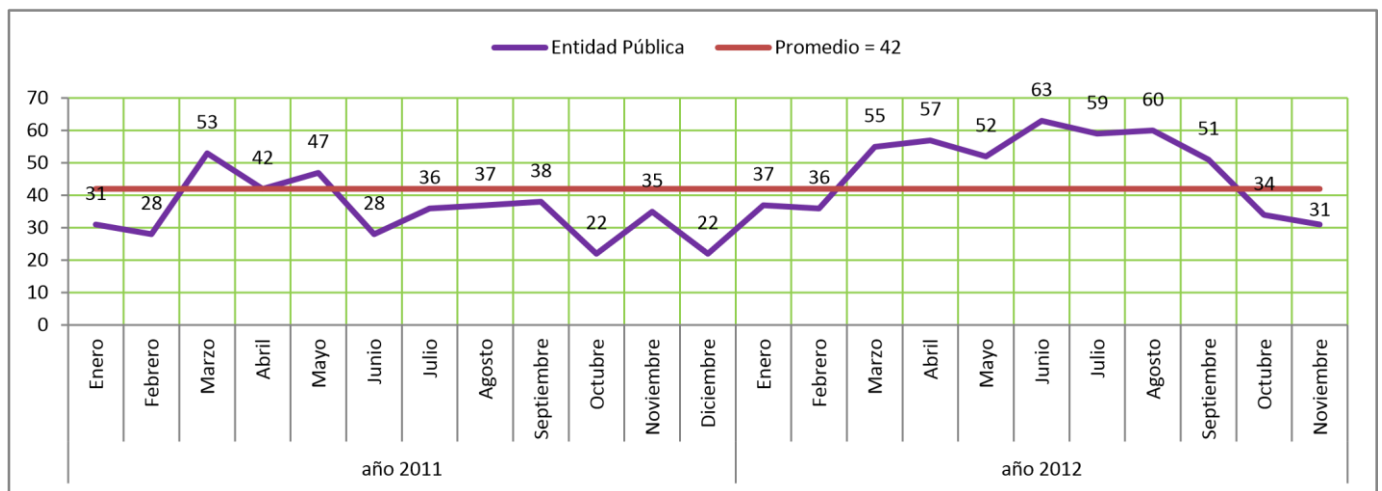
Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Gráfico
Denuncias de robo contra Empresas o Locales comerciales
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Noviembre – 2012



Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio
 Metropolitano de Seguridad Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Gráfico
Denuncias de robo y hurto contra entidades públicas
Enero - 2011 a Noviembre – 2012



Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio
 Metropolitano de Seguridad Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Gráfico
Denuncias por robo y hurto contra centros educativos
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Noviembre - 2012

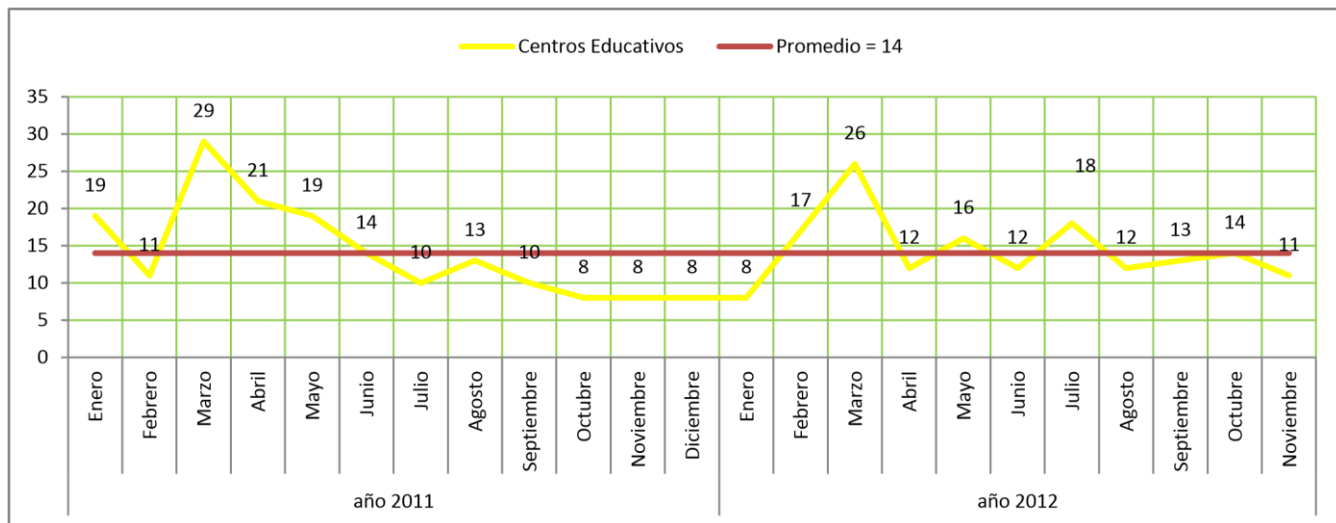
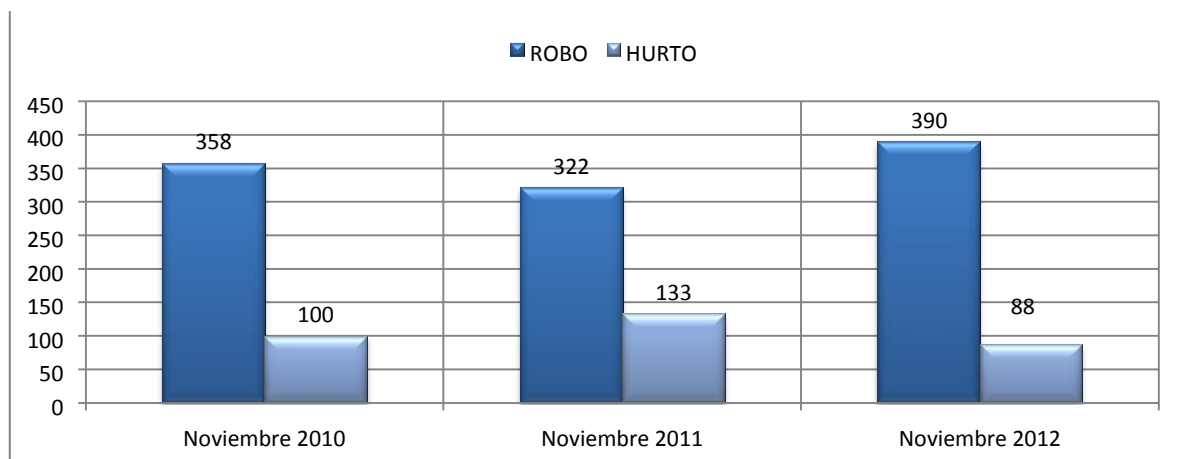


Tabla
Denuncias de delitos contra la
propiedad por tipo de bien
afectado
Frecuencia y variación
Noviembre - 2010, 2011 y 2012

AFECTADO	FRECUENCIAS			VARIACIÓN			
	Noviembre 2010	Noviembre 2011	Noviembre 2012	ABSOLUTA		PORCENTUAL	
				Noviembre 2010-2011	Noviembre 2011-2012	Noviembre 2010-2011	Noviembre 2011-2012
Domicilios	182	202	250	20	48	11%	24%
Empresas	220	209	184	-11	-24	-5%	-12%
Entidad Pública	43	35	31	-8	-4	-19%	-11%
Centros Educ.	12	8	11	-4	3	-33%	38%
Bancos	1	1	2	0	1	0%	100%
Total general	458	455	478	-3	23	-1%	5%

Gráfico No. 2.2.5
Denuncias de delitos contra la propiedad según tipo de delito
Frecuencia
Noviembre - 2010, 2011 y 2012



Fuente: Fiscalía

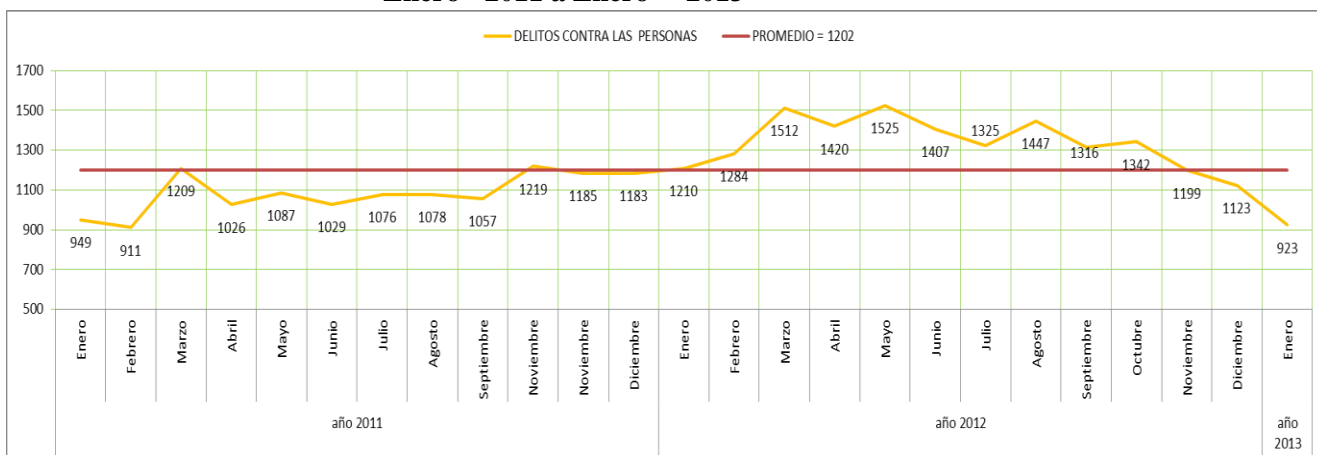
Tabla No. 2.2.2
Denuncias de delitos contra la propiedad según administración zonal
Noviembre - 2010, 2011 y 2012

Administración - Afectado	Noviembre 2010	Noviembre 2011	Noviembre 2012	Total general
Calderón	19	34	27	80
EMPRESAS	13	17	9	39
DOMICILIOS	5	13	17	35
ENTIDAD PÚBLICA	1	4	0	5
CENTROS EDUCATIVOS	0	0	1	1
Centro	78	61	47	186
DOMICILIOS	26	28	25	79
EMPRESAS	30	27	13	70
ENTIDAD PÚBLICA	18	5	9	32
CENTROS EDUCATIVOS	4	1	0	5
Eloy Alfaro	59	69	94	222
DOMICILIOS	23	42	53	118

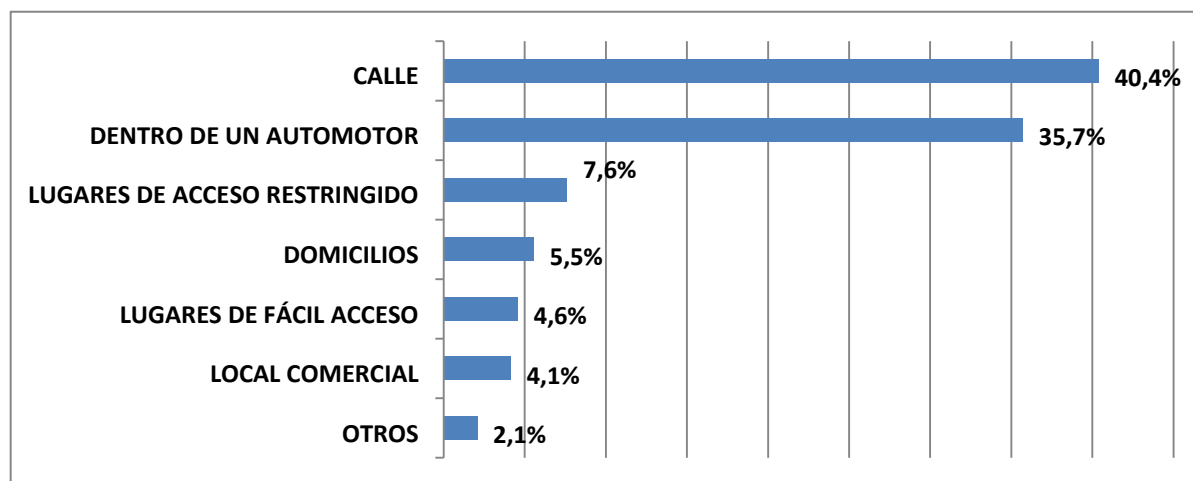
EMPRESAS	32	18	39	89
ENTIDAD PÚBLICA	1	6	2	9
CENTROS EDUCATIVOS	2	3	0	5
CABINAS TELEFÓNICAS	1	0	0	1
La Delicia	62	37	35	134
DOMICILIOS	29	18	20	67
EMPRESAS	26	17	15	58
ENTIDAD PÚBLICA	4	1	0	5
CENTROS EDUCATIVOS	3	1	0	4
Los Chillos	22	12	20	54
DOMICILIOS	16	8	15	39
EMPRESAS	5	4	5	14
ENTIDAD PÚBLICA	1	0	0	1
Norte	160	159	173	492
EMPRESAS	86	93	76	255
DOMICILIOS	56	44	71	171
ENTIDAD PÚBLICA	14	19	18	51
CENTROS EDUCATIVOS	3	3	6	12
BANCOS	1	0	2	3
Quitumbe	45	56	45	146
DOMICILIOS	18	38	29	85
EMPRESAS	24	16	13	53
ENTIDAD PÚBLICA	3	0	1	4
CENTROS EDUCATIVOS	0	0	2	2
CABINAS TELEFÓNICAS	0	1	0	1
BANCOS	0	1	0	1
Tumbaco	9	21	23	53
DOMICILIOS	6	10	14	30
EMPRESAS	2	11	9	22
ENTIDAD PÚBLICA	1	0	0	1

Nota: Datos sujetos a variación

**Denuncias de delitos contra personas (asalto/robo, robo y hurto)
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Enero - 2013**

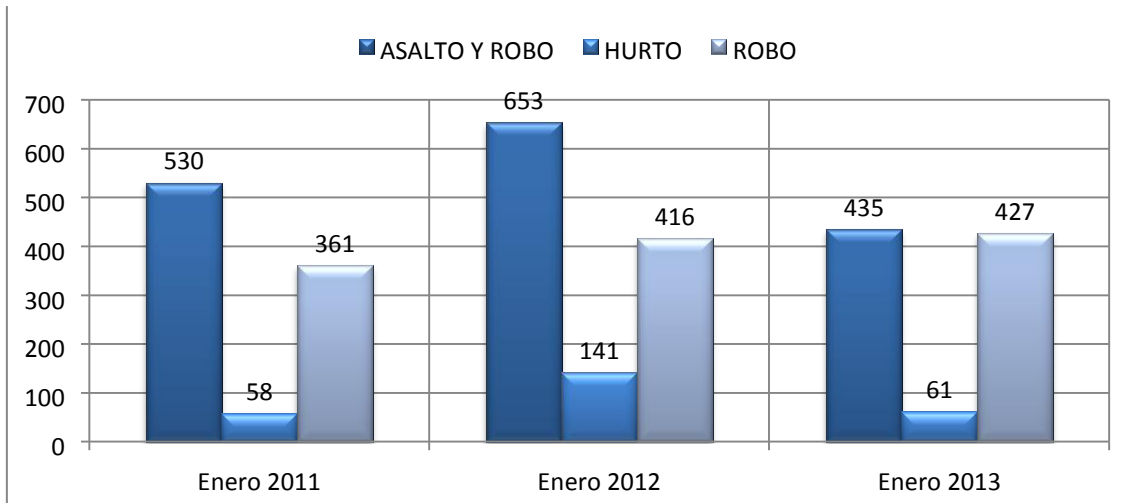


**Denuncias de delitos contra las personas
Porcentaje según lugar del hecho
Enero 2013**



Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio
 Metropolitano de Seguridad Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Gráfico
Denuncias de delitos contra las personas
Frecuencia según tipo de delito
Enero / 2011, 2012 y 2013



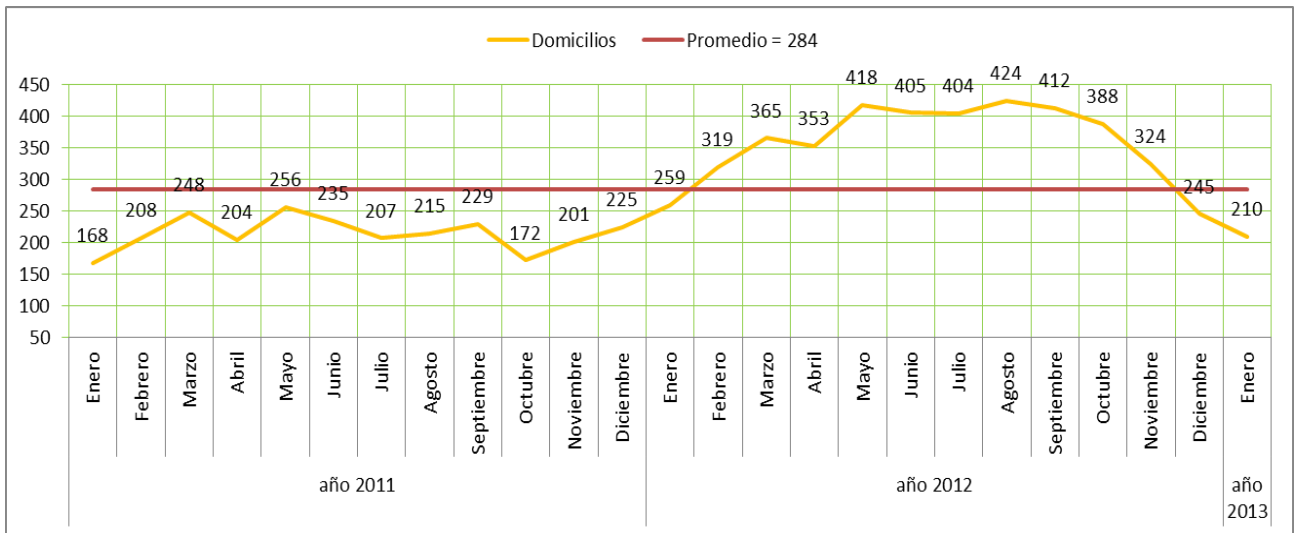
Denuncias de delitos contra personas según administración zonal

Denuncias de delitos contra personas
Frecuencia y variaciones según administración zonal
Enero / 2011, 2012 y 2013

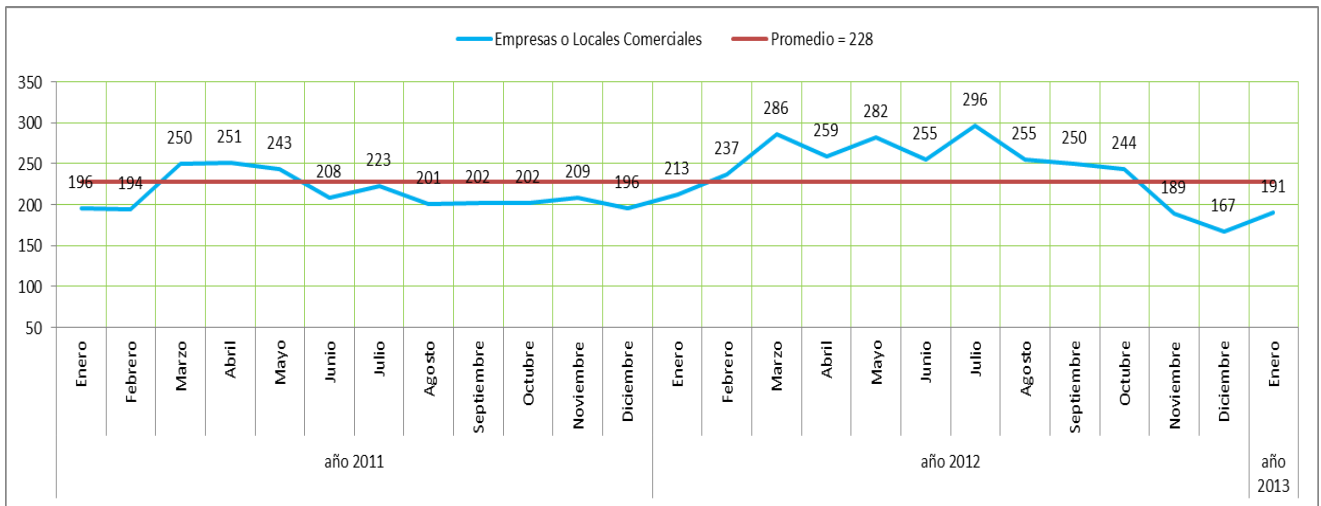
ADMINISTRACIÓN	FRECUENCIAS			VARIACIÓN			
	Enero 2011	Enero 2012	Enero 2013	ABSOLUTA		PORCENTUAL	
				Enero 2011/2012	Enero 2012/2013	Enero 2011/2012	Enero 2012/2013
Quitumbe	60	67	51	7	-16	12%	-24%
Eloy Alfaro	108	153	113	45	-40	42%	-26%
Centro	109	175	110	66	-65	61%	-37%
Norte	464	616	504	152	-112	33%	-18%
La Delicia	94	108	87	14	-21	15%	-19%
Calderón	28	22	19	-6	-3	-21%	-14%
Tumbaco	47	42	19	-5	-23	-11%	-55%
Los Chillos	27	15	14	-12	-1	-44%	-7%
Sin dato	12	12	6	0	-6	0%	-50%
Total general	887	1198	951	311	-247	35%	-21%

Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio
 Metropolitano de Seguridad

**Denuncias de robo y hurto contra domicilios
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Enero - 2013**



**Gráfico No. 2.2.2
Denuncias de robo y hurto contra Empresas o Locales comerciales
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Enero - 2013**



Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio
 Metropolitano de Seguridad
 Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Gráfico
Denuncias de robo y hurto contra entidades públicas
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Enero - 2013

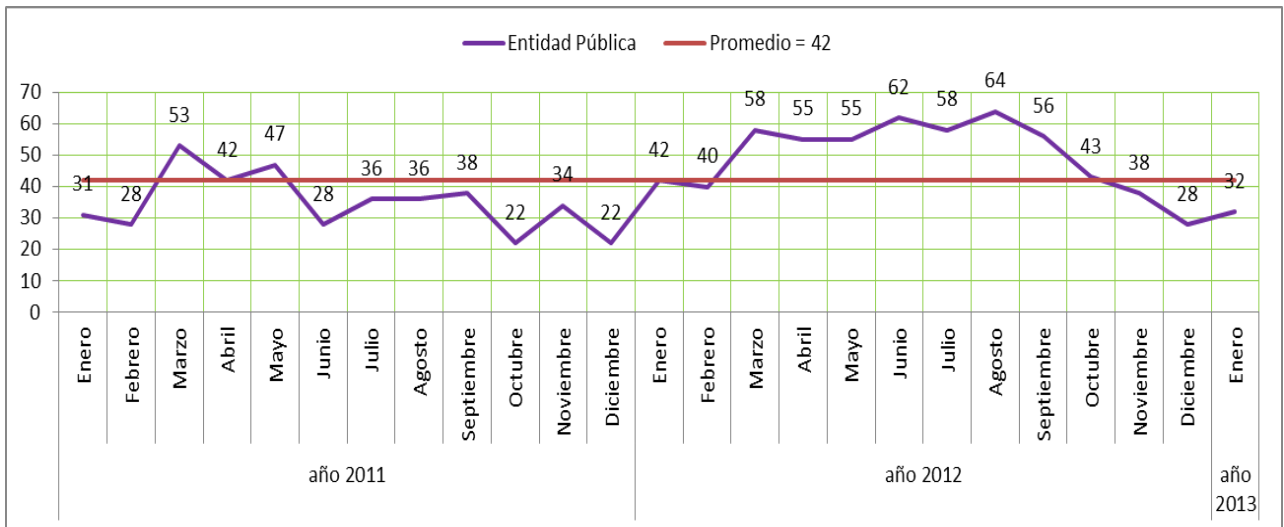
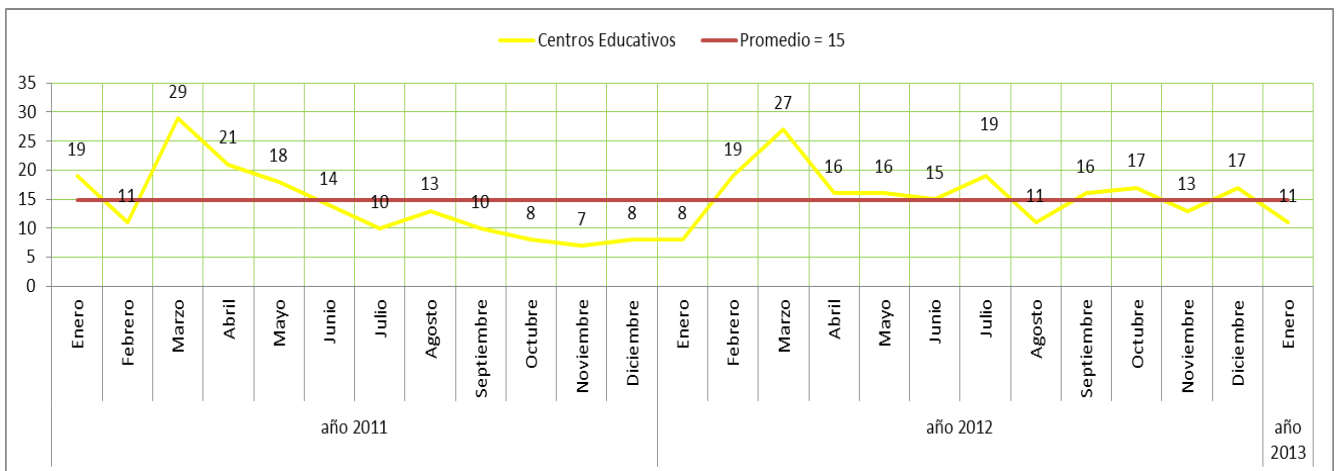


Gráfico
Denuncias por robo y hurto contra centros educativos
Comportamiento mensual
Enero - 2011 a Enero - 2013



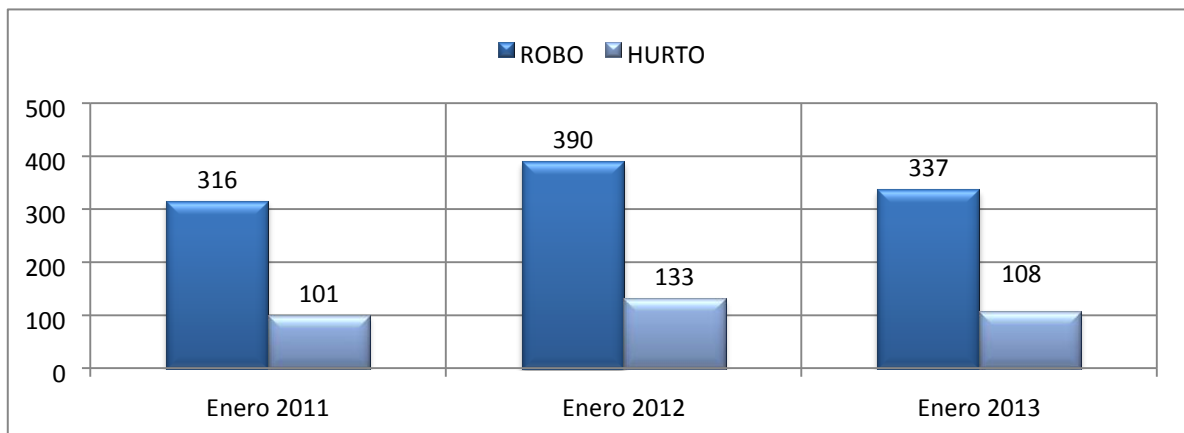
Fuente: Fiscalía General del Estado
 Elaboración: Observatorio
 Metropolitano de Seguridad
 Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Tabla
Denuncias de delitos contra la propiedad por tipo de bien afectado
Frecuencia y variación
Enero / 2011, 2012 y 2013

AFECTADO	FRECUENCIAS			VARIACIÓN			
	Enero 2011	Enero 2012	Enero 2013	ABSOLUTA		PORCENTUAL	
				Enero 2011-2012	Enero 2012-2013	Enero 2011-2012	Enero 2012-2013
Domicilios	168	259	210	91	-49	54%	-19%
Empresas	196	213	191	17	-22	9%	-10%
Entidad Pública	31	42	32	11	-10	35%	-24%
Centros Educativos	19	8	11	-11	3	-58%	38%
Bancos	0	1	0	1	-1	...	-100%
Cabinas Telefónicas	3	0	1	-3	1	-100%	...
Total general	417	523	445	106	-78	25%	-15%

Fuente: Fiscalía
 Elaboración: Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
 Nota: Datos sujetos a variación

Gráfico
Denuncias de delitos contra la propiedad según tipo de delito
Frecuencia
Enero - 2011, 2012 y 2013



Fuente: Fiscalía

Denuncias de delitos contra la propiedad según administración zonal

Tabla

Denuncias de delitos contra la propiedad según administración zonal

Enero / 2011, 2012 y 2013

Administración - Afectado	Enero 2011	Enero 2012	Enero 2013	Total general
Calderón	17	60	21	98
Entidad pública	1	2	0	3
Empresas	8	14	9	31
Domicilios	8	43	11	62
Centros educativos	0	1	1	2
Centro	54	61	54	169
Entidad pública	7	7	5	19
Empresas	18	26	23	67
Domicilios	26	28	26	80
Centros educativos	3	0	0	3
Eloy Alfaro	57	99	88	244
Entidad pública	1	2	5	8
Empresas	25	37	27	89
Domicilios	27	56	53	136
Centros educativos	4	4	3	11
La Delicia	52	52	56	160
Entidad pública	0	2	4	6
Empresas	24	21	23	68
Domicilios	25	29	27	81
Centros educativos	3	0	2	5
Los Chillos	13	10	21	44
Entidad pública	1	0	0	1
Empresas	8	6	7	21
Domicilios	4	4	14	22
Norte	148	169	144	461
Entidad pública	20	22	18	60
Empresas	73	85	75	233
Domicilios	47	59	47	153
Centros educativos	5	2	3	10
Cabinas telefónicas	3	0	1	4
Bancos	0	1	0	1
Quitumbe	41	47	35	123
Entidad pública	1	6	0	7

Empresas	16	11	10	37
Domicilios	22	29	24	75
Centros educativos	2	1	1	4
Tumbaco	28	22	24	74
Empresas	17	11	16	44
Domicilios	9	11	7	27
Centros educativos	2	0	1	3

Fuente: Fiscalía

Elaboración: Observatorio Metropolitano
de Seguridad Ciudadana

Nota: Datos sujetos a variación