

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

PROYECTO DE DESARROLLO

**TÍTULO DEL TRABAJO: “PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA
EMPRESA MLP SEGURIDAD”**

AUTOR: MORALES GAYBOR, JORGE ANÍBAL

DIRECTOR: MBA. SÁNCHEZ LEÓN, GALO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, MAYO - 2025

DIRECTOR:

Mba. Galo Sánchez

LECTORES:

Mgtr. Elisa Bravo

Mba. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A Dios, por sus bendiciones para el logro de un propósito más de mi vida.

A mis hijas, quienes son una bendición de Dios y el tesoro máspreciado en mi vida, cada una con sus propias cualidades siempre están en mi mente y mi corazón, pues son el motor que me ha llevado a superarme como padre, guía y profesional.

A mis padres, que con su abnegada vida que llevan y sus cualidades de padre y madre, se preocuparon por mi formación y logros, supieron aconsejarme en mi vida y guiarme por el camino del bien.

AGRADECIMIENTO

Ante todo, a Dios por darme salud y vida ya que sin la bendición del todo poderoso no sería posible alcanzar mis objetivos; a mis hijas por ser el soporte inquebrantable que me dan fuerzas para mejorar; a mis padres que han estado siempre para darme ánimo en todo momento.

A los docentes por el nivel del conocimiento y experiencia que aportaron a mi formación.

A la Empresa de Seguridad “MLP Seguridad”, por todo el apoyo ofrecido, y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron con el desarrollo y culminación del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i>	<i>ii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iii</i>
<i>ÍNDICE DE CONTENIDO</i>	<i>iv</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>viii</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>ix</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>x</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xi</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO I ANTECEDENTES</i>	<i>3</i>
1.1. Descripción de la empresa	<i>3</i>
1.2. Estructura organizacional	<i>3</i>
1.3. Misión	<i>4</i>
1.4. Visión	<i>5</i>
1.5. Valores	<i>5</i>
1.5.1 Respeto	<i>6</i>
1.5.2 Integridad	<i>6</i>
1.5.3 Actitud de servicio	<i>6</i>
1.5.4 Honestidad	<i>6</i>
1.5.5 Compromiso	<i>6</i>
1.5.6 Responsabilidad	<i>7</i>
1.6. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	<i>7</i>
1.6.1 Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad	<i>7</i>
1.7. Modelo de negocio AS IS	<i>7</i>
1.8. Modelo CANVAS	<i>8</i>
<i>CAPÍTULO II MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i>	<i>10</i>
2.1. Marco Conceptual	<i>10</i>
2.1.1. ¿Qué es una estrategia?	<i>10</i>
2.1.2. ¿Qué es planificación estratégica?	<i>10</i>
2.1.3. Importancia de la planificación estratégica	<i>10</i>
2.1.4. Modelo de negocio	<i>11</i>
2.1.5. Diagnóstico de la empresa	<i>11</i>
2.1.6. Análisis del Entorno Interno	<i>12</i>
2.1.7. Análisis del Entorno Externo	<i>13</i>

2.1.8 Análisis FODA	13
2.1.9 Análisis PESTEL.....	14
2.1.10 Las 5 fuerzas de Porter	14
2.1.11 Balanced Scorecard	14
2.1.12. Formulación de Recomendaciones Estratégicas	15
2.1.13. Acciones estratégicas.....	15
2.1.14. Innovación y Adopción de Nuevas Tecnologías	16
2.1.15. Expansión Estratégica en Nuevos Mercados.....	17
2.1.16. Optimización de la Gestión de Recursos Humanos	17
2.1.17. Fortalecimiento del Cumplimiento Regulatorio	18
2.1.18. Mejora de la Propuesta de Valor	19
2.2. Marco Referencial.....	19
2.2.1 Gestión Estratégica en Empresas de Seguridad Privada	19
2.2.2 Impacto de la Planificación Estratégica en la Eficiencia Operativa	20
2.2.3 Estrategias de Crecimiento en Empresas de Servicios de Seguridad	21
2.2.4 Innovación en la Gestión Estratégica de Empresas de Seguridad	22
2.2.5 Competitividad en el Sector de Seguridad Privada	23
2.2.6 Evaluación del Desempeño Financiero en Empresas de Seguridad	23
2.2.7 Tecnología y Seguridad: Un Enfoque Estratégico	24
2.2.8 Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Seguridad.....	25
2.2.9 Estrategias de Sostenibilidad en Empresas de Seguridad.....	25
2.2.10 Liderazgo Estratégico en Empresas de Seguridad Privada	26
CAPÍTULO III DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
3.1. Diagnóstico estratégico interno y externo	28
3.2. Análisis FODA	28
3.3. Análisis PESTEL	31
3.4. Las 5 fuerzas de Porter	33
3.5. Análisis financiero de la empresa	36
3.6. Análisis del Estado de Resultados (Análisis Horizontal y Vertical)	39
3.7. Análisis del Balance General (Análisis Horizontal y Vertical)	42
3.7.1 Conclusión.....	43
3.8. Análisis estratégico de la empresa	44
3.8.1. Priorización de Fortalezas y Debilidades de MLP Seguridad	44
3.8.2. Priorización de Oportunidades y Amenazas de MLP Seguridad	47
3.8.3. Acciones de ataque	51
3.8.4. Acciones de defensa	52
3.9. Acciones estratégicas.....	54
3.10. Indicadores estratégicos.....	55

<i>CAPÍTULO IV APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA</i>	62
4.1. Modelo de negocio TO BE	62
4.1.1 Segmentos de atención	62
4.1.2 Propuesta de valor	63
4.1.3 Canales	63
4.1.4 Relación con clientes	63
4.1.5 Fuentes de ingresos.....	63
4.1.6 Recursos clave	64
4.1.7 Actividades clave.....	64
4.1.8 Socios clave	64
4.1.9 Estructura de costos	64
4.2 Balanced Scorecard	65
4.3 Mapa estratégico	69
4.4 Objetivos estratégicos	69
4.4.1 Perspectiva Financiera.....	70
4.4.2 Perspectiva de Clientes.....	70
4.4.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	70
4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	70
4.5 Plan de implementación	70
4.5.1 Análisis del costo-beneficio	71
<i>CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	81
5.1 Conclusiones	81
5.2 Recomendaciones	82
<i>REFERENCIAS</i>	83
<i>ANEXO A DISEÑO METODOLÓGICO</i>	89
1. Pregunta clave del problema	89
2. Alternativa de solución	89
3. Objetivo general del proyecto	89
4. Campo o Universo de la Investigación	89
5. Tipo de Estudio	90
5.1 Cuantitativo	90
5.2 Cualitativo	90
6. Método de Investigación	90
6.1 Descriptivo	90
6.2 Analítico	91
7. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	91

7.1 Técnicas.....	91
7.2 Instrumentos:	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).....	28
Tabla 2. Matriz de Política, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental.....	31
Tabla 3. Matriz de las 5 fuerzas de Porter	33
Tabla 4. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados de los años 2020 2021, 2022 y 2023	36
Tabla 5. Análisis horizontal y vertical del Balance General de los años 2020 2021, 2022 y 2023	40
Tabla 6. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General - Pasivos 2020, 2021, 2022 y 2023	41
Tabla 7. Análisis de Priorización de las Fortalezas para la Empresa.....	44
Tabla 8. Análisis de Priorización de las Debilidades para la Empresa	46
Tabla 9. Análisis de Priorización de las Oportunidades para la Empresa.....	47
Tabla 10. Análisis de Priorización de las Amenazas para la Empresa	49
Tabla 11. Matriz de acciones de ataque	51
Tabla 12. Matriz de acciones de defensa	52
Tabla 13. Matriz de acciones estratégicas.....	54
Tabla 14. Indicadores Estratégicos	57
Tabla 15. Balanced Scorecard.....	65
Tabla 16. Proyección de ventas para el año 2025 y 2026.....	71
Tabla 17. Plan de implementación.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa MLP Seguridad	4
Figura 2. Modelo de negocios de la empresa MLP Seguridad, CANVAS AS IS	9
Figura 3. Análisis Horizontal de 2020 - 2021.....	37
Figura 4. Análisis Horizontal 2021-2022	38
Figura 5. Análisis horizontal 2022-2023	39
Figura 6. Análisis vertical del Balance General 2020, 2021, 2022, 2023	41
Figura 7. Análisis Vertical de Pasivos 2020, 2021, 2022, 2023	42
Figura 8. Modelo de negocio Canvas To Be	62
Figura 9. Mapa Estratégico.....	69

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla una propuesta de gestión estratégica para la empresa MLP Seguridad, dedicada a la provisión de servicios de vigilancia y seguridad privada. Se identificó que la empresa enfrenta desafíos significativos, como una alta dependencia del sector público, limitada diversificación de servicios y falta de innovación tecnológica, lo que afecta su competitividad y crecimiento. A través de un diagnóstico estratégico interno y externo, utilizando herramientas como el análisis FODA, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, entre otras, se evidenciaron tanto fortalezas como áreas de mejora clave para la organización.

Se diseñó un Balanced Scorecard que integra cuatro perspectivas estratégicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Este modelo establece objetivos como incrementar ingresos anuales, mejorar la satisfacción del cliente, optimizar procesos internos e implementar tecnología innovadora. Además, se desarrolló un Mapa Estratégico que ilustra las relaciones entre estos objetivos y sus impactos en el desempeño empresarial.

Entre las recomendaciones destacan la creación de un departamento de ventas orientado al sector privado, la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, la capacitación continua del personal y la adopción de tecnologías avanzadas como sistemas de monitoreo remoto. Estas acciones buscan fortalecer la posición de MLP Seguridad en el mercado, garantizar su sostenibilidad financiera y mejorar su propuesta de valor.

En conclusión, la propuesta presentada contribuye a que MLP Seguridad afronte los desafíos del entorno competitivo y logre sus metas estratégicas, asegurando su crecimiento sostenible en el sector de seguridad privada.

Palabras Claves: seguridad privada, vigilancia, planificación estratégica, empresa.

ABSTRACT

This work develops a strategic management proposal for the company MLP Seguridad, dedicated to providing surveillance and private security services. It was identified that the company faces significant challenges, such as high dependence on the public sector, limited service diversification, and lack of technological innovation, which impact its competitiveness and growth. Through an internal and external strategic diagnosis, using tools such as SWOT analysis, PESTEL, and Porter's five forces, both strengths and key areas for improvement were highlighted.

A Balanced Scorecard was designed, integrating four strategic perspectives: Financial, Customers, Internal Processes, and Learning and Growth. This model establishes objectives such as increasing annual revenues, improving customer satisfaction, optimizing internal processes, and implementing innovative technology. Additionally, a Strategic Map was developed to illustrate the relationships between these objectives and their impacts on business performance.

Recommendations include creating a sales department focused on the private sector, implementing an integrated quality management system, providing continuous staff training, and adopting advanced technologies such as remote monitoring systems. These actions aim to strengthen MLP Seguridad's market position, ensure its financial sustainability, and enhance its value proposition.

In conclusion, the proposed strategy helps MLP Seguridad address competitive challenges and achieve its strategic goals, ensuring sustainable growth in the private security sector.

Keywords: private security, surveillance, strategic planning, company.

INTRODUCCIÓN

MLP Seguridad es una empresa dedicada a la provisión de los servicios complementarios de vigilancia y seguridad privada legalmente constituida en el Ecuador, que brinda los servicios de: (1) Seguridad física; (2) Seguridad electrónica; y, (3) Asesoría en seguridad, los mismos que están dirigidos a diferentes sectores económicos del país como son los sectores financiero, empresarial, industrial y comercial, de las instituciones públicas y privadas a nivel nacional (MLP Seguridad, 2025). Las oficinas principales de la empresa se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, sin embargo, cuenta con operaciones y permisos de agencias en las ciudades de El Coca, Lago Agrio, Guayaquil, Cuenca, Machala. MLP Seguridad cuenta con 20 años de experiencia, en los cuales ha logrado un buen posicionamiento en el mercado de la seguridad privada (MLP Seguridad, 2025).

A lo largo de los años la empresa ha presentado épocas de crecimiento, tal es el caso que ha sido ganadora de varias licitaciones para la provisión del servicio de seguridad en instituciones del sector público. Específicamente en el campo del transporte terrestre en la Agencia Metropolitana de Transporte AMT; en el campo de las telecomunicaciones en la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL; en el campo de sectores estratégicos en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS; entre otros. En el sector privado provee del servicio de seguridad por 20 años a la empresa Transportes Noroccidental TNO que se dedica al transporte petrolero (Mlp Seguridad, 2024).

La competencia actualmente alcanza las 1800 empresas de seguridad legalmente registradas en el sistema SICOSEP del Ministerio del Interior; sin embargo, existe un número indeterminado de empresas que trabajan ilegalmente (Ministerio del Interior, 2023). Frente a esa gran cantidad de empresas en el sector de la seguridad privada y considerando este tipo de competencia con actividades sin control que en muchos casos es una competencia ilegal, motiva la necesidad de diferenciarse y es vital alcanzar crecimiento y ventaja competitiva

El crecimiento a nivel general de la empresa en los últimos años ha decaído gradualmente con respecto a años anteriores. Tal es el caso que, en el año 2020, el crecimiento de la empresa fue de un 100%, alcanzando un monto de ventas de 2.4 millones. Sin embargo, en el año 2021, existió un decrecimiento de un 7% con respecto al anterior año. En el año 2022 el crecimiento de la empresa decayó aún más con un 33%, es decir, bajo a ventas netas de 1.3 millones (MLP Seguridad, 2025). En el año 2023 las ventas netas son de 1.5 millones. Se ha podido observar también que, en lo que va del año 2024 ha existido un estancamiento a nivel general. Problema que es desatado por las políticas del Gobierno Nacional a través del Sistema Nacional de Contratación Pública SERCOP que influye para no alcanzar los resultados previstos. Así también, en la empresa se ha descuidado al sector privado ya que no se ha explotado dicho sector, como se puede evidenciar que las ventas al sector público son de un 89.95%, mientras que, en el sector privado son de un 10.05%. Problema que puede ser desatado por la inexistencia de una adecuada planificación estratégica en el que se determine la creación de un departamento de ventas dirigido al sector privado (MLP Seguridad, 2025).

En la empresa MLP Seguridad se ha observado que la baja o nulo crecimiento empresarial es provocado por la inexistencia de una adecuada planificación estratégica bien estructurada, la misma que pueda guiar al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, dando una guía a la alta dirección para la toma de decisiones y convertir la misión y visión en objetivos estratégicos (Niven, 2002).

Con respecto al personal en general, la planificación estratégica ofrecería las pautas de trabajo para cada miembro, es decir, daría una responsabilidad individual al ejecutar sus actividades en su puesto de trabajo (Kaplan & Norton, 2021); (Osterwalder & Pigneur, 2010). De igual forma, la planificación estratégica aportaría una filosofía de trabajo, la cual impulsaría una cultura organizacional compartida en la empresa, lo que ayudaría que todos trabajen en una sola visión de futuro.

Con la aplicación de este tipo de planificación se propondría una estrategia agresiva de crecimiento, que podría generar un 20% de crecimiento anual, logrando los objetivos de la empresa, liquidez y solvencia, alcanzando también el interés de los miembros de las partes interesadas (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

1.1. Descripción de la empresa

La empresa fue legalmente constituida en el mes de abril del año 2004, por ende, tiene 20 años de experiencia. Cuenta con la participación de tres socios fundadores según la (Superintendencia de Compañías, 2024a) cada socio cuenta con el 33,33% de acciones. Según el Servicio de Rentas Internas SRI, (2024) en su certificado del Registro Único de Contribuyentes RUC la fecha de inicio de actividades de la empresa es el 30 de 04 del 2004, en el mismo documento consta la razón social de la empresa como MORALES LOZA PINO SEGURIDAD MOLOPISSEG CIA. LTDA.

Objeto social exclusivo de la empresa según la última reforma de estatutos realizada en el mes de agosto del 2024, de acuerdo a lo que determina la Ley de Seguridad Privada, cuya reforma se encuentra debidamente registradas en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil es: “Prevención del delito, a través de la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; atesoramiento de activos; custodia de carga crítica; transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre de especies monetarias y valores u otros autorizados, a través de personal de seguridad privada especializado en los diferentes servicios; así como, instalación y monitoreo de sistemas de seguridad, investigaciones, asesorías o consultorías; así como también, la prestación de servicios conexos a la vigilancia y seguridad privada de conformidad con la normativa expedida por el ente rector de seguridad ciudadana, protección interna y orden público (Superintendencia de Compañías, 2024b).

1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional según la planificación estratégica de la empresa MLP Seguridad es la siguiente:

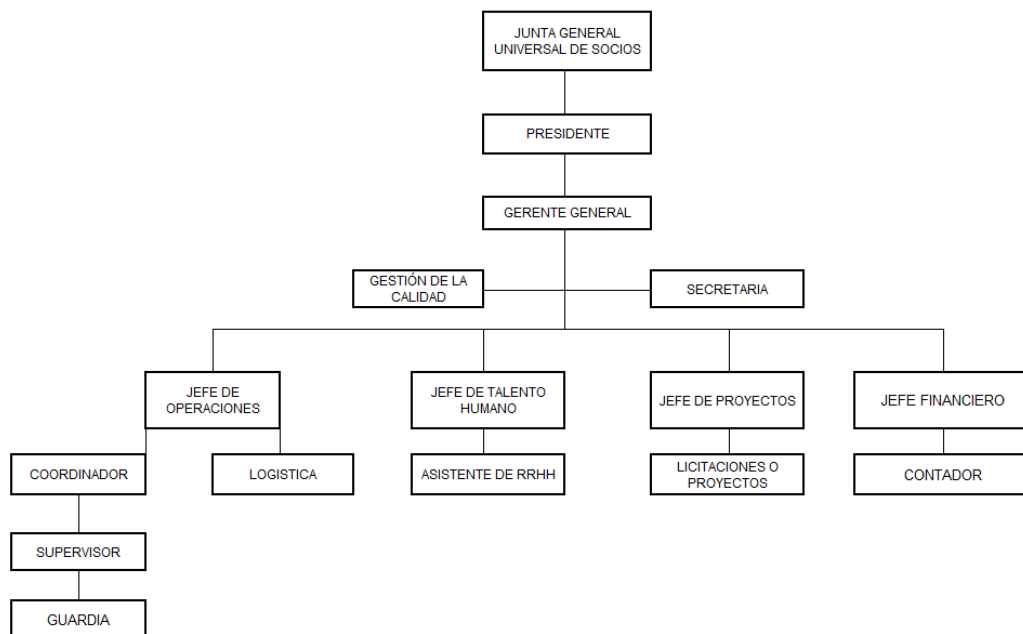


Figura 1. Organigrama de la empresa MLP Seguridad

Fuente: MLP Seguridad (2024)

1.3. Misión

La misión es una declaración que define el propósito fundamental de una organización o empresa, describiendo qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. Es la razón de ser de la organización y suele centrarse en los aspectos más esenciales y diferenciadores que la definen. La misión debe ser clara, precisa y fácil de entender, permitiendo a los empleados, clientes y otras partes interesadas comprender el objetivo central de la organización. Además, la misión es inspiradora y refleja los valores y principios que guían las decisiones y acciones de la empresa. Al definir su misión, una organización establece la base para sus estrategias, objetivos y decisiones a largo plazo (Kotler & Keller, 2016).

La misión o propósito que se determinó en la empresa en el año 2023 en la planificación estratégica es la siguiente:

“Garantizar la tranquilidad y bienestar de nuestros clientes, mediante los servicios de seguridad física armada, seguridad electrónica, asesoría en seguridad, dirigido a personas, bienes e instituciones públicas y privadas, con el fin de prevenir y mitigar el delito”. (MLP Seguridad, 2025)

1.4. Visión

La visión es una proyección futura que establece lo que la organización aspira, ser o lograr en un determinado periodo de tiempo. Es una guía hacia el futuro, que refleja las aspiraciones más elevadas de la organización y proporciona una dirección clara para el crecimiento y desarrollo. A diferencia de la misión, que se centra en el presente, la visión está orientada hacia el futuro y describe un estado ideal que la organización espera alcanzar. Una visión efectiva debe ser ambiciosa pero alcanzable, inspirando a los empleados y motivándolos a trabajar hacia un objetivo común. También debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las condiciones del mercado (Kotler & Keller, 2016).

La visión que se determinó en la planificación estratégica en el año 2023 en la empresa es la siguiente:

“Ser al 2028, una de las mejores empresas de seguridad a nivel nacional, utilizando talento humano altamente seleccionado y capacitado, con recursos tecnológicos modernos, cumpliendo a satisfacción las necesidades de nuestros clientes y de todas las partes interesadas” (MLP Seguridad, 2025).

1.5. Valores

Los valores son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Representan las creencias y actitudes compartidas que moldean la cultura corporativa y definen lo que es importante para la organización y sus empleados. Los valores organizacionales sirven como estándares éticos y morales que orientan las interacciones internas y externas, promoviendo la coherencia y la integridad en todas las operaciones y relaciones. Además, los valores ayudan a establecer una identidad corporativa fuerte y consistente, alineando las acciones de los empleados con la misión y visión de la empresa. Estos valores deben ser claramente comunicados y vividos en la práctica diaria para tener un impacto real y duradero en la organización (Robbins & Timothy, 2009).

Los valores empresariales según MLP Seguridad (2025) propuestos en el Código de Ética, revisados en el mes de marzo, son los siguientes:

1.5.1 Respeto

El trabajador de MLP Seguridad tratará siempre a sí mismo y a los demás, con la consideración que le corresponde por su dignidad y valor como persona; tomando como punto de partida la máxima universal: “No hacer a los demás lo que no queremos para nosotros”.

1.5.2 Integridad

El valor de integridad impone una obligación a todos los colaboradores de MLP Seguridad a hacer lo correcto, a tomar decisiones que no afecten a los demás. Ser leales, veraces y honrados en todas las relaciones con los clientes y compañeros. La integridad también implica actitudes objetivas, justas y veraces.

1.5.3 Actitud de servicio

El trabajador de MLP Seguridad se desempeña dando lo mejor de sí, en beneficio común, en forma desinteresada y amplia, trascendiendo en la aplicación de los deberes éticos y sociales.

1.5.4 Honestidad

Todo colaborador de MLP Seguridad deberá poseer la capacidad para comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con la verdad y la justicia.

1.5.5 Compromiso

Las acciones de los trabajadores de MLP Seguridad se orientan al desarrollo de un servicio eficiente y eficaz para con sus clientes. Esto significa que todos se obligan a comprometerse con los intereses de los clientes y de la empresa, con el fin de satisfacer sus necesidades durante el servicio.

1.5.6 Responsabilidad

El Trabajador de MLP Seguridad tendrá la capacidad de responder objetivamente ante los deberes y objetivos asignados. Es el valor que supone asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada.

1.6. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una estructura organizativa integral que abarca las políticas, procesos y procedimientos utilizados por una empresa para asegurar que sus productos o servicios cumplan de manera consistente con los requisitos de calidad y las expectativas de los clientes. La implementación de un SGC permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente. De acuerdo con (Tennant, 2019), un SGC eficaz se basa en principios de gestión como el enfoque en el cliente, la mejora continua y la toma de decisiones basadas en datos. Estos principios garantizan el cumplimiento de los estándares internacionales y contribuyen a la competitividad a largo plazo de la empresa.

1.6.1 Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad

Los objetivos estratégicos propuestos en la planificación del año 2023 según (MLP Seguridad, 2023), la empresa definió tres objetivos y son los siguientes;

- a. Aumentar la satisfacción del cliente en un 2% trimestral.
- b. Incrementar el número de clientes del sector privado en un 20% anual.
- c. Aumentar el conocimiento del personal operativo y administrativo en temas de seguridad y calidad.

1.7. Modelo de negocio AS IS

El término “AS IS” en el contexto de un modelo de negocio se refiere al estado actual o la situación presente de un negocio. Es una representación detallada de cómo opera la empresa en el momento, incluyendo sus procesos, estructuras, productos, servicios,

relaciones con los clientes, proveedores, y otros aspectos clave. El modelo de negocio AS IS es esencial para comprender la situación actual de la empresa antes de realizar cualquier cambio o mejora. Se utiliza como punto de partida para el análisis y la planificación estratégica, permitiendo identificar áreas de mejora y diseñar un modelo de negocio futuro (conocido como “TO BE”). Al documentar el modelo AS IS, las organizaciones pueden visualizar de manera clara cómo están funcionando actualmente y qué elementos podrían necesitar ajustes para optimizar la eficiencia y la efectividad. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1.8. Modelo CANVAS

El modelo de Business Model Canvas es una herramienta estratégica que permite a las empresas visualizar, diseñar y analizar su modelo de negocio de manera integral y estructurada. Este enfoque, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, se basa en la creación de un lienzo dividido en nueve bloques fundamentales que abarcan aspectos clave como la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Según Osterwalder y Pigneur, (2010), este modelo facilita una comprensión clara y compartida del negocio, permitiendo a las organizaciones ajustar y mejorar su estrategia en respuesta a cambios en el mercado y en el entorno competitivo.

La empresa definió en el año 2023 el modelo de negocios en la plantilla CANVAS tal como es la empresa en la actualidad, la plantilla es la siguiente:



Figura 2. Modelo de negocios de la empresa MLP Seguridad, CANVAS AS IS
Fuente: MLP Seguridad (2023)

En la Figura 2, se observa que la Alianzas estratégicas serían con Proveedores: contratistas de cableado, sensores de seguridad, entre otro.; la empresa tiene como propuesta la Seguridad física, electrónica y asesorías en seguridad; la relación del servicio es personalizado, los canales de distribución de acuerdo con el modelo CANVAS y aplicado al servicio de seguridad que oferta la empresa, se mantiene con el Sector Público, SERCOP, Compras públicas, el sector privado y páginas web. Los principales segmentos de atención de la empresa son Instituciones públicas de forma general, como hospitales, transporte, comunicación, entre otros, así mismo empresas privadas de índole comercial, industrial y financieras; con respecto a los recursos claves de la empresa que se refiere al financiero, humanos, operativos y logísticos.

CAPÍTULO II MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. ¿Qué es una estrategia?

Según Thompson et al. (2012) la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Por lo dicho todas las empresas necesitan una estrategia para diferenciarse de las demás empresas y lograr mejorarlas. La estrategia determina la situación actual, hacia donde queremos ir y la estrategia para cumplir los objetivos. La estrategia busca competir de forma diferente a los competidores, busca atraer nuevos clientes, con una ventaja competitiva.

El futuro de las compañías la deciden los administradores al implementar una estrategia acorde al mercado, estrategia basada en acciones que atraiga a los clientes.

2.1.2. ¿Qué es planificación estratégica?

La planificación estratégica es un proceso administrativo, conjunto de pasos, métodos y técnicas que ayuda a la toma de decisiones (Peñañiel-Loor, Pibaque-Pionce, & Pin-Sancan, 2019) El mismo autor señala que la planificación estratégica es la herramienta que trata las condiciones en que se encuentra la empresa para con la estrategia creada fortalecerla. La toma de decisiones debe ser organizada y coherente con el ambiente en el que se desenvuelve la empresa. Por tal motivo existen diferentes herramientas para diagnosticar la situación de la empresa, como es el FODA, PESTAL, 5 fuerzas de Porter, entre otras.

2.1.3. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es importante para las empresas, porque permite visualizar un adecuado crecimiento empresarial, teniendo en cuenta el mercado, los recursos, y lleva control sobre ellos (Peñañiel-Loor, Pibaque-Pionce, & Pin-Sancan, 2019).

2.1.4. Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Es un marco que detalla la manera en que una empresa opera y cómo genera ingresos. Un modelo de negocio típico incluye varios componentes clave, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Estos elementos trabajan juntos para definir la estrategia de la empresa y cómo esta ofrece sus productos o servicios en el mercado. El modelo de negocio es esencial para comprender el funcionamiento interno de una empresa y es fundamental en la planificación y ejecución de estrategias a largo plazo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.1.5. Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico de la empresa es el proceso de evaluación integral de la situación actual de una organización. Este diagnóstico incluye un análisis detallado de los aspectos internos y externos que afectan el desempeño de la empresa. El objetivo es identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como comprender las capacidades y limitaciones de la empresa. Este análisis permite a los directivos tomar decisiones informadas sobre estrategias y mejoras. Un diagnóstico eficaz aborda áreas como la estructura organizativa, los procesos operativos, el mercado y la competencia (Wheelen & Hunger, 2018).

2.1.5.1 Diagnóstico estratégico interno y externo

El diagnóstico estratégico interno y externo es una evaluación que analiza tanto los factores internos de la empresa (como los recursos, capacidades y procesos) como los factores externos (como el mercado, la competencia y las tendencias del entorno). El diagnóstico interno se enfoca en los recursos y capacidades de la organización para identificar fortalezas y debilidades, mientras que el diagnóstico externo examina el entorno competitivo y macroeconómico para identificar oportunidades y amenazas. Este

análisis es fundamental para desarrollar estrategias efectivas y adaptativas (Hill & Jones, 2012).

2.1.6. Análisis del Entorno Interno

El entorno interno de la empresa de seguridad privada incluye todos los factores dentro de la organización que influyen en su desempeño y capacidad estratégica. Este análisis abarca los recursos humanos, tecnológicos, financieros y operativos (Hernando, 2007).

Recursos Humanos: La capacidad de la empresa para gestionar y desarrollar su personal es fundamental para su éxito. La formación continua, el desarrollo profesional, y la retención del talento son aspectos clave que pueden afectar la calidad del servicio y la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas tecnologías. Una gestión efectiva de los recursos humanos puede llevar a una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

Recursos Tecnológicos: La infraestructura tecnológica de la empresa, incluyendo sistemas de vigilancia, análisis de datos y tecnologías emergentes, es crucial para la eficiencia operativa y la competitividad. La empresa debe evaluar su tecnología actual y planificar inversiones futuras para mantenerse al día con las innovaciones en el sector.

Recursos Financieros: La salud financiera de la empresa afecta su capacidad para invertir en nuevos proyectos, gestionar costos y mantener operaciones eficientes. Un análisis de la situación financiera, incluyendo la gestión del presupuesto y la planificación financiera, es esencial para asegurar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Recursos Operativos: La eficiencia en la gestión de operaciones, incluyendo la logística y la implementación de procesos estandarizados, es crucial para mantener la calidad del servicio y controlar los costos. La empresa debe revisar y optimizar continuamente sus procesos operativos para mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de respuesta.

2.1.7. Análisis del Entorno Externo

El entorno externo de una empresa de seguridad privada está compuesto por factores que están fuera de su control directo pero que pueden tener un impacto significativo en sus operaciones y estrategias. Estos factores incluyen la competencia, las condiciones del mercado, y las regulaciones. (Giraldo, Romero-Reales, Vizcaíno, & Ceballos-Ospino, 2012)

Competencia: La intensidad de la competencia en el sector de seguridad privada puede influir en las estrategias de la empresa. Es importante analizar las tácticas de los competidores, como los precios, la calidad del servicio y la innovación tecnológica. La empresa debe estar atenta a las estrategias de sus competidores para ajustar sus propias tácticas y mantener su ventaja competitiva.

Condiciones del Mercado: Las tendencias del mercado, como el aumento de la demanda de servicios de seguridad avanzados o el crecimiento en ciertos segmentos del mercado, pueden ofrecer oportunidades o desafíos para la empresa. Un análisis de mercado detallado puede ayudar a identificar nuevas oportunidades de crecimiento y áreas en las que la empresa pueda necesitar adaptarse.

Regulaciones y Normativas: El sector de seguridad privada está altamente regulado. Las leyes y regulaciones locales y nacionales pueden afectar la forma en que la empresa opera y sus costos. Es esencial que la empresa esté al tanto de cualquier cambio en las regulaciones y ajuste sus operaciones para cumplir con los requisitos legales y evitar sanciones.

2.1.8 Análisis FODA

El análisis FODA (o SWOT en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Este análisis permite a las empresas comprender su situación actual, explorar cómo sus fortalezas pueden ser utilizadas para aprovechar oportunidades y cómo sus debilidades pueden ser mitigadas frente a amenazas. El análisis FODA proporciona

una visión clara de los factores internos y externos que pueden impactar la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos (Afonso, Silva, & Azevedo, 2018).

2.1.9 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que examina el entorno macroeconómico de una organización, identificando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en su desempeño. Este análisis ayuda a las empresas a entender el contexto en el que operan y a anticipar cómo los cambios en estos factores pueden afectar sus estrategias y operaciones. Es crucial para la planificación estratégica y para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial (Johnson, Whittington, & Scholes, 2017).

2.1.10 Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que evalúa la competitividad de una industria a través de cinco fuerzas clave: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos.

Este modelo ayuda a las empresas a entender la intensidad de la competencia y las fuerzas que afectan la rentabilidad en su sector, permitiendo desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva (Porter, 2008).

2.1.11 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a medir su desempeño no solo en términos financieros, sino también en aspectos como clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, el Balanced Scorecard proporciona un enfoque integral para alinear las actividades empresariales con la estrategia organizacional, facilitando la gestión y la comunicación de los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización (Kaplan & Norton, 2021).

2.1.12. Formulación de Recomendaciones Estratégicas

Basado en el análisis del entorno externo e interno, se pueden formular varias recomendaciones estratégicas para la empresa de seguridad privada con respecto a la innovación y adaptación tecnológica. Se prevé que las empresas deben invertir en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para mantenerse competitivas (García & López, 2019). Integrar tecnologías emergentes que puedan proporcionar una ventaja significativa y mejorar la eficiencia operativa. Las empresas también deben estar preparadas para adaptar sus estrategias tecnológicas en respuesta a los cambios en el mercado y las innovaciones de los competidores (Ramírez, López, & Hernández, 2022).

Además, las empresas deben optimizar la gestión de recursos humanos para fortalecer la capacitación continua y el desarrollo profesional del personal, mejorando la calidad del servicio y la eficiencia operativa (Fernández & Morales, 2020). La retención del talento y la mejora de la moral del equipo son esenciales para mantener un alto nivel de desempeño y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

Asimismo, la expansión estratégica en nuevos mercados permite explorar oportunidades de expansión en mercados geográficos o segmentos de clientes no explotados (Martínez & González, 2021). La empresa debe realizar un análisis de viabilidad para identificar nuevas oportunidades y adaptar sus estrategias de entrada para abordar las características específicas de estos mercados.

2.1.13. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son iniciativas específicas que la empresa de seguridad privada debe tomar para implementar sus estrategias de manera efectiva y alcanzar sus objetivos. Estas acciones deben estar diseñadas para abordar tanto las oportunidades y amenazas del entorno externo, como para optimizar los recursos y capacidades internas (Pérez R. , 2020).

2.1.14. Innovación y Adopción de Nuevas Tecnologías

Acción: Implementar un programa de innovación tecnológica para integrar nuevas tecnologías como inteligencia artificial, análisis predictivo de datos y sistemas avanzados de vigilancia (Ramírez, López, & Hernández, 2022).

Justificación: La adopción de tecnologías emergentes puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Integrar inteligencia artificial y análisis predictivo permitirá a la empresa anticipar amenazas, optimizar la asignación de recursos y mejorar la respuesta a incidentes (Gómez & Torres, 2023).

Pasos:

- **Evaluación de Tecnologías:** Realizar un análisis de las tecnologías emergentes disponibles y evaluar su aplicabilidad al negocio (Ramírez, López, & Hernández, 2022).
- **Inversión en I+D:** Establecer un presupuesto para investigación y desarrollo en tecnologías avanzadas (Pérez R. , 2020).
- **Capacitación del Personal:** Implementar programas de formación continua para el personal en el uso de nuevas tecnologías (Fernández & Morales, 2020).
- **Implementación Piloto:** Desarrollar proyectos piloto para probar la efectividad de las nuevas tecnologías antes de una implementación a gran escala (Navarro & Pérez, 2021).

Impacto Esperado: Mejora de la eficiencia operativa, reducción de costos y un incremento en la satisfacción del cliente, debido a una respuesta más rápida y precisa (Ramírez, López, & Hernández, 2022).

2.1.15. Expansión Estratégica en Nuevos Mercados

Acción: Explorar y expandir las operaciones en mercados geográficos o segmentos de clientes no explotados, identificando oportunidades en regiones con alta demanda de servicios de seguridad (Martínez & González, 2021).

Justificación: La expansión en nuevos mercados puede proporcionar nuevas fuentes de ingresos y reducir la dependencia de los mercados actuales. La investigación de mercados no explotados permitirá a la empresa captar nuevas oportunidades y diversificar su base de clientes (Martínez & Delgado, 2022)

Pasos:

- **Investigación de Mercado:** Realizar estudios de mercado para identificar regiones o segmentos con alta demanda de servicios de seguridad.
- **Desarrollo de Estrategia de Entrada:** Elaborar un plan de entrada al mercado que considere aspectos locales como regulaciones y necesidades específicas del cliente.
- **Establecimiento de Alianzas Locales:** Formar asociaciones con actores locales, como proveedores de tecnología y agentes gubernamentales, para facilitar la entrada y expansión en el nuevo mercado.
- **Monitoreo y Ajustes:** Evaluar continuamente el desempeño en los nuevos mercados y ajustar la estrategia según sea necesario.

Impacto Esperado: Diversificación de ingresos, mitigación de riesgos asociados con mercados saturados y aumento de la presencia de la marca en nuevas regiones.

2.1.16. Optimización de la Gestión de Recursos Humanos

Acción: Implementar programas de desarrollo profesional y bienestar para mejorar la permanencia de personal y la calidad del servicio (Fernández & Morales, 2020).

Justificación: La gestión efectiva de los recursos humanos es esencial para mantener un alto nivel de servicio y eficiencia operativa. Invertir en la capacitación y el desarrollo del personal puede reducir la rotación y mejorar la moral del equipo (García & López, 2019)

Pasos:

- **Desarrollo de Programas de Capacitación:** Crear y ofrecer programas de formación continua y desarrollo profesional para el personal.
- **Implementación de Iniciativas de Bienestar:** Introducir políticas de bienestar y equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mejorar la satisfacción y permanencia del personal.
- **Evaluación de Desempeño:** Establecer un sistema de evaluación del desempeño para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para los empleados.
- **Revisión de Políticas de Compensación:** Ajustar las políticas de compensación para asegurar que sean competitivas y reflejen el valor del personal.

Impacto Esperado: Reducción en la rotación de empleados, mayor eficiencia operativa y mejora en la calidad del servicio al cliente.

2.1.17. Fortalecimiento del Cumplimiento Regulatorio

Acción: Establecer un equipo dedicado al cumplimiento normativo y desarrollar un sistema integral para monitorear y adaptarse a las regulaciones cambiantes (Ruiz & Castro, 2018).

Justificación: Mantener el cumplimiento con las regulaciones es crucial para evitar sanciones y asegurar operaciones continuas. Un enfoque proactivo en el cumplimiento regulatorio puede también mejorar la reputación de la empresa (Gómez & Torres, 2023).

Pasos:

- **Creación de un Equipo de Cumplimiento:** Formar un equipo especializado en monitoreo y cumplimiento de regulaciones del sector de seguridad.
- **Desarrollo de Procedimientos Internos:** Establecer procedimientos internos para garantizar que todas las operaciones cumplan con las normativas vigentes.
- **Capacitación en Cumplimiento:** Ofrecer formación a los empleados sobre las regulaciones aplicables y la importancia del cumplimiento.
- **Auditorías Regulares:** Realizar auditorías internas y externas para asegurar la conformidad continua y ajustar los procedimientos según sea necesario.

Impacto Esperado: Reducción de riesgos legales, mejora en la reputación de la empresa y mayor confianza de los clientes y socios.

2.1.18. Mejora de la Propuesta de Valor

Acción: Revisar y fortalecer la propuesta de valor de la empresa, enfocándose en la diferenciación a través de la calidad del servicio y la innovación tecnológica (García & López, 2019).

Justificación: Una propuesta de valor clara y diferenciada puede ayudar a la empresa a destacar en un mercado competitivo. Resaltar las fortalezas únicas y los beneficios específicos del servicio puede atraer y mantener clientes (Martínez & Delgado, 2022).

Pasos:

- **Análisis de la Propuesta de Valor Actual:** Evaluar la propuesta de valor existente e identificar áreas de mejora.
- **Desarrollo de Nuevas Ofertas:** Crear nuevas ofertas de servicio basadas en las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Comunicación Efectiva:** Implementar una estrategia de comunicación para promocionar la propuesta de valor y asegurar que los clientes entiendan los beneficios únicos de la empresa.
- **Recopilación de Retroalimentación:** Obtener retroalimentación de clientes actuales y potenciales para ajustar la propuesta de valor según sus necesidades.

Impacto Esperado: Incremento en el ingreso y permanencia de clientes, diferenciación en el mercado y aumento de la satisfacción del cliente.

2.2. Marco Referencial

2.2.1 Gestión Estratégica en Empresas de Seguridad Privada

El estudio de García y López (2019), analiza detalladamente cómo la planificación estratégica puede impactar positivamente la competitividad de las empresas de seguridad privada en un entorno altamente regulado y competitivo. Los autores subrayan la

importancia de diversificar los servicios ofrecidos, como una respuesta a las crecientes demandas de los clientes y a las presiones del mercado. Además, destacan el papel crucial de la implementación de tecnologías avanzadas, como sistemas de vigilancia remota y análisis de datos, para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. El estudio también aborda formas en que estas estrategias pueden ayudar a las empresas de seguridad a diferenciarse de la competencia y mantener una posición sólida en el mercado. La investigación se basa en un análisis de casos de estudio de varias empresas en España y América Latina, proporcionando ejemplos concretos de éxito y fracaso en la aplicación de estas. Este artículo es una contribución significativa para entender la forma en que las empresas de seguridad pueden adaptar su gestión estratégica para responder eficazmente a los desafíos del entorno actual.

La investigación de García y López, sobre la gestión estratégica en empresas de seguridad privada subraya la importancia de diversificar los servicios y adoptar tecnologías avanzadas para mantenerse competitivos. Para MLP Seguridad, aplicar estos principios podría significar la ampliación de su cartera de servicios para incluir opciones innovadoras como la vigilancia remota y el análisis de datos, mejorando así la eficiencia operativa y reduciendo costos. Además, al incorporar estas tecnologías, MLP Seguridad no solo podría diferenciarse de la competencia, sino también reforzar su posición en un mercado altamente regulado, logrando un equilibrio entre cumplimiento normativo y crecimiento empresarial.

2.2.2 Impacto de la Planificación Estratégica en la Eficiencia Operativa

En su artículo, Pérez (2020) explora cómo la planificación estratégica influye directamente en la eficiencia operativa de las empresas de seguridad privada en América Latina. El autor utiliza un enfoque cuantitativo para evaluar diversos indicadores de rendimiento, como la reducción de tiempos de respuesta, el aumento en la satisfacción del cliente y la disminución de costos operativos. Los hallazgos del estudio muestran que las empresas que adoptan un enfoque proactivo en la planificación estratégica son capaces de anticipar mejor los cambios del mercado y ajustar sus operaciones en consecuencia, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa. Pérez también destaca que una planificación estratégica clara facilita la toma de decisiones informadas, permitiendo a

las empresas asignar recursos de manera más efectiva y optimizar sus procesos internos. Este artículo es fundamental para comprender cómo la planificación estratégica puede ser un diferenciador clave en un sector caracterizado por márgenes estrechos y alta competencia.

El estudio de Pérez, resalta cómo una planificación estratégica efectiva puede mejorar la eficiencia operativa de las empresas de seguridad. Para MLP Seguridad, esto implica desarrollar un enfoque proactivo en la planificación para anticipar cambios en el mercado y ajustar sus operaciones de manera eficiente. La adopción de esta estrategia podría resultar en una mejor asignación de recursos y optimización de procesos, lo que a su vez aumentaría la satisfacción del cliente y reduciría los costos operativos. En un mercado caracterizado por la competencia y márgenes estrechos, esta eficiencia operativa puede ser un factor decisivo para el éxito de MLP Seguridad.

2.2.3 Estrategias de Crecimiento en Empresas de Servicios de Seguridad

Martínez y González (2021) abordan en su investigación las estrategias de crecimiento en empresas de servicios de seguridad que operan en mercados saturados. Los autores argumentan que las alianzas estratégicas y la expansión hacia mercados no explotados son esenciales para el crecimiento sostenido en este sector. A través de un análisis cualitativo de empresas en mercados saturados de Europa y América Latina, se destaca la importancia de diversificar las ofertas de servicios y mejorar la gestión de recursos humanos para mantener la calidad del servicio durante la expansión. Además, se observa que las empresas que logran establecer alianzas estratégicas con actores clave en el sector, como fabricantes de equipos de seguridad y agencias gubernamentales, tienden a tener un crecimiento más sostenido y a enfrentar menos barreras de entrada en nuevos mercados. Este artículo proporciona una perspectiva integral sobre cómo las empresas de seguridad pueden expandir sus operaciones de manera efectiva sin comprometer la calidad de sus servicios.

Martínez y González, destacan la importancia de las alianzas estratégicas y la expansión a mercados no explotados para el crecimiento de las empresas de seguridad. MLP Seguridad podría beneficiarse de estas estrategias al buscar colaboraciones con

fabricantes de equipos de seguridad y agencias gubernamentales, lo cual podría facilitar la entrada en nuevos mercados y reducir barreras de entrada. Además, diversificar la oferta de servicios y mejorar la gestión de recursos humanos permitirá a MLP Seguridad mantener la calidad del servicio durante la expansión, asegurando un crecimiento sostenido sin comprometer su reputación.

2.2.4 Innovación en la Gestión Estratégica de Empresas de Seguridad

Ramírez, López y Hernández (2022) presentan un análisis detallado sobre la importancia de la innovación en la gestión estratégica de las empresas de seguridad privada. En un sector en constante evolución, la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis predictivo de datos se presenta como un factor clave para mejorar tanto el desempeño financiero como la satisfacción del cliente.

El estudio utiliza un enfoque mixto para examinar a las empresas que integran innovación en sus estrategias y logran no solo mantener su competitividad sino también liderar el mercado en términos de calidad del servicio y eficiencia operativa. Los autores destacan casos de empresas que, mediante la innovación, han transformado sus modelos de negocio, permitiendo una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante las necesidades cambiantes del mercado.

Este trabajo es crucial para entender cómo la innovación puede ser utilizada no solo como una herramienta de diferenciación, sino como un elemento central en la gestión estratégica de las empresas de seguridad.

Ramírez, López y Hernández, enfatizan la necesidad de innovación para mantenerse competitivo en el sector de la seguridad. MLP Seguridad debería considerar la integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis predictivo, para no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también ofrecer servicios personalizados y de alta calidad. Innovar en su gestión estratégica permitirá a MLP Seguridad adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, diferenciándose de los competidores y liderando en calidad y eficiencia de servicio.

2.2.5 Competitividad en el Sector de Seguridad Privada

Gómez y Torres (2023) investigan los factores clave que determinan la competitividad en el sector de seguridad privada, enfatizando la capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado y la habilidad de adaptación a las regulaciones cambiantes. A través de un estudio de caso comparativo en empresas de seguridad en América del Norte y Europa, se concluye que aquellas que invierten en capacitación continua para su personal y en tecnologías de punta, como drones y sistemas de monitoreo avanzados, logran mantenerse competitivas frente a desafíos externos. Los autores también sugieren que la flexibilidad organizacional y la capacidad de innovación son esenciales para enfrentar los cambios del mercado y las fluctuaciones en la demanda de servicios de seguridad. Este artículo es una contribución valiosa para entender cómo las empresas de seguridad pueden desarrollar estrategias efectivas para mantener su ventaja competitiva en un entorno dinámico y exigente.

Según Gómez y Torres, la competitividad en el sector de seguridad depende de la capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado y la adaptación a regulaciones cambiantes. Para MLP Seguridad, invertir en capacitación continua y tecnologías avanzadas como drones y sistemas de monitoreo podría mejorar significativamente su capacidad de respuesta y adaptación. Además, fomentar la flexibilidad organizacional permitirá a MLP Seguridad mantenerse competitiva frente a cambios externos, asegurando una posición sólida en el mercado a largo plazo.

2.2.6 Evaluación del Desempeño Financiero en Empresas de Seguridad

El trabajo de Ruiz y Castro (2018), se centra en cómo la gestión estratégica influye en el desempeño financiero de las empresas de seguridad privada. Utilizando un enfoque basado en el análisis financiero, los autores muestran que las empresas con estrategias claras y bien definidas tienden a tener resultados financieros superiores en comparación con aquellas que carecen de planificación a largo plazo. El estudio destaca la importancia de una buena gestión de los recursos financieros y la necesidad de adaptar continuamente las estrategias a los cambios del entorno económico y del mercado. Además, se observa que las empresas que integran la planificación financiera en su proceso estratégico logran

un mejor control de costos y una mayor rentabilidad. Este artículo proporciona una perspectiva crucial sobre la relación entre la gestión estratégica y el rendimiento financiero en un sector caracterizado por la alta competencia y la presión constante sobre los márgenes de ganancia.

Ruiz y Castro, argumentan que una gestión estratégica clara influye positivamente en el desempeño financiero de las empresas de seguridad. Para MLP Seguridad, esto implica desarrollar una planificación financiera sólida que integre estrategias a largo plazo, permitiendo un mejor control de costos y una mayor rentabilidad. Al adaptar continuamente sus estrategias a las fluctuaciones del mercado y del entorno económico, MLP Seguridad puede asegurar una mayor estabilidad financiera, esencial en un sector con alta competencia y márgenes de ganancia ajustados.

2.2.7 Tecnología y Seguridad: Un Enfoque Estratégico

Navarro y Pérez (2021) analizan cómo las empresas de seguridad pueden integrar tecnologías avanzadas en sus estrategias para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. El estudio sugiere que la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y los sistemas de seguridad basados en la nube pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa al permitir una mayor automatización y precisión en la vigilancia. A través de un análisis de varias empresas líderes en el sector, se encontró que aquellas que adoptan un enfoque estratégico hacia la tecnología no solo reducen costos operativos, sino que también aumentan la satisfacción del cliente al proporcionar servicios más rápidos y efectivos. Además, el artículo discute cómo la integración tecnológica debe ser acompañada por la capacitación continua del personal para maximizar su efectividad. Este estudio es fundamental para entender cómo las empresas de seguridad pueden utilizar la tecnología para mejorar sus operaciones y mantenerse competitivas.

Navarro y Pérez, destacan cómo la integración de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente en las empresas de seguridad. Para MLP Seguridad, adoptar un enfoque estratégico hacia la tecnología, incluyendo inteligencia artificial y sistemas en la nube, podría no solo reducir costos operativos, sino también mejorar la

precisión y velocidad de sus servicios. Capacitar al personal en estas tecnologías asegurará que MLP Seguridad maximice su efectividad, ofreciendo servicios superiores que satisfacen las necesidades cambiantes de sus clientes.

2.2.8 Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Seguridad

Fernández y Morales (2020) exploran la importancia de la gestión de recursos humanos en empresas de seguridad privada, subrayando que la capacitación continua y la motivación del personal son esenciales para mantener un alto nivel de servicio. El artículo destaca que las empresas que invierten en programas de desarrollo profesional y bienestar de los empleados no solo mejoran la retención de personal, sino que también logran un rendimiento más alto y consistente en sus operaciones de seguridad. Los autores proporcionan evidencia de que una gestión efectiva de los recursos humanos puede ayudar a reducir la rotación de empleados, mejorar la moral del equipo y aumentar la eficiencia operativa. Además, se discute cómo la cultura organizacional y el liderazgo efectivo son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Este artículo es clave para comprender cómo las empresas de seguridad pueden optimizar su desempeño a través de una gestión estratégica del talento humano.

El estudio de Fernández y Morales, sobre la gestión de recursos humanos resalta la importancia de la capacitación continua y la motivación del personal. Para MLP Seguridad, invertir en el desarrollo profesional y bienestar de los empleados es crucial para mantener un alto nivel de servicio. Una gestión eficaz de los recursos humanos no solo reducirá la rotación de empleados, sino que también mejorará la moral del equipo y la eficiencia operativa, asegurando un desempeño consistente y de alta calidad en un sector tan exigente.

2.2.9 Estrategias de Sostenibilidad en Empresas de Seguridad

Martínez y Delgado (2022) investigan cómo las empresas de seguridad pueden integrar prácticas sostenibles en su gestión estratégica para mejorar su imagen corporativa y reducir costos a largo plazo. A través de un enfoque cualitativo, los autores analizan varias empresas que han adoptado estrategias sostenibles, como el uso de vehículos eléctricos y

la implementación de políticas de reciclaje, para reducir su huella ambiental y mejorar su reputación ante los clientes y reguladores. Los resultados sugieren que estas prácticas no solo ayudan a las empresas a cumplir con las regulaciones ambientales más estrictas, sino que también pueden conducir a ahorros significativos en costos operativos. Además, el artículo destaca que la sostenibilidad puede ser un factor diferenciador en un mercado competitivo, atrayendo a clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental. Este estudio es esencial para las empresas de seguridad que buscan integrar la sostenibilidad en su estrategia general y mejorar su competitividad a largo plazo.

Martínez y Delgado, sugieren que integrar prácticas sostenibles puede mejorar la imagen corporativa y reducir costos a largo plazo. Para MLP Seguridad, adoptar estrategias sostenibles, como el uso de tecnologías verdes y políticas de reciclaje, podría no solo cumplir con regulaciones ambientales más estrictas, sino también atraer a clientes que valoran la responsabilidad social. Implementar estas prácticas sostenibles podría diferenciar a MLP Seguridad en un mercado competitivo, fortaleciendo su reputación y asegurando un crecimiento a largo plazo.

2.2.10 Liderazgo Estratégico en Empresas de Seguridad Privada

Morales y Espinoza (2023) examinan cómo el liderazgo estratégico puede influir en la efectividad de las empresas de seguridad privada, destacando la importancia de contar con líderes que fomenten la innovación y la adaptabilidad en un sector dinámico. A través de estudios de caso de empresas en América Latina, los autores argumentan que los líderes estratégicos son capaces de transformar la cultura organizacional, promoviendo un entorno donde se valora la mejora continua y la proactividad. Además, se discute cómo el liderazgo efectivo puede ayudar a las empresas a navegar en un entorno regulatorio complejo, manteniendo el cumplimiento normativo mientras se exploran nuevas oportunidades de mercado. Este estudio proporciona una visión profunda de cómo el liderazgo estratégico puede ser un diferenciador clave en un sector caracterizado por la alta competencia y la necesidad de adaptación constante a los cambios del mercado.

Morales y Espinoza, examinan cómo el liderazgo estratégico puede influir en la efectividad de las empresas de seguridad. Para MLP Seguridad, contar con líderes que

fomenten la innovación y la adaptabilidad será clave para enfrentar un entorno regulatorio complejo y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Un liderazgo efectivo permitirá a MLP Seguridad transformar su cultura organizacional, promoviendo un entorno de mejora continua y proactividad, diferenciándose en un sector altamente competitivo.

CAPÍTULO III DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1. Diagnóstico estratégico interno y externo

El diagnóstico estratégico de la empresa de seguridad privada debe considerar tanto el entorno interno como el externo. Este enfoque dual es crucial para entender cómo las condiciones internas y externas afectan la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos y cómo puede adaptar sus estrategias para maximizar su éxito en el mercado (Giraldo, Romero-Reales, Vizcaíno, & Ceballos-Ospino, 2012)

El diagnóstico que se realizó en la empresa MLP Seguridad se muestra en los siguientes numerales.

3.2. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTEXTO INTERNO	Constante comunicación de parte de la Compañía con el cliente	Rotación de personal operativo
	Amplia experiencia y conocimiento en el ámbito de la vigilancia y seguridad, en los sectores público y privado.	Bajo reconocimiento de la marca de la empresa
	Buen ambiente laboral	Personal de supervisores desarmados, de conformidad con lo establecido en las Leyes.
	Buena imagen empresarial en el mercado	Inadecuado plan de crecimiento interno (promoción) para personal de la empresa
	Contar con personal calificado en las diferentes áreas administrativas	Inexistente publicidad de los servicios ofertados por la empresa
	Toma de decisiones informada y en equipo	Inadecuada diversificación en los servicios ofertados
	La empresa ofrece un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	Personal de seguridad especializado no disponible las 24 horas.
	Cumplimiento de requisitos y documentos solicitados por los organismos de control	Inadecuada capacidad de reacción inmediata a las novedades suscitados.
	Capacidad de comunicación interna	Inexistente sistema integrado de gestión de calidad
	Capacitación permanente del personal con profesionales calificados	Excesiva dependencia del sector público en contratos
Capacidad logística para proveer el servicio actual y de nuevos contratos	Inadecuado levantamiento de información de estudio de mercado	

MATRIZ FODA		
	Cuenta con instalaciones propias y equipadas con lo necesario para realizar sus operaciones	Inadecuado desarrollo de alianzas estratégicas sólidas y eficaces
	Capacidad de cobertura del servicio a nivel nacional	Inexistente departamento de ventas para promoción de los servicios ofertados
	Clientes del sector privado se han fidelizado con la empresa	Nula capacidad para innovar y liderar el cambio en el sector de la seguridad
		Inexistente sistema de mejora de procesos internos
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Posibilidad de conformar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología en seguridad	Pérdida de clientes por competencia ilegal
	Creciente demanda de los servicios de seguridad debido al incremento de la inseguridad a nivel nacional	Falta de políticas gubernamentales que garanticen la estabilidad empresarial.
	Tecnología en el ámbito de la seguridad en constante innovación.	Pago tardío por parte de los clientes, específicamente en el sector público
CONTEXTO EXTERNO	Posibilidad de diversificación del portafolio de servicios.	Incremento en los salarios año a año por regulaciones gubernamentales
	Posibilidad de conformar alianza estratégica con otras empresas de seguridad para aplicar a proyectos de gran magnitud	Corrupción en el sector público y privado.
		Exigencias para la obtención de los permisos operacionales
		La entrada de nuevos competidores en el mercado de la seguridad puede reducir la cuota de mercado y bajar los precios del servicio

Fuente: MLP Seguridad (2024)

En la Tabla 1, se describe el análisis FODA, que se revela varias fortalezas clave que posicionan bien a la empresa en el sector de seguridad, cuyas son: La constante comunicación con los clientes y la experiencia acumulada en la vigilancia, tanto en el sector público como privado, le brindan una ventaja competitiva significativa. El buen ambiente laboral y la puntualidad en el pago de sueldos no solo fomentan la lealtad del personal, sino que también refuerzan la imagen positiva de la empresa en el mercado. Además, el cumplimiento riguroso de la normativa legal vigente y la capacitación permanente del personal aseguran que la empresa mantenga altos estándares de calidad y profesionalismo, lo que es crucial en un sector donde la confianza es fundamental.

Sin embargo, la empresa también enfrenta debilidades que podrían comprometer su competitividad si no se abordan adecuadamente. La alta rotación de personal operativo y la falta de lealtad entre algunos empleados son preocupaciones que pueden afectar la

consistencia del servicio y la moral del equipo. La falta de un plan de crecimiento interno y la ausencia de procesos claros y consolidados también limitan la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer de manera sostenible. Además, la dependencia excesiva del sector público, combinada con la falta de diversificación en los servicios y la escasa publicidad, restringe el potencial de expansión y expone a la empresa a riesgos significativos si el entorno económico o político cambia desfavorablemente.

En cuanto a las oportunidades, el aumento de la demanda de servicios de seguridad, impulsado por la creciente inseguridad a nivel nacional, ofrece una ventana para expandir la oferta de la empresa y captar nuevos mercados. La innovación tecnológica en el sector es otra área que la empresa podría explorar para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus servicios. Formar alianzas estratégicas con otras empresas de seguridad podría permitir la participación en proyectos de mayor envergadura y abrir nuevas líneas de negocio. Sin embargo, para capitalizar estas oportunidades, la empresa necesita superar sus debilidades internas y desarrollar estrategias que le permitan aprovechar las innovaciones tecnológicas y diversificar su cartera de servicios.

Finalmente, las amenazas externas, como la inestabilidad de las políticas gubernamentales y el aumento constante del costo de la mano de obra, presentan desafíos que la empresa debe gestionar con cuidado. La corrupción en el sector público y privado, junto con la competencia desleal e ilegal, también puede erosionar la base de clientes y los márgenes de beneficio si no se abordan adecuadamente. La empresa debe prepararse para estos desafíos adoptando una postura proactiva en la gestión de riesgos y diversificando su cartera de clientes para reducir la dependencia de cualquier sector en particular. Además, la implementación de tecnología moderna y la innovación en sus servicios serán esenciales para mantenerse competitiva en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

3.3. Análisis PESTEL

Tabla 2. Matriz de Política, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
POLÍTICO Y LEGAL	Inestabilidad política en el país	Reducción de la inversión, falta de fuentes de trabajo	
	Cambios de gobierno y sus programas electorales	Crea incertidumbre en las empresas, que no nos permite planificar a largo plazo	
	Nuevas leyes	Creación de nuevas leyes que no favorecen a las empresas	Posibilidad de incentivos a las empresas por cumplir nuevas formas de contratación
	Paros nacionales (conflictos internos)	Paraliza las actividades comerciales	Posibilidad de incrementar puestos de trabajo
	Corrupción generalizada	Irregularidad en los procesos, que solo direccionan los contratos a determinadas empresas	
	Indefensión de las empresas	Leyes limitan el accionar de los elementos uniformados	
ECONÓMICO	Crisis económicas	Promueve el no pago a las empresas por el servicio, generando iliquidez Suspensión del servicio por falta de presupuesto	
	Falta de inversión extranjera	Falta de liquidez del gobierno para pago del servicio que recibe	
	Política salarial	Incremento del SBU a los trabajadores sin consenso con los empleadores	
	Política tributaria	Nuevas reformas tributarias que afectan a las empresas	
SOCIAL	Incremento de la Inseguridad a nivel nacional	Cierre de empresas pequeñas y medianas (por extorsión)	Incremento de solicitudes de clientes
	Migración ilegal al Ecuador	Mano de obra no regularizada y barata, incremento de la delincuencia	Incremento de solicitudes de clientes
	Clientes más exigentes	Cumplimiento de exigencias que genera mayor gasto y menor utilidad	Promover la mejora continua de la empresa
	Alto índice de Desempleo	Ingreso de personal con antecedentes	Incremento de solicitudes de empleo
TECNOLÓGICO	Aparición de nuevas tecnologías en seguridad	Podríamos ser remplazados por la tecnología	Implementar tecnología innovadora en el servicio de seguridad que se presta

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
	Empresas de la competencia con alta tecnología	Reducción de potenciales clientes	Nos obliga a actualizar tecnológicamente
AMBIENTAL	Prácticas ambientales		Permite implementar la R.S.E. (buenas prácticas ambientales)

Fuente: MLP Seguridad (2024)

Como se observa en la Tabla 4, la matriz del análisis PESTEL, se pueden reconocer los muchos problemas y oportunidades que un negocio tiene en el mundo exterior. El primer pilar abordado es el político y legal. Esta incertidumbre se ve agravada por la creación de nuevas leyes que no siempre favorecen a las empresas, lo que podría traducirse en mayores costos operativos y legales. Sin embargo, estas mismas leyes pueden ofrecer oportunidades, como incentivos para aquellas empresas que cumplan con nuevas formas de contratación. Los paros nacionales y la corrupción generalizada son factores que pueden paralizar las actividades comerciales y favorecer irregularidades en la adjudicación de contratos, limitando el crecimiento empresarial y la competitividad. El desamparo de las empresas frente a leyes que restringen el accionar de las fuerzas de seguridad agrega otra capa de vulnerabilidad en este entorno inestable.

En lo económico, las crisis sucesivas inciden en la falta de pago de servicios y provocan problemas de liquidez que pueden concretar la suspensión de operaciones. La falta de inversión extranjera, esencial para el flujo económico del país, junto con políticas salariales y tributarias inciertas, como la de incrementar el salario básico unificado (SBU) y las nuevas reformas fiscales. Estos factores no solo afectan la liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, sino que también aumentan la presión sobre los márgenes de beneficio. A pesar de estas amenazas, existen oportunidades para que las empresas innovadoras encuentren soluciones creativas para gestionar estos desafíos, como la optimización de recursos y la exploración de mercados más estables o menos dependientes de factores económicos adversos.

La inseguridad nacional y la migración ilegal afectan el crecimiento social, agravando problemas como la extorsión a pequeñas y medianas empresas debido al empleo de mano

de obra no regularizada. Estos desafíos complejos, junto con la competencia desleal y el aumento de la delincuencia, generan el cierre de negocios. Sin embargo, esta situación también incrementa la demanda de servicios de seguridad, lo que representa una oportunidad para la expansión empresarial en este sector.

La presión de clientes cada vez más exigentes obliga a la empresa a cumplir con mayores estándares de calidad, lo que puede aumentar los costos operativos. No obstante, también impulsa la mejora continua y la diferenciación en el mercado. Un aspecto es el alto índice de desempleo que, aunque es una amenaza debido a la posible incorporación de personal con antecedentes penales, también podría ser una oportunidad para cubrir vacantes con un mayor número de solicitantes, permitiendo seleccionar candidatos más calificados. Por último, en el ámbito tecnológico, la rápida aparición de nuevas tecnologías en seguridad representa tanto una amenaza como una oportunidad.

Existe el riesgo de ser reemplazados por soluciones tecnológicas más avanzadas, lo que podría reducir la demanda de servicios tradicionales de seguridad. Asimismo, la competencia con empresas que ya han adoptado tecnología de punta puede reducir el número de clientes potenciales. Sin embargo, estas mismas presiones tecnológicas obligan a la empresa a actualizarse y adoptar innovaciones, lo que no solo puede mejorar la eficiencia operativa, sino también crear nuevas propuestas de valor para los clientes. Aunque a nivel ambiental no se identifica amenazas directas, la implementación de prácticas responsables en sostenibilidad ambiental podría fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa, mejorar su reputación y atraer a clientes sensibles frente a estas prácticas.

3.4. Las 5 fuerzas de Porter

Tabla 3. Matriz de las 5 fuerzas de Porter

FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Nuevos Competidores	Competencia desleal	Empresas competidoras no cumplen con la legislación del campo laboral, que	En aumento	Perder clientes

FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	
	les permite bajar el precio del servicio				
	Alto número de competidores	Fácil ingreso de nuevas empresas al mercado, se requiere poco capital	En aumento	Experiencia y calidad en el servicio	Baja el precio del servicio por exceso de oferta
Productos Sustitutos	Implementación de tecnología	La tecnología puede sustituir a la seguridad física	En aumento	Implementar tecnología en la empresa	Perder potenciales clientes futuros
	Cliente tiene la capacidad de disminuir el valor del servicio	Cliente da prioridad al precio en lugar de la calidad del servicio	Se mantiene		Pérdida de clientes por no poder bajar el costo del servicio
Poder de Negociación con Clientes	Cliente tiene la capacidad de exigir otras características sin incrementar el precio del servicio	Cientes exigen tecnología en la provisión del servicio al mismo precio	En aumento	Implementar tecnología en la empresa	Baja utilidad en la prestación del servicio con tecnología
	Falta de negociación con clientes del sector privado	La empresa tiene pocos clientes del sector privado	Se mantiene	Crear un Dpto. de Marketing y ventas	Baja utilidad en la prestación del servicio en el sector privado
Poder de Negociación con Proveedores	Capacidad del proveedor de exigir nuevas políticas de cobro	Proveedores exigen pago por adelantado	Decreciente	Posibilidad de obtener descuentos en adquisiciones	Pérdida de proveedores por falta de acuerdos en nuestras políticas de pago
Rivalidad en el mercado	Concentración del servicio en grupos empresariales	Imposibilidad de competir	En aumento		Impide el crecimiento empresarial
	Falta de promoción y publicidad	No hay promoción del servicio	Se mantiene	Promocionar el servicio en redes sociales	Incremento de costos

Fuente: MLP Seguridad (2024)

En la Tabla 5, se observa el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa, revela un entorno competitivo complejo y desafiante, donde la amenaza de nuevos competidores es una preocupación significativa. La competencia desleal, caracterizada por empresas

que no cumplen con la legislación laboral, les permite ofrecer precios más bajos, lo que pone en riesgo la retención de clientes por parte de la empresa. Esta situación se agrava por el fácil ingreso de nuevas empresas al mercado, ya que se requiere poco capital inicial, lo que aumenta la competencia y presiona a la baja los precios del servicio. Sin embargo, la empresa tiene la oportunidad de destacarse por su experiencia y calidad en el servicio, diferenciándose de aquellos competidores que ofrecen precios bajos, pero no cumplen con las regulaciones. Esto podría permitirle atraer a un segmento de clientes que prioriza la calidad y la legalidad sobre el costo.

En cuanto a los productos sustitutos, la tecnología emergente representa tanto una amenaza como una oportunidad para la empresa. La implementación de soluciones tecnológicas puede reducir la necesidad de seguridad física, lo que podría llevar a la pérdida de clientes en el futuro. Sin embargo, esta tendencia también abre una ventana de oportunidad para que la empresa se modernice e integre tecnología en sus servicios, aumentando su competitividad y atractivo en el mercado. La adopción de tecnología no solo podría mantener a los clientes actuales sino también atraer a nuevos segmentos de mercado que buscan soluciones más avanzadas y eficientes. No obstante, la empresa debe ser consciente de los costos asociados con la implementación de nuevas tecnologías y de cómo estos pueden afectar la rentabilidad.

Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes es otro factor crítico que afecta directamente la rentabilidad de la empresa. Actualmente, los clientes tienen la capacidad de presionar para reducir el precio del servicio, priorizando el costo sobre la calidad, lo que podría llevar a la pérdida de clientes si la empresa no puede competir en precios. Además, los clientes también exigen características adicionales, como la incorporación de tecnología, sin estar dispuestos a pagar más por estos servicios mejorados, lo que reduce aún más la utilidad. Este desafío se ve exacerbado por la falta de una base sólida de clientes en el sector privado, lo que limita la capacidad de la empresa para negociar términos más favorables. Para contrarrestar estas amenazas, la empresa podría considerar la creación de un departamento de marketing y ventas para expandir su presencia en el sector privado y diversificar su cartera de clientes, lo que mejoraría su poder de negociación.

Es por esto que, la rivalidad en el mercado es intenso, con la concentración del servicio en grandes grupos empresariales que dificultan la competencia para empresas más pequeñas. Esta alta concentración limita las oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa, ya que los grandes grupos pueden aprovechar economías de escala y estrategias agresivas de precios.

La falta de promoción y publicidad del servicio también limita la visibilidad y el crecimiento de la empresa, ya que no está aprovechando canales clave como las redes sociales para llegar a un público más amplio. Sin embargo, la empresa tiene la oportunidad de invertir en estrategias de promoción y publicidad que, aunque incrementen los costos a corto plazo, podrían generar un mayor reconocimiento de marca y, en última instancia, un crecimiento en la participación de mercado.

3.5. Análisis financiero de la empresa

Tabla 4. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados de los años 2020 2021, 2022 y 2023

	<u>2020</u>	Aná lisis Ver tical 202 0	<u>2021</u>	Aná lisis Ver tical 202 1	<u>2022</u>	Aná lisis Ver tical 202 2	<u>2023</u>	An áli sis Ve rti cal 20 23	Aná lisis hori zont al 202 0- 202 1	Aná lisis hori zont al 202 1- 202 2	Análisis horizo ntal 2021- 2022
VENTAS NETAS	\$2.459.945,01	100 %	\$2.310.491,00	100 %	\$1.569.219,00	100 %	\$1.558.905,85	100 %	-6%	-	-1%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$2.444.120,18		\$2.276.533,00		\$1.558.909,00		\$1.531.889,27				
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$5.552,78		\$4.327,00		\$1.068,00		\$4.052,49				
Total	\$2.449.672,96	100 %	\$2.280.860,00	99%	\$1.559.977,00	99%	\$1.535.941,76	99 %	-7%	-	-2%
UTILIDAD DE OPERACIONES	\$10.272,05	0%	\$29.631,00	1%	\$9.242,00	1%	\$22.964,09	1%	188 %	-	148%
GASTOS FINANCIEROS	\$4.612,00	0%	\$5.110,00	0%	\$3.185,00	0%	\$1.206,68	0%	11%	-	-62%
UTILIDAD ANTES DE	\$5.660,05	0%	\$24.521,00	1%	\$6.057,00	0%	\$21.757,41	1%	333 %	-	259%

	<u>2020</u>	Análisis Vertical 2020	<u>2021</u>	Análisis Vertical 2021	<u>2022</u>	Análisis Vertical 2022	<u>2023</u>	Análisis Vertical 2023	Análisis horizontal 2020-2021	Análisis horizontal 2021-2022	Análisis horizontal 2021-2022
IMPUESTO A LA RENTA											
MENOS:											
Impuesto a la renta	\$15.941,00		\$8.331,00		\$2.112,00		\$3.838,94				
Total	\$15.941,00	1%	\$8.331,00	0%	\$2.112,00	0%	\$3.838,94	0%	-48%	-75%	82%
RESULTADO DEL EJERCICIO Y OTROS											
RESULTADOS INTEGRALES	\$10.280,95	-0%	\$16.190,00	1%	\$3.945,00	0%	\$17.918,47	1%	-257%	-76%	354%

Fuente: MLP Seguridad (2024)

En la Tabla 4, se muestra las fluctuaciones que ha tenido la empresa desde el 2020 al 2023, con respecto al Estado de Resultado. Además, se evidencia en el año 2020 obtuvieron resultados negativos y con respecto a los ingresos representa el -0.42%, para el 2021 el resultado del ejercicio representa el 1% del total de ingresos, para el 2022, el total de Gastos y participación a los trabajadores representa el 99% del total de ingresos. Con respecto al análisis horizontal se observa que los ingresos del 2020 al 2021 tuvieron una caída del 6%, y del 2021 al 2022 del 32% menos, pero para el 2023 existe una breve recuperación.

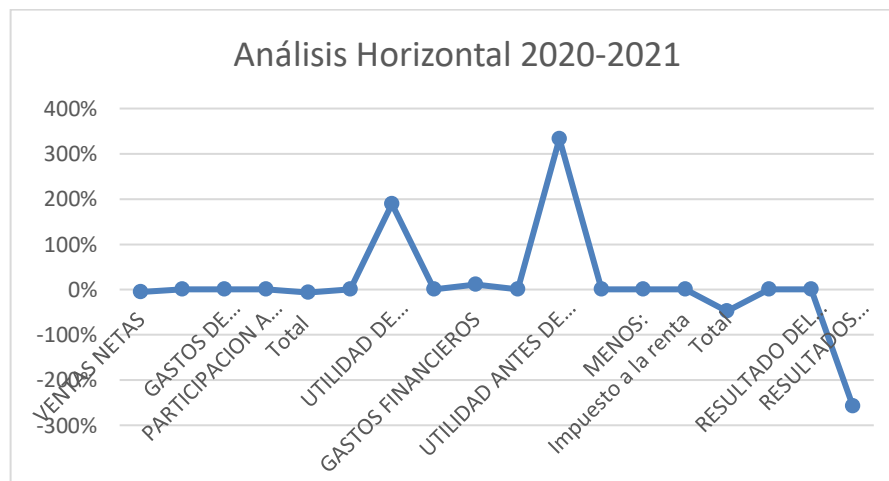


Figura 3. Análisis Horizontal de 2020 - 2021
Fuente: MLP Seguridad (2024)

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa se observa en la Figura 3, dos picos en Utilidades de operaciones y en la Utilidad antes de impuestos, mientras que el resultado del ejercicio está en negativo.

Por tanto, se puede intuir mediante este análisis que la empresa requiere realizar un Plan Estratégico eficaz que permita implementar estrategias para incrementar las ventas y el respectivo control de los costos y gastos operativos.

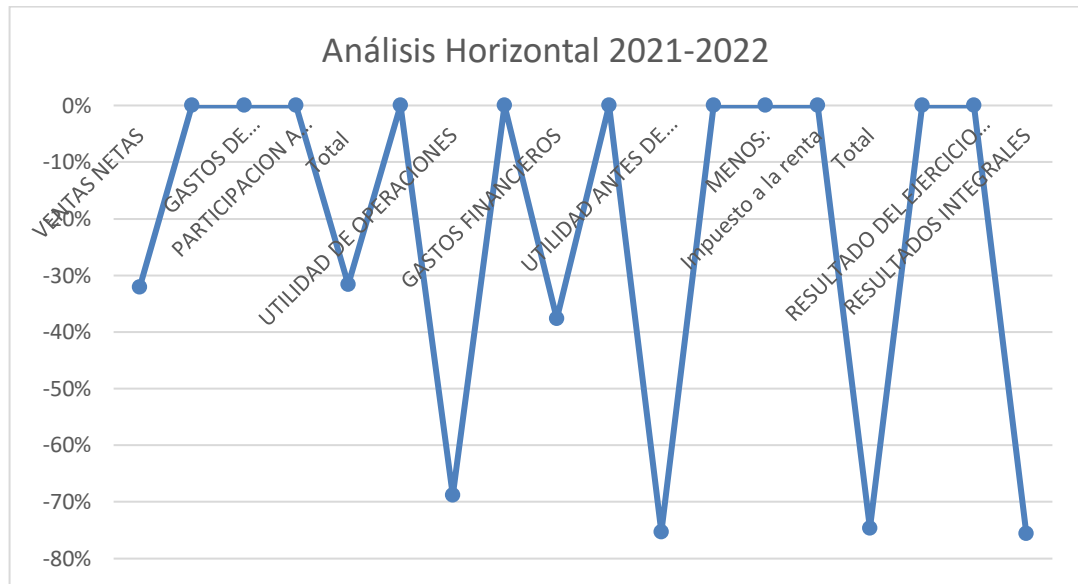


Figura 4. Análisis Horizontal 2021-2022
Fuente: MLP Seguridad (2024)

Se observa en la Figura 4, el Análisis Horizontal del 2021 – 2022, donde los gastos y utilidades han disminuido notoriamente del año anterior.



Figura 5. Análisis horizontal 2022-2023

Fuente: MLP Seguridad (2024)

Se observa en la Figura 5, que del 2022 al 2023 hay una breve recuperación en los ingresos, los gastos también aumentan, pero la utilidad tiene un notorio crecimiento de ese año al otro.

3.6. Análisis del Estado de Resultados (Análisis Horizontal y Vertical)

En el análisis del estado de resultados, se observa una tendencia descendente en las ventas netas durante los cuatro años analizados. Las ventas netas disminuyeron un 6% de 2020 a 2021, un 32% de 2021 a 2022, y se mantuvieron casi estables con una leve caída del 1% de 2022 a 2023. Este patrón refleja una posible disminución en la demanda de los productos o servicios de la empresa o una mayor competencia en el mercado que afecta la capacidad de la empresa para generar ingresos. En términos de análisis vertical, las ventas netas representan el 100% de los ingresos totales cada año, lo cual es esperado, pero la disminución de los ingresos sugiere una necesidad de revisar las estrategias de marketing y ventas.

Los gastos de administración y ventas han disminuido en línea con las ventas, lo cual es un reflejo de un manejo de costos relativamente eficiente. Sin embargo, estos gastos han sido consistentes en representar el 99% de las ventas netas en cada uno de los cuatro años,

lo que indica un margen de utilidad extremadamente bajo. Esto deja a la empresa vulnerable a cualquier fluctuación adversa en los ingresos o costos, ya que no hay mucho margen de maniobra para absorber impactos financieros inesperados.

La utilidad de operaciones muestra una volatilidad reveladora. Aunque hubo un aumento significativo del 188% en la utilidad de operaciones de 2020 a 2021, se redujo drásticamente en 2022 (-69%), antes de recuperarse en 2023 con un aumento del 148%. Esta volatilidad sugiere una falta de estabilidad operativa, posiblemente debido a fluctuaciones en los ingresos o variaciones en los gastos que no están bien controlados.

A nivel de análisis vertical, la utilidad de operaciones apenas representa un 1% de las ventas netas, lo que nuevamente resalta la fragilidad de la rentabilidad de la empresa. Finalmente, el resultado del ejercicio y otros resultados integrales son extremadamente volátiles, con una pérdida en 2020 que se convierte en una ganancia significativa en 2021, seguida de una fuerte disminución en 2022 y una recuperación en 2023. Esta volatilidad es una señal de alerta, ya que la empresa parece no tener un flujo de ingresos estable ni una rentabilidad sostenible. Esto podría estar relacionado con cambios en la estructura de costos, fluctuaciones en los gastos financieros o variaciones significativas en el impuesto a la renta.

Tabla 5. Análisis horizontal y vertical del Balance General de los años 2020 2021, 2022 y 2023

	Al 31 de diciemb re	Aná lisis Ver tica l 202 0	Al 31 de dicie mbre	An álisis Ver tic al 202 1	Al 31 de dicie mbre	An álisis Ver tic al 202 2	Al 31 de dicie mbre	Aná lisis Ver tical 202 3	Anál isis hori zont al 2020 - 2021	Análi sis horiz ontal 2021- 2022	Análi sis horiz ontal 2022- 2023
ACTIVOS	2020	-	2021	-	2022	-	2023	-	-	-	-
ACTIVOS CORRIENTES:											
Efectivo	0,00	0%	77.47 7,00	10 %	80.11 0,00	18 %	111.7 39,72	19%			
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	533.956, 00	73 %	399.0 61,00	52 %	126.2 80,00	28 %	321.2 14,08	55%			
Impuestos	102.406, 00	14 %	164.7 69,00	21 %	96.81 6,00	21 %	69.15 2,44	12%			
Total activos corrientes	636.362, 00		641.3 07,00		303.2 06,00		502.1 06,24		1%	-53%	66%

	Al 31 de diciembre	Análisis Vertical 2020	Al 31 de diciembre	Análisis Vertical 2021	Al 31 de diciembre	Análisis Vertical 2022	Al 31 de diciembre	Análisis Vertical 2023	Análisis horizontal 2021-2022	Análisis horizontal 2022-2023
ACTIVOS NO CORRIENTES:										
Propiedades y equipos	96.377,00	13%	128.279,00	17%	153.307,00	34%	82.635,99	14%		
Total activos no corrientes	96.377,00		128.279,00		153.307,00		82.635,99		33%	20%
TOTAL	732.739,00	100%	769.586,00	100%	456.513,00	100%	584.742,23	100%		

Fuente: MLP Seguridad (2024)

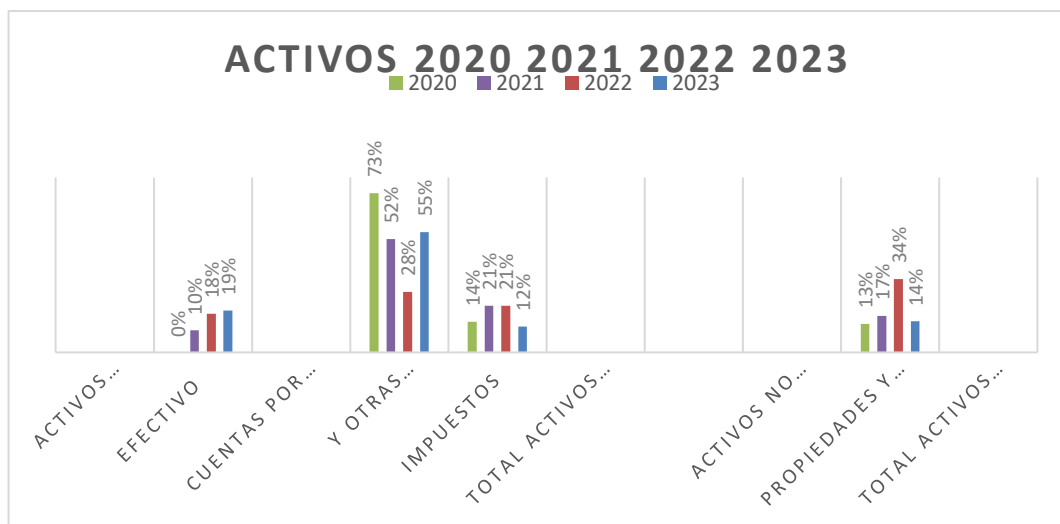


Figura 6. Análisis vertical del Balance General 2020, 2021, 2022, 2023

Fuente: MLP Seguridad (2024)

Se observa en la Tabla 11 que las cuentas por cobrar son el 73% del total de activos, mientras que el efectivo corresponde al 0%.

Tabla 6. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General - Pasivos 2020, 2021, 2022 y 2023

	Al 31-12	Análisis Vertical 2020	Al 31-12	Análisis Vertical 2021	Al 31-12	Análisis Vertical 2022	Al 31-12	Análisis Vertical 2023	Análisis horizontal 2020-2021	Análisis horizontal 2021-2022	Análisis horizontal 2022-2023
PASIVO Y PATRIMONIO	2020		2021		2022		2023		-	-	-
PASIVOS CORRIENTES:											
Obligaciones bancarias	0,00	0%	39.223,00	5%	0,00	0%	0,00	0%			

Cuentas por pagar	203.3		171.4		12.09		71.74	
	03,00		41,00		2,00		9,50	
Sueldos y beneficios sociales	181.2	25%	184.0	24%	104.3	23%	221.5	38%
	88,00		76,00		14,00		54,55	
Gastos acumulados y otras por pagar	27.11	4%	38.54	5%	33.38	7%	96,42	0%
	0,00		4,00		7,00			
Participación trabajadores	5.553		4.327		1.069		11.77	
	,00		,00		,00		9,35	
Total pasivos corrientes	417.2		437.6		150.8		305.1	5%
	54,00		11,00		62,00		79,82	-66%
Total pasivos	417.2	57%	437.6	57%	150.8	33%	305.1	102%
	54,00		11,00		62,00		79,82	
PATRIMONIO DE ACCIONISTAS:								
Capital social	130.0	18%	130.0	17%	130.0	28%	130.0	22%
	00,00		00,00		00,00		00,00	
Reserva legal	2.931	0%	2.931	0%	2.931	1%	2.930	1%
	,00		,00		,00		,74	
Resultados acumulados	182.5	25%	199.0	26%	172.7	38%	146.6	25%
	54,00		44,00		20,00		31,67	
Total patrimonio	315.4		331.9		305.6		279.5	5%
	85,00		75,00		51,00		62,41	-8%
TOTAL	732.7	100	769.5	100	456.5	100	584.7	100
	39,00	%	86,00	%	13,00	%	42,23	%

Fuente: MLP Seguridad (2024)

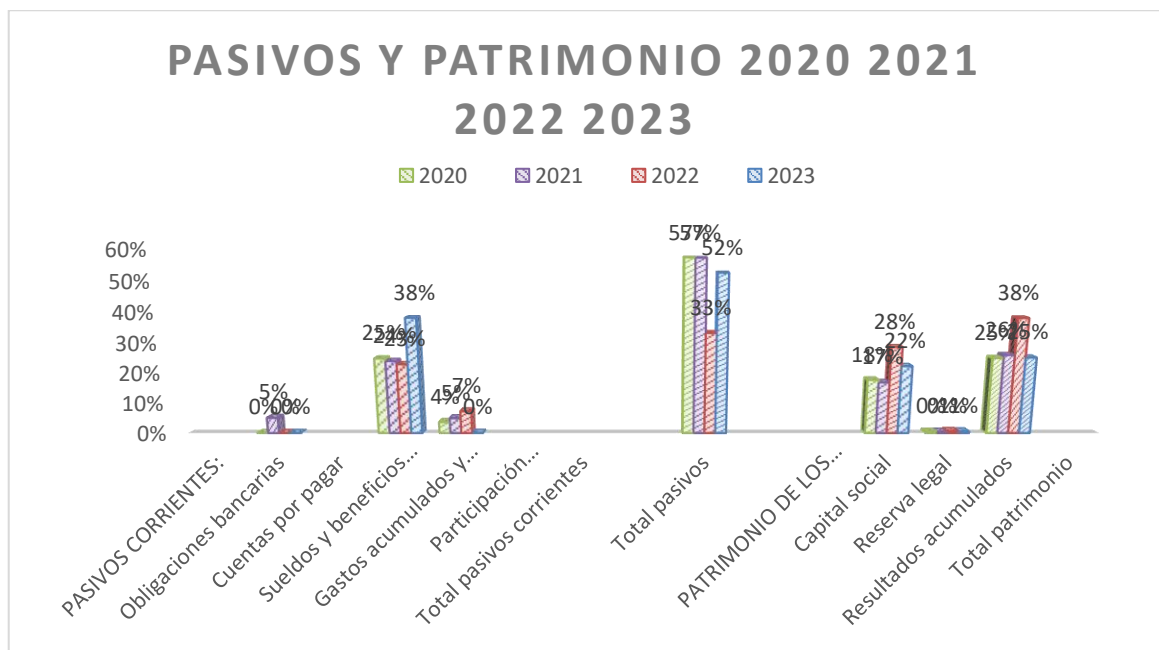


Figura 7. Análisis Vertical de Pasivos 2020, 2021, 2022, 2023

Fuente: MLP Seguridad (2024)

3.7. Análisis del Balance General (Análisis Horizontal y Vertical)

El análisis del balance general muestra que los activos corrientes han experimentado fluctuaciones notables a lo largo de los años. De 2020 a 2021, los activos corrientes se mantuvieron relativamente estables con un aumento del 1%, pero hubo una disminución significativa del 53% de 2021 a 2022. En 2023, los activos corrientes se recuperaron con

un incremento del 66%. Esta volatilidad puede estar relacionada con fluctuaciones en las cuentas por cobrar y en el efectivo disponible, lo que sugiere problemas en la gestión del capital de trabajo, particularmente en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Los activos no corrientes principalmente propiedades y equipos— experimentaron un aumento del 33% de 2020 a 2021 y del 20% de 2021 a 2022, seguido de una disminución del 46% en 2023. Esto puede indicar que se produjo una importante adquisición de activos en los primeros años, seguida de una importante desinversión o depreciación en 2023. Una reducción de este tipo de activos no corrientes podría afectar a la capacidad de la empresa para generar ingresos en el futuro, dependiendo de qué activos se vendan o deprecien.

En el caso de pasivos y patrimonio, los pasivos corrientes disminuyeron drásticamente en 2022 en un 66% después de su ligero aumento del 5% en 2021 y se duplicaron con creces en 2023 en un 102%. Este aumento en 2023 sería preocupante si supone un aumento de la deuda a corto plazo, lo que presiona la liquidez de la empresa. A nivel vertical, el patrimonio ha disminuido ligeramente en términos porcentuales en comparación con los pasivos, lo que indica un mayor apalancamiento y un posible aumento en el riesgo financiero de la empresa.

El capital social y la reserva legal se han mantenido constantes, lo que es positivo en términos de estabilidad. Sin embargo, los resultados acumulados han mostrado una tendencia a la baja, lo que refleja la disminución de la rentabilidad y el impacto negativo de los años con bajos ingresos. La disminución del patrimonio total en un 8% de 2021 a 2022 y en un 9% de 2022 a 2023 sugiere que la empresa está consumiendo su capital, posiblemente para financiar operaciones deficitarias o pagar deudas, lo que no es sostenible a largo plazo.

3.7.1 Conclusión

En resumen, el análisis financiero revela una empresa que enfrenta serios desafíos en términos de ingresos decrecientes, alta volatilidad en la rentabilidad, y una estructura de balance general que muestra signos de inestabilidad financiera. Es crucial que la empresa implemente estrategias para estabilizar sus ingresos, mejorar su rentabilidad operativa, y

gestionar de manera más eficiente sus activos y pasivos para asegurar su viabilidad a largo plazo.

3.8. Análisis estratégico de la empresa

Luego del diagnóstico interno y externo de la empresa se procede a realizar el análisis estratégico de la misma, para esto se utilizan algunos formatos que se muestran a continuación:

3.8.1. Priorización de Fortalezas y Debilidades de MLP Seguridad

Tabla 7. Análisis de Priorización de las Fortalezas para la Empresa

Fortalezas	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Constante comunicación de parte de la Compañía con el cliente	3	3	9
Amplia experiencia y conocimiento en el ámbito de la vigilancia y seguridad, en los sectores público y privado.	3	2	6
Buen ambiente laboral	3	2	6
Buena imagen empresarial con nuestros clientes	3	3	9
Contar con personal calificado en las diferentes áreas administrativas	3	3	9
Toma de decisiones informada y en equipo	3	3	9
Cumplimiento de requisitos y documentos solicitados por los organismos de control	3	2	6
Capacidad de comunicación interna	3	2	6
Capacitación permanente del personal con profesionales calificados	3	3	9
Capacidad logística para proveer el servicio actual y de nuevos contratos	3	3	9
Cuenta con instalaciones propias y equipadas con lo necesario para realizar sus operaciones	3	3	9
Capacidad de cobertura del servicio a nivel nacional	3	3	9
Clientes del sector privado se han fidelizado con la empresa	3	3	9
La empresa ofrece un servicio personalizado acorde a las necesidades del cliente.	2	3	6
Disponibilidad de recursos físicos como edificio, oficinas y mobiliario, vehículos e infraestructura para entregar nuestro servicio de vigilancia	3	2	6

Fortalezas	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Disponibilidad de recursos físicos como equipo de comunicación, armas, e insumos para la entrega del servicio	3	2	6
Adecuada motivación y empatía con los colaboradores	3	3	9
Disponibilidad de un stock adecuado de uniformes y chalecos antibalas para proveer el servicio si existe un contrato	3	2	6

Fuente: MLP Seguridad (2024)

La Tabla 14 presenta la priorización sobre las fortalezas de MLP Seguridad. Los aspectos más destacados son los que se muestran con la priorización más altas. Se puede destacar a la capacidad de comunicación constante de la compañía con el cliente, lo que no solo fortalece las relaciones comerciales, sino que también mejora la fidelización y permite atender de forma más efectiva a las necesidades específicas del cliente. Además, esta fortaleza se complementa con una imagen empresarial sólida y la alta calificación del personal, que son esenciales para mantener la confianza en el sector tanto público como privado.

Otro factor relevante es la capacidad logística y de cobertura de la empresa, lo que le permite cumplir con los requerimientos tanto de contratos actuales como de nuevos. La disponibilidad de personal capacitado y la adecuada motivación del equipo interno también son aspectos que permiten a la empresa operar de manera eficiente y con una alta calidad de servicio. Esto resulta en una alta priorización de estos elementos, alcanzando el puntaje máximo en la mayoría de los casos.

Finalmente, la capacitación permanente del personal con profesionales calificados asegura que la empresa esté en constante mejora, manteniéndose actualizada con las últimas tendencias del sector y ofreciendo un servicio de seguridad personalizado y de calidad. Estos factores contribuyen significativamente al éxito y sostenibilidad de la empresa en el mercado competitivo.

Tabla 8. Análisis de Priorización de las Debilidades para la Empresa

Debilidades	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Rotación de personal operativo	3	2	6
Bajo reconocimiento de la marca de la empresa	3	3	9
Personal de supervisores desarmados, de conformidad con lo establecido en las Leyes	2	2	4
Inadecuado plan de crecimiento interno (promoción) para personal de la empresa	2	2	4
Inexistente publicidad de los servicios ofertados por la empresa	3	3	9
Inadecuada diversificación en los servicios ofertados	3	3	9
Personal de seguridad especializado no disponible las 24 horas (supervisores)	3	2	6
Inadecuada capacidad de reacción inmediata a las novedades suscitados.	3	2	6
Inexistente sistema integrado de gestión de calidad	3	3	9
Excesiva dependencia del sector público en contratos	3	3	9
Inexistente estrategia de estudio de mercado	3	3	9
Inadecuado desarrollo de alianzas estratégicas sólidas y eficaces	3	3	9
Inexistente departamento de ventas para promoción de los servicios ofertados	3	3	9
Nula capacidad para innovar y liderar el cambio en el sector de la seguridad	3	3	9
Inadecuado sistema de mejora de procesos internos	3	3	9
Baja liquidez de la empresa para desarrollar sus operaciones con normalidad	3	3	9
Las actividades de promoción y generación de ventas se centran en el sistema de compras publicas	3	3	9
Ineficiente planificación financiera	3	3	9
Inexistencia de convenios o alianzas con otras marcas	3	2	6
Inexistencia de poder de negociación con proveedores para obtener precios competitivos	3	2	6
Los proveedores no cuentan con ventas a crédito con pago a por lo menos 60 días plazo	3	2	6

Fuente: MLP Seguridad (2024)

En la Tabla 8 se identifican varias debilidades clave para MLP Seguridad. Una de las principales es el bajo reconocimiento de la marca, lo cual afecta la capacidad de la

empresa para atraer nuevos clientes y expandir su presencia en el mercado. Esta situación se agrava con la falta de una estrategia de publicidad efectiva que dé a conocer los servicios ofertados. La inadecuada diversificación de los servicios también es una debilidad crítica, limitando las oportunidades de crecimiento y adaptación a nuevas demandas del mercado.

Asimismo, la empresa enfrenta problemas internos relacionados con la falta de un sistema de gestión de calidad integrado, lo cual afecta la estandarización de procesos y la mejora continua. Esta carencia también limita su capacidad para innovar y liderar en el sector de la seguridad, afectando su competitividad frente a otras empresas que están más avanzadas tecnológicamente o con mejores sistemas de gestión.

Otro punto de preocupación es la excesiva dependencia del sector público para obtener contratos, lo cual genera una inestabilidad financiera, especialmente cuando los pagos por parte de los clientes del sector público se retrasan. La falta de liquidez también es un tema recurrente, lo que pone en riesgo las operaciones normales de la empresa. Se recomienda diversificar la cartera de clientes y fortalecer el departamento de ventas para mejorar su desempeño en el sector privado.

3.8.2. Priorización de Oportunidades y Amenazas de MLP Seguridad

Tabla 9. Análisis de Priorización de las Oportunidades para la Empresa

Oportunidades	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Posibilidad de conformar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología en seguridad	3	3	9
Creciente demanda de los servicios de seguridad debido al incremento de la inseguridad a nivel nacional	3	2	6
Tecnología en el ámbito de la seguridad en constante innovación.	3	3	9
Posibilidad de diversificación del portafolio de servicios.	3	3	9
Posibilidad de conformar alianza estratégica con otras empresas de seguridad para aplicar a proyectos de gran magnitud	3	3	9

Oportunidades	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Posibilidad de incentivos a las empresas por cumplir nuevas formas de contratación	2	2	4
Posibilidad de incrementar clientes	3	3	9
Posibilidad de acceder a créditos bancarios	3	2	6
Incremento de la demanda del servicio de seguridad electrónica	3	3	9
Incremento de solicitudes de clientes	3	2	6
Mano de obra más barata	2	2	4
Promueve la mejora continua de la empresa	3	2	6
Incremento de solicitudes de empleo	3	3	9
Implementar tecnología innovadora en el servicio de seguridad	3	3	9
Nos obliga a actualizar tecnológicamente el servicio	3	2	6
Permite implementar la R.S.E. (buenas prácticas ambientales)	2	2	4

Fuente: MLP Seguridad (2024)

La Tabla 9 muestra un análisis de las oportunidades disponibles para MLP Seguridad. Una de las oportunidades más importantes es la posibilidad de conformar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología en seguridad. Esto permitiría a la empresa ofrecer servicios más innovadores y mejorar su competitividad en el mercado, especialmente en un sector donde la tecnología está en constante evolución.

Otro aspecto relevante es el incremento en la demanda de servicios de seguridad, impulsado por el aumento de la inseguridad a nivel nacional. Esta tendencia ofrece una excelente oportunidad para la expansión de los servicios de la empresa, tanto en el sector de seguridad física como en el de seguridad electrónica. Al diversificar su portafolio de servicios, la empresa podría captar una mayor cantidad de clientes y generar mayores ingresos.

Además, la posibilidad de acceder a créditos bancarios para fortalecer la infraestructura y mejorar los recursos de la empresa es una oportunidad que debe ser aprovechada. Con

un financiamiento adecuado, la empresa podría aumentar su capacidad logística y mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

Tabla 10. Análisis de Priorización de las Amenazas para la Empresa

Amenazas	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Pérdida de clientes por competencia ilegal	3	2	6
Falta de políticas gubernamentales que garanticen la estabilidad empresarial.	3	2	6
Pago tardío por parte de los clientes, específicamente en el sector público	3	3	9
Incremento del costo de la mano de obra todos los años	3	3	9
Corrupción en el sector público y privado.	3	3	9
Exigencias para la obtención de los permisos operacionales	2	3	6
Difícil situación económica del país contribuye al retraso del crecimiento económico.	3	3	9
Leyes laborales que favorecen al trabajador	3	2	6
La entrada de nuevos competidores en el mercado de la seguridad puede reducir la cuota de mercado	3	3	9
Reducción de la inversión extranjera	3	2	6
Incertidumbre en las empresas, que no permite planificar a largo plazo	2	3	6
Creación de nuevas leyes que no favorecen a las empresas	3	2	6
Paralización de las actividades comerciales	3	2	6
Irregularidad en los procesos, que solo direccionan los contratos a determinadas empresas	3	2	6
Leyes limitan el accionar de los elementos uniformados	2	3	6
Iliquidez en la empresa	3	3	9
Suspensión del servicio por falta de presupuesto del cliente	3	2	6
Falta de liquidez del gobierno para pago del servicio que recibe	3	2	6
Incremento del SBU a los trabajadores sin consenso con las empresas	2	3	6
Nuevas reformas tributarias que afectan a las empresas	3	2	6
Cierre de empresas pequeñas y medianas (por extorsión)	3	2	6
Mano de obra no regularizada, incremento de la delincuencia	2	2	4

Amenazas	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Cumplimiento de exigencias del cliente que genera mayor gasto y menor utilidad	3	2	6
Ingreso de personal extranjero al Ecuador	2	2	4
Podríamos ser remplazados por la tecnología	3	3	9
Reducción de potenciales clientes	3	3	9

Fuente: MLP Seguridad (2024)

La Tabla 10 identifica varias amenazas que podrían afectar el desempeño de MLP Seguridad. La corrupción en los sectores público y privado es una de las mayores amenazas, ya que genera desigualdad en la adjudicación de contratos y puede afectar gravemente la sostenibilidad de la empresa. Otro factor que impacta es el incremento del costo de la mano de obra, el cual aumenta cada año, lo que reduce los márgenes de utilidad y obliga a la empresa a ajustar sus estrategias de costos.

Otra amenaza significativa es la entrada de nuevos competidores en el mercado, lo que reduciría la cuota de mercado de MLP Seguridad. Esto se agrava con la creciente tecnología en el sector, que remplazaría a los trabajadores en ciertas áreas de seguridad, representando un desafío importante para la empresa. Mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas será clave para contrarrestar esta amenaza.

Finalmente, la situación económica del país y la iliquidez del gobierno también son factores que afectan a la empresa. El pago tardío por parte de los clientes, especialmente del sector público, pone en riesgo las operaciones de la empresa y puede generar una falta de liquidez que comprometa su capacidad para cumplir con los contratos vigentes.

3.8.3. Acciones de ataque

Tabla 11. Matriz de acciones de ataque

<i>Acciones estratégicas de ataque</i>		O1	Posibilidad de conformar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología en seguridad
		O2	Tecnología en el ámbito de la seguridad en constante innovación.
		O3	Posibilidad de diversificación del portafolio de servicios.
		O4	Posibilidad de conformar alianza estratégica con otras empresas de seguridad para aplicar a proyectos de gran magnitud
		O5	Posibilidad de incrementar clientes
		O6	Incremento de la demanda del servicio de seguridad electrónica
		O7	Incremento de solicitudes de empleo
		O8	Implementar tecnología innovadora en el servicio de seguridad
			<i>Oportunidades</i>
F1	Constante comunicación de parte de la Compañía con el cliente	F10 3	Mantener la comunicación con el cliente para determinar nuevas necesidades o requerimientos del servicio, con el fin de diversificarlo
F2	Buena imagen empresarial con nuestros clientes	F20 5	Aprovechar la buena imagen empresarial para incrementar los clientes
F3	Contar con personal calificado en las diferentes áreas administrativas	F60 5	Mantener la capacidad logística para atender a nuevos clientes a nivel nacional
F4	Toma de decisiones informada y en equipo	F50 8	Mantener la capacitación del personal para implementar tecnología innovadora en el servicio
F5	Capacitación permanente del personal con profesionales calificados	F80 3	Mantener la fidelización del cliente, ofreciéndole nuevos servicios
F6	Capacidad logística para proveer el servicio actual y de nuevos contratos	F60 7	Realizar alianzas estratégicas con proveedores, con el fin de adquirir insumos a un buen precio, logrando una mayor rentabilidad
F7	Cuenta con instalaciones propias y equipadas con lo necesario para realizar sus operaciones		
F8	Capacidad de cobertura del servicio a nivel nacional		
F9	Clientes del sector privado se han fidelizado con la empresa		
F10	Adecuada motivación y empatía con los colaboradores		
			<i>Acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades</i>

Fuente: MLP Seguridad (2024)

La Tabla 11 detalla las acciones estratégicas de ataque que MLP Seguridad podría implementar para aprovechar las oportunidades y potenciar sus fortalezas. Una de las

principales acciones es la posibilidad de conformar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología, lo cual no solo mejoraría la calidad de los servicios ofrecidos, sino que permitiría diversificar el portafolio y posicionar a la empresa como innovadora en el sector de la seguridad.

Aprovechar la buena imagen empresarial y mantener la comunicación con los clientes son aspectos clave que podrían incrementar la fidelización y generar nuevas oportunidades de negocio. Estas estrategias están alineadas con la visión de largo plazo de MLP Seguridad, ya que buscan no solo consolidar la relación con los clientes existentes, sino también captar nuevos, mejorando así la sostenibilidad de la empresa. Finalmente, las alianzas estratégicas con otras empresas del sector de seguridad para aplicar a proyectos de gran magnitud son una medida de ataque que puede posicionar a MLP Seguridad como un actor relevante en proyectos complejos. Estas acciones permiten optimizar recursos y aumentar la competitividad, al tiempo que se mejoran los márgenes de rentabilidad.

3.8.4. Acciones de defensa

Tabla 12. Matriz de acciones de defensa

<i>Acciones estratégicas de defensa</i>			A1	Pago tardío por parte de los clientes, específicamente en el sector público
		<i>Amenazas</i>	A2	Incremento del costo de la mano de obra todos los años
			A3	Corrupción en el sector público y privado.
			A4	Difícil situación económica del país contribuye al retraso del crecimiento económico.
			A5	La entrada de nuevos competidores en el mercado de la seguridad puede reducir la cuota de mercado
			A6	Iliquidez en la empresa
			A7	Podríamos ser remplazados por la tecnología
			A8	Reducción de potenciales clientes
<i>Debilidades</i>	D1		Bajo reconocimiento de la marca de la empresa	<i>D10A6</i>
	D2	Inexistente publicidad de los servicios ofertados por la empresa	<i>D2A7</i>	Publicitar los servicios ofertados por medio de redes sociales de los servicios ofertados
	D3	Inadecuada diversificación en los servicios ofertados	<i>D3A7</i>	Diversificar los servicios que oferta la empresa, incorporando nuevas tecnologías existentes en el mercado

D4	Inexistente sistema integrado de gestión de calidad	D4A8	Implementar un sistema de calidad integrado con el fin de mejorar el servicio ofertado e incrementar potenciales clientes
D5	Excesiva dependencia del sector público en contratos	D8D11A1	Implementar un departamento de ventas que promocióne los servicios de la empresa, específicamente en el sector privado, con el fin de mejorar la liquidez en la empresa
D6	Inexistente estrategia de estudio de mercado	D9A8	Innovar el servicio de seguridad física y electrónica, con el fin de mantener a los clientes existentes e incrementar nuevos clientes
D7	Inadecuado desarrollo de alianzas estratégicas sólidas y eficaces	D7A6	Realizar alianzas estratégicas con otras empresas del mismo sector con el fin de alcanzar contratos grandes y poder incrementar los ingresos de la empresa
D8	Inexistente departamento de ventas para promoción de los servicios ofertados	D13A4	Realizar la planificación anual de los recursos financieros, disminuyendo los costos y gastos y aumentando la rentabilidad de la empresa
D9	Nula capacidad para innovar y liderar el cambio en el sector de la seguridad		
D10	Inadecuado sistema de mejora de procesos internos		
D11	Baja liquidez de la empresa para desarrollar sus operaciones con normalidad		
D12	Las actividades de promoción y generación de ventas se centran en el sistema de compras públicas		
D13	Ineficiente planificación financiera		

Fuente: MLP Seguridad (2024)

La Tabla 14 presenta una serie de acciones estratégicas de defensa que MLP Seguridad debe considerar para mitigar las amenazas identificadas y convertir sus debilidades en fortalezas. Entre ellas, se encuentra la implementación de una adecuada gestión por procesos para mejorar la eficiencia y así contrarrestar la iliquidez de la empresa, uno de los mayores retos actuales.

Otra medida clave es publicitar los servicios de la empresa a través de redes sociales y otros medios digitales. Esto permitirá aumentar el reconocimiento de la marca y diversificar los canales de promoción, ayudando a reducir la dependencia del sector público y generando nuevas oportunidades en el sector privado. La diversificación de los

servicios, apoyada en la incorporación de nuevas tecnologías, también es fundamental para fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Además, el desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas del sector podría facilitar la adquisición de contratos grandes, lo que permitiría incrementar los ingresos. La planificación financiera también debe mejorar para garantizar una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, mitigando así el impacto de las amenazas económicas externas.

3.9. Acciones estratégicas

Tabla 13. Matriz de acciones estratégicas

Acciones Estratégicas	Lineamiento Estratégico	Definición
Diversificar los servicios que oferta la empresa, incorporando nuevas tecnologías existentes en el mercado	Innovación	Diversificar el portafolio de servicios incorporando tecnologías modernas existentes en el mercado, innovar el servicio.
Innovar el servicio de seguridad física y electrónica, con el fin de mantener a los clientes existentes e incrementar nuevos clientes		
Mantener la comunicación con el cliente para determinar nuevas necesidades o requerimientos del servicio, con el fin de diversificarlo	Relacionamiento eficaz	Realizar alianzas estratégicas con proveedores y con empresas del sector
Mantener la fidelización del cliente, ofreciéndole nuevos servicios		
Realizar alianzas estratégicas con proveedores, con el fin de adquirir insumos a un buen precio, logrando una mayor rentabilidad		
Realizar alianzas estratégicas con otras empresas del mismo sector con el fin de alcanzar contratos grandes y poder incrementar los ingresos de la empresa		
Aprovechar la buena imagen empresarial para incrementar los clientes	Excelencia empresarial	Potenciar los procesos de la empresa, implementando sistemas de calidad integrados, manteniendo el personal capacitado para aumentar la rentabilidad, eficiencia y productividad
Mantener la capacitación del personal para implementar tecnología innovadora en el servicio		
Implementar una adecuada gestión por procesos, para mejorar la eficiencia de la empresa		
Implementar un sistema de calidad integrado con el fin de mejorar el servicio ofertado e incrementar potenciales clientes		

Acciones Estratégicas	Lineamiento Estratégico	Definición
Mantener la capacidad logística para atender a nuevos clientes a nivel nacional	Sustentabilidad	Promover los servicios de la empresa, logrando más clientes del sector privado, obteniendo una rentabilidad mayor, logrando una empresa más sustentable.
Publicitar los servicios ofertados por medio de redes sociales de los servicios ofertados		
Implementar un departamento de ventas que promocióne los servicios de la empresa, específicamente en el sector privado, con el fin de mejorar la liquidez en la empresa		
Realizar la planificación anual de los recursos financieros, disminuyendo los costos y gastos y aumentando la rentabilidad de la empresa		

Fuente: MLP Seguridad (2024)

La Tabla 13 resume las acciones estratégicas que MLP Seguridad puede adoptar para lograr sus objetivos a largo plazo. Diversificar los servicios ofrecidos es una de las principales estrategias, lo que implica incorporar tecnologías modernas y mantenerse a la vanguardia en el sector. Esta innovación en los servicios de seguridad física y electrónica no solo atraerá nuevos clientes, sino que ayudará a mantener a los existentes.

Mantener una comunicación efectiva con los clientes es otra estrategia fundamental para identificar nuevas necesidades y ajustar los servicios en medida que evoluciona el mercado. Asimismo, realizar alianzas estratégicas con proveedores y otras empresas del sector permitirán a MLP Seguridad mejorar su capacidad logística, obtener insumos a precios competitivos y aumentar la rentabilidad.

Por último, implementar un sistema de calidad integrado y mantener al personal capacitado garantizará una mayor eficiencia en los procesos, incrementando la productividad y mejorando el servicio ofrecido. Estas acciones estratégicas refuerzan la sostenibilidad de la empresa y su capacidad para competir en un mercado en constante cambio.

3.10. Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos son métricas clave, utilizadas para evaluar el desempeño de la empresa en la implementación de sus estrategias y el logro de sus

objetivos. Estos indicadores permiten monitorear el impacto de las acciones estratégicas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar las estrategias según sea necesario. A continuación, se presentan los indicadores estratégicos recomendados para evaluar el éxito de las acciones planteadas.

Tabla 14. Indicadores Estratégicos

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Indicador	Definición del Indicador/Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Actualización	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Financieras	1	Alcanzar sostenibilidad financiera	Liquidez corriente, debe ser entre 1,5 y 2	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	i	Trimestral	2	2	2	2
			Retorno sobre el capital ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100$	%	Semestral	25%	25%	30%	35%
	2	Incrementar la rentabilidad	Margen de ganancia neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	%	Trimestral	25%	30%	35%	40%
			Retorno sobre activos ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}} * 100$	%	Trimestral	20%	20%	30%	30%
Clientes y Consumidores	3	Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} * 100$	%	Semestral	80%	85%	90%	95%
			Número de quejas del cliente	$\frac{\text{Número de quejas atendidas}}{\text{Total de quejas}} * 100$	u	Mensual	5	10	15	20
	4	Lograr presencia a nivel nacional	Número de contratos o clientes por región	$\frac{\text{Número de ciudades con servicio}}{\text{Total de ciudades}} * 100$	%	Semestral	40%	45%	50%	55%
	5	Aumentar la visibilidad de la marca y	Cantidad de leads calificados generados	$\frac{\text{Número de visitas a la página}}{\text{Total de visitas planeadas}} * 100$	%	Semestral	50%	60%	80%	90%

	atraer nuevos clientes	Crecimiento de la audiencia en redes sociales	$\frac{\text{Número de solicitudes del servicio}}{\text{Total de solicitudes planeadas}} * 100$	%	Semestral	60%	70%	80%	90%		
Procesos Internos	6	Aumentar las ventas y la cuota de mercado	Crecimiento en las ventas	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}} * 100$	%	Trimestral	50%	60%	70%	80%	
			Cuota de mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} * 100$	%	Trimestral	1%	1,3%	1,5%	1,7%	
	7	Diversificar la fuente de ingresos	Ingresos provenientes de nuevas líneas de servicios	$\frac{\text{Ingresos de nuevas líneas de servicios}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	%	Mensual	20%	40%	60%	80%	
				Número de nuevos clientes en nuevas líneas de servicios	Conteo de clientes que adquieren nuevos servicios	i	Trimestral	100	200	300	400
Procesos Internos	8	Optimizar los procesos internos	Tiempo promedio de respuesta (2 a 3 min)	Valor promedio de respuesta	i	Trimestral	3	2,8	2,6	2,5	
				Porcentaje de cumplimiento de procedimientos operativos estándar (SOPs)	$\frac{\text{Número de SOPs cumplidos}}{\text{Número de SOPs esperados}} * 100$	%	Trimestral	70%	80%	90%	95%
					$\frac{\text{Número de NLSI actuales}}{\text{Número de NLSI planificadas}} * 100$						
	9	Innovar y desarrollar	Nuevas líneas de servicio implementadas		%	Semestral	70%	80%	90%	100%	

		nuevas líneas de servicio		%	Semestral	70%	80%	90%	100%	
	10	Incrementar la capacidad operativa	Disponibilidad de material logístico para nuevos proyectos	$\frac{\text{Número de ML disponible}}{\text{Número de ML requerido}} * 100$	%	Semestral	25%	30%	35%	40%
	11	Fomentar relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos	Satisfacción de proveedores y socios estratégicos	$\frac{\text{Valor obtenido en la encuesta}}{\text{Total de valor de la encuesta}} * 100$	%	Trimestral	80%	85%	90%	95%
			Retención de proveedores y socios estratégicos	$\frac{\text{Número de Py SE retenidos}}{\text{Numero de Py SE al inicio del periodo}} * 100$	%	Trimestral	100%	100%	100%	100%
	12	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	Calificación obtenida en la auditoría interna	$\frac{\text{Valor obtenido en la auditoria Interna}}{\text{Total de valor esperado}} * 100$ $\frac{\text{Número de personal retenido}}{\text{Numero total de personal al inicio del periodo}} * 100$	%	Trimestral	70%	80%	90%	100%
Aprendizaje y Crecimiento	13	Fomentar el desarrollo del personal	Retención del talento		%	Trimestral	100%	100%	100%	100%
	14	Alcanzar una atmósfera laboral positiva	Evaluación del rendimiento	$\frac{\text{Nota de la evaluacion del rendimiento}}{\text{Nota máxima}} * 100$	%	Trimestral	80%	85%	90%	95%
			Pausas activas	$\frac{\text{Número de pausas activas realizadas}}{\text{Numero de pausas activas planificadas}} * 100$	%	Trimestral	100%	100%	100%	100%

1	Capacitación	Capacitación	del	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número total de personal}} * 100$	%	Trimestral	85%	90%	95%	100%
5	del personal	personal								

Fuente: MLP Seguridad (2024)

El plan estratégico presenta objetivos claros distribuidos en las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. En la perspectiva financiera, destacan metas como el aumento de ingresos del sector privado, sostenibilidad financiera y diversificación de fuentes. Los indicadores seleccionados, como liquidez corriente y ROE, son adecuados para monitorear la salud financiera de la empresa.

En la perspectiva de clientes, se priorizan la satisfacción, la presencia nacional y la visibilidad de la marca. Los indicadores de satisfacción y reducción de quejas son relevantes. Asimismo, las metas relacionadas con el crecimiento en redes sociales y leads calificados son ambiciosas, pero se necesitaría detallar cómo se convertirán estos leads en clientes reales.

La perspectiva de procesos internos se centra en optimizar operaciones, innovar en servicios y fortalecer relaciones con proveedores. Los indicadores como tiempo de respuesta y cumplimiento de SOPs son apropiados para medir eficiencia. La empresa tiene una vasta experiencia y ha mantenido una relación sólida tanto con los proveedores como con los socios estratégicos, lo que se ha visto plasmado en la ejecución de varios proyectos a nivel nacional.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja un enfoque en el desarrollo del personal, el bienestar laboral y la gestión del conocimiento. Indicadores como retención del talento y participación en capacitaciones son fundamentales para el éxito de la empresa.

En general, el plan es sólido y bien estructurado, aunque algunas metas pueden requerir mayor respaldo estratégico y recursos para garantizar su viabilidad. Incorporar líneas base para los indicadores y detallar acciones específicas fortalecería aún más su efectividad.

CAPÍTULO IV APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

4.1. Modelo de negocio TO BE

Aunque el modelo de negocio no forma parte de la aplicación de la metodología del presente trabajo, se presenta el mismo con el fin de describir una referencia de cómo se utilizará en la empresa MLP Seguridad, por el hecho que el modelo de negocios TO BE describe cómo la empresa MLP Seguridad planea evolucionar para mejorar su competitividad, eficiencia y rentabilidad. Este modelo es desarrollado utilizando el lienzo Business Model Canvas, con un enfoque en estrategias innovadoras y la expansión de mercado, basándose en los hallazgos del diagnóstico estratégico y las recomendaciones del trabajo.

MODELO DE NEGOCIOS MLP SEGURIDAD – CANVAS TO BE						
Alianzas Estratégicas Proveedores de Uniformes Proveedores de Armas y Equipo Fabricantes y/o proveedores de sistemas de seguridad electrónica Centros de formación para capacitación del personal Instituciones financieras para financiamiento de proyectos	Actividades Clave Investigación y desarrollo en tecnología de seguridad. Estrategias de marketing digital y relacional. Capacitación constante de recursos humanos. Mejora continua de procesos internos y servicios. Recursos Clave Financieros Humanos Operativos Armamento y Equipo Logísticos Vehículos Tecnológicos Equipo de monitoreo virtual y dispositivos electrónicos de seguridad	Propuesta de Valor Seguridad Física Guardias armados uniformados 24h, 12h Seguridad Electrónica Monitoreo de seguridad Guardia Virtual Venta de dispositivos de seguridad Asesoría en Seguridad Estudio de seguridad físico y con drones Seguridad PMI Custodios	Relacionamiento Servicio personalizado Asesoría para implementar en las instalaciones el mejor servicio que requiere el cliente. Facilidad de solicitar el servicio y compra de dispositivos por medio de la página web y redes sociales. Garantía de cumplimiento y calidad Canales Sector Público Sistema Nacional de contratación pública SERCOP Sector Privado Página web, redes sociales (Facebook, Tiktok , Linkedin)	Segmentos de Atención Instituciones Públicas GADs, IESS Salud y Financieras Empresas Privadas de tipo medianas y grandes Financiero como Bancos y Cooperativas Industrial Petrolera Agrícola Comercial Empresarial Edificios Conjuntos Mercado masivo Usuarios de Hogares y locales comerciales	Estructura de Costos Pago de nómina Compra de Uniformes Compra de Armas y Equipo Pago de Seguros Mantenimiento	Flujos de Ingreso Provisión del servicio de seguridad física con guardias armados y uniformados Venta de dispositivos de seguridad Suscripción al servicio de monitoreo y guardianía virtual Provisión del servicio de asesoría en seguridad Provisión del servicio de custodios de seguridad

Figura 8. Modelo de negocio Canvas To Be
Fuente: MLP Seguridad (2024)

4.1.1 Segmentos de atención

En el sector público se va a continuar con la participación en la Contratación Pública en el SERCOP, esta vez la atención está dirigida a entidades del estado que tienen recursos propios con los cuales realicen un pago rápido por el servicio, como por ejemplo los

Gobiernos Autónomos Descentralizados GADS como Municipios, Prefecturas, además de, el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social IESS, instituciones del estado del sector salud.

Se ha implementado en gran escala al sector privado, en la que se atenderá a la mayoría de las instituciones de este sector, dirigiendo la atención tanto a entidades que pueden pagar por el servicio como a usuarios de consumo masivo.

4.1.2 Propuesta de valor

Se ha realizado una diversificación de los servicios, implementando la seguridad electrónica monitoreo y seguridad virtual.

4.1.3 Canales

Contratación a través del SERCOP (sector público).

Página web y contactos directos para el sector privado.

Plataforma digital para contratación de servicios y gestión de seguridad en tiempo real.

Presencia activa en redes sociales y canales publicitarios digitales.

Alianzas con agentes inmobiliarios y consultoras de gestión de riesgos.

4.1.4 Relación con clientes

Relación personalizada con seguimiento de contratos.

Automatización de interacciones (CRM avanzado), encuestas de satisfacción en tiempo real, programas de fidelización para clientes recurrentes.

Servicios personalizados de seguridad ajustados a necesidades específicas.

Garantía de cumplimiento y calidad certificada.

4.1.5 Fuentes de ingresos

Contratos de vigilancia física y electrónica.

Monetización de servicios tecnológicos como monitoreo remoto en suscripciones.

Consultoría en análisis de riesgos.

Servicios de capacitación en seguridad para empresas.

4.1.6 Recursos clave

Personal altamente capacitado y certificado.

Infraestructura tecnológica avanzada (drones, sistemas de monitoreo).

Red de contactos locales e internacionales para expansión.

4.1.7 Actividades clave

Investigación y desarrollo en tecnología de seguridad.

Estrategias de marketing digital y relacional.

Capacitación constante de recursos humanos.

Mejora continua de procesos internos y servicios.

4.1.8 Socios clave

Alianzas estratégicas con fabricantes y/o proveedores de tecnología de seguridad (hardware y software).

Centros de formación para programas de capacitación.

Instituciones financieras para financiamiento de proyectos.

4.1.9 Estructura de costos

Inversión en tecnología emergente.

Contratación de personal especializado.

Campañas de marketing y mejora de imagen corporativa.

Costos operativos asociados a la diversificación de servicios.

El modelo **TO BE** propone un enfoque más estratégico y tecnológico, apuntando a una diferenciación sostenible en el mercado competitivo de seguridad privada. Esto permitirá a MLP Seguridad adaptarse mejor a las demandas del mercado, diversificar ingresos y optimizar la eficiencia operativa.

4.2 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que permite a las empresas, traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos, indicadores y acciones alineadas a cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 15. Balanced Scorecard

Perspectiva	Nº	Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativas	Responsable
Financieras	1	Alcanzar sostenibilidad financiera	Liquidez corriente, debe ser entre 1,5 y 2	Reducir los costos del servicio	Logística
			Retorno sobre el capital ROE	Mantener reserva de liquidez	Contabilidad
	2	Incrementar la rentabilidad	Margen de ganancia neta	Venta de servicios o dispositivos de mayor margen: Enfocarse en productos o servicios que ofrezcan un mayor margen de beneficio.	Contabilidad
			Retorno sobre activos ROA	Implementar una planificación financiera rigurosa y un control presupuestario para mantener los gastos bajo control	Contabilidad
Clientes y Consumidores	3	Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción del cliente	Garantizar que todos los productos o servicios cumplan con altos estándares de calidad	Gestión de la calidad 2
			Número de quejas del cliente	Ofrecer un servicio personalizado y adaptado a las necesidades individuales de cada cliente	Comercialización
	4	Lograr presencia a nivel nacional	Número de contratos o clientes por región	Apertura de nuevas sucursales en diferentes ciudades del país	Gerencia
	5	Aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes	Cantidad de leads generados	Invertir en publicidad en medios de comunicación, plataformas digitales y redes sociales.	Comercialización
			Crecimiento de la audiencia en redes sociales	Implementar el Marketing de contenido, creando y compartiendo contenido relevante y valioso que atraiga y retenga a tu audiencia, como blogs, videos y artículos	Comercialización

Perspectiva	N°	Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativas	Responsable
Procesos Internos	6	Aumentar las ventas y la cuota de mercado	Crecimiento en las ventas	Crear un departamento de Comercialización y ventas	Gerencia
			Cuota de mercado	Optimización SEO y SEM: SEO, mejora el posicionamiento de tu sitio web en los motores de búsqueda a través de la optimización de palabras clave; y SEM, Invertir en anuncios pagados en Google y otras plataformas para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes	Comercialización
	7	Diversificar la fuente de ingresos	Ingresos provenientes de nuevas líneas de servicios	Realizar estudios de mercado para determinar necesidades de los clientes y determinar nichos de mercado	Comercialización
			Número de nuevos clientes en nuevas líneas de servicios	Introducir nuevas líneas de servicios que complementen la oferta actual y atraigan a diferentes segmentos de mercado.	Gerencia
	8	Optimizar los procesos internos	Tiempo promedio de respuesta	Identificar los procesos que necesitan mejoras mediante el análisis de flujos de trabajo y la detección de errores o cuellos de botella	Gestión de la calidad 2
			Porcentaje de cumplimiento de procedimientos operativos estándar (SOPs)	Rediseñar los procesos para eliminar pasos innecesarios y aumentar la eficiencia, automatizando los procesos	Gestión de la calidad 2
	9	Innovar y desarrollar nuevas líneas de servicio	Nuevas líneas de servicio implementadas	Visitar ferias de seguridad en donde existe lo último en tecnología para crear nuevos servicios	Gerencia
				Implementar tecnologías como inteligencia artificial, Internet de las Cosas (IoT) y blockchain para crear servicios innovadores que aporten valor añadido a tus clientes	Gerencia
	10	Incrementar la capacidad operativa	Disponibilidad de material logístico para nuevos proyectos	Realizar compras planificadas de equipo, armas incrementando la capacidad operativa	Logística

Perspectiva	Nº	Objetivos Estratégicos	Indicador	Iniciativas	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	11	Fomentar relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos	Satisfacción de proveedores y socios estratégicos	Contactar a proveedores y/o fabricantes de tecnología e insumos para proveer el servicio	Gerencia
			Retención de proveedores y socios estratégicos	Crear acuerdos que ofrezcan beneficios compartidos, como descuentos por volumen, acceso a recursos adicionales, o participación en programas de innovación conjunta.	Gerencia
	12	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	Calificación obtenida en la auditoría interna	Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la conformidad del sistema de gestión de calidad con los requisitos de la norma ISO 9001 y identificar oportunidades de mejora	Gestión de la calidad 2
	13	Fomentar el desarrollo del personal	Retención del talento	Evaluar el desempeño de los trabajadores	Gestión de la calidad 2
				Reconocer el buen desempeño a trabajadores	Talento Humano
	14	Alcanzar una atmósfera laboral positiva	Reuniones de motivación	Mantener las pausas de distracción	Gerencia
			Pausas activas	Mantener las pausas activas	Gestión de la calidad 2/ Logística
	15	Capacitación del personal	Capacitación del personal	Capacitar al personal en nuevas tecnologías y metodologías para asegurar que tienen las habilidades necesarias para apoyar la innovación y mejorar los procesos	Talento Humano

Fuente: MLP Seguridad (2024)

El plan estratégico presentado incluye iniciativas específicas y responsables asignados, lo que evidencia una planificación detallada y orientada a resultados. En la perspectiva financiera, destaca la inclusión de iniciativas como la reducción de costos del servicio, con el fin de lograr la mayor utilidad, sin que esa reducción intervenga en la calidad del servicio. Así también, con el aumento de ingresos provenientes del sector privado, se mantendrá una reserva de liquidez en la empresa con el fin de promover nuevos proyectos y garantizar la operatividad de la empresa.

La asignación de responsabilidades claras, como al departamento contable el control del ROE, asegura un enfoque organizado, aunque algunas metas, como el aumento rápido de nuevos contratos, podrían beneficiarse de un análisis de capacidad interna para evitar sobrecargas.

En la perspectiva de clientes, se priorizan la expansión de la presencia nacional y la mejora en la satisfacción del cliente. Iniciativas como la apertura de sucursales y el uso de marketing digital muestran un enfoque integral en la captación de nuevos clientes y la fidelización de los existentes.

La perspectiva de procesos internos se enfoca en la eficiencia operativa, con iniciativas como la automatización de SOPs y la implementación de tecnologías avanzadas como IoT e inteligencia artificial. Estas acciones reflejan un compromiso con la innovación y la mejora continua. Para el éxito de estas iniciativas se debe a una ejecución bien gestionada, ya que implican inversiones significativas en infraestructura y capacitación.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el desarrollo del personal y el bienestar laboral están bien cubiertos mediante programas de capacitación en nuevas tecnologías, reuniones de motivación y reconocimiento al desempeño. Estas iniciativas son fundamentales para mantener un equipo comprometido y alineado con los objetivos estratégicos.

En general, el plan estratégico presenta una estructura sólida con objetivos claros, iniciativas detalladas y responsables asignados, realizando evaluaciones periódicas para ajustar las acciones según los resultados y asegurar que las metas se mantengan realistas y alcanzables.

4.3 Mapa estratégico

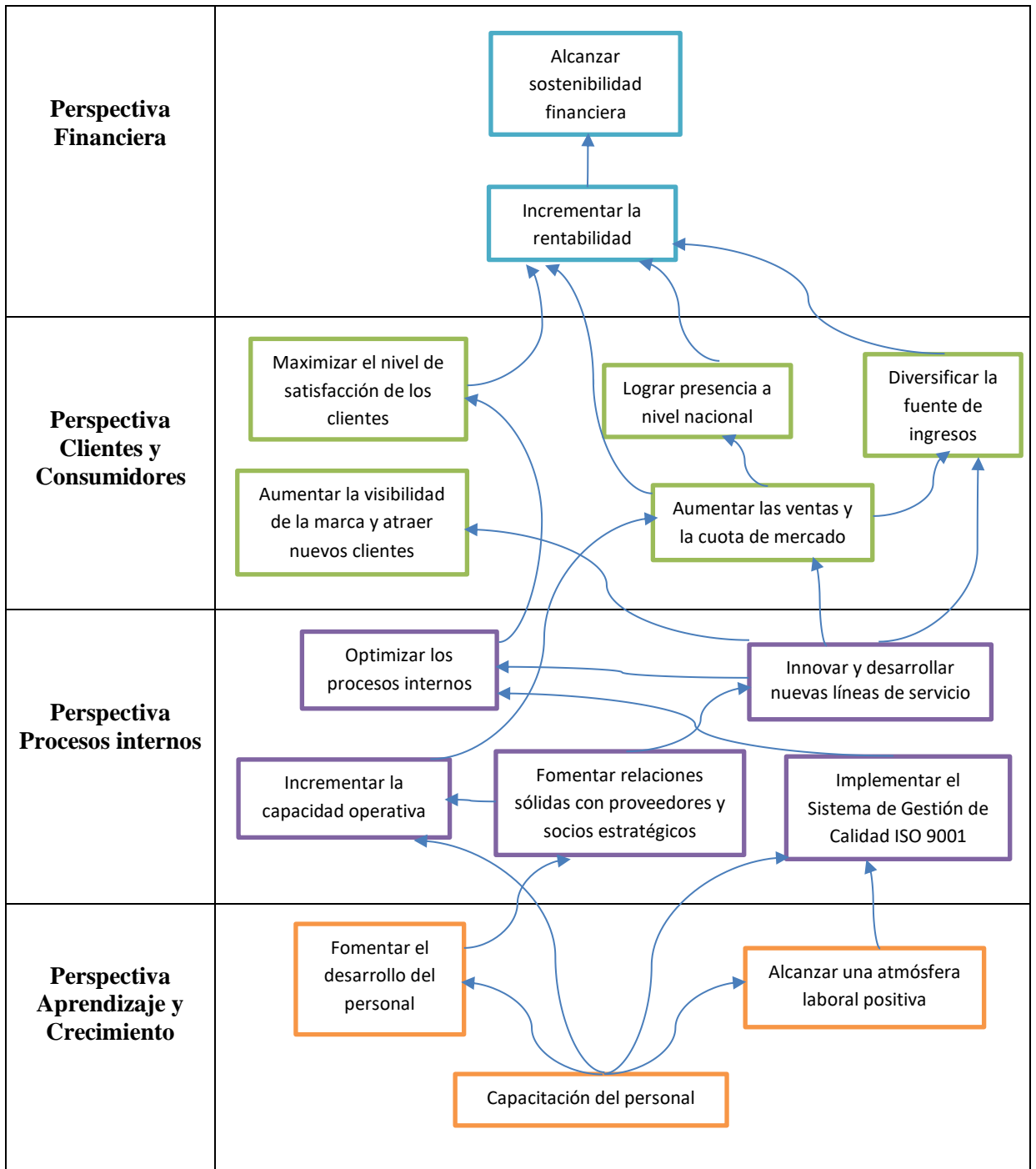


Figura 9. Mapa Estratégico
Fuente: MLP Seguridad (2025)

4.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos para MLP Seguridad, organizados según las perspectivas del modelo y alineados con la misión y visión de la empresa:

4.4.1 Perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad.
- Alcanzar sostenibilidad financiera.

4.4.2 Perspectiva de Clientes

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Lograr presencia a nivel nacional
- Aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes
- Aumentar las ventas y la cuota de mercado
- Diversificar la fuente de ingresos.

4.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

- Optimizar los procesos internos
- Innovar y desarrollar nuevas líneas de servicio
- Incrementar la capacidad operativa
- Fomentar relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Fomentar el desarrollo del personal
- Alcanzar una atmósfera laboral positiva
- Intensificar las capacidades para gestionar el conocimiento.

4.5 Plan de implementación

El plan de implementación en MLP Seguridad, se realizará de una forma planificada siguiendo las respectivas actividades, cronograma y presupuesto. El tiempo que se ha previsto para el presente plan es de 18 meses, cuya fecha de inicio es el 01 de julio del 2025 hasta el 31 de diciembre del 2026.

4.5.1 Análisis del costo-beneficio

En el análisis costo-beneficio se identifican dos aspectos importantes para la empresa, como son los beneficios económicos y los no económicos, los mismos que se detallan a continuación:

4.5.1.1 Beneficios no económicos

- Mejorar el relacionamiento con el cliente interno y externo.
- Mejoramiento del talento humano de la empresa en el ámbito profesional.
- Desarrollo de una cultura organizacional con enfoque al cliente.
- Desarrollo de una cultura organizacional con enfoque a la mejora continua.

4.5.1.2 Beneficios económicos

Según la proyección para el año 2025 y 2026, los beneficios económicos para la empresa MLP Seguridad tal como se presentan en la siguiente tabla provienen del incremento en ventas de un 20% y la reducción de los costos del servicio en un 5%.

Tabla 16. Proyección de ventas para el año 2025 y 2026

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Promedio	Proyección Jun 2026	Proyección Jun 2027
Ventas netas	\$2.310.491,00	\$1.569.219,00	1.537.028,48	2.746.055,00	2.040.698,37	2.346.803,13	2.698.823,59
Utilidad en ventas	\$84.521,00	61.250,21	63.185,00	239.347,00	112.075,80	134.490,96	161.389,16

Porcentaje de utilidad	3,66%	3,90%	4,11%	8,72%	5,49%	5,73%	5,98%
					ROI	41%	69%

Fuente: MLP Seguridad (2025)

Como se puede notar en la tabla 16, la proyección en venta se ha realizado en base a un promedio de los cuatro años anteriores. No se ha tomado solo del año 2024 por el motivo que solo en ese año se ha tenido un incremento en las ventas por tener un incremento en el valor del servicio propuesto en el catalogo electrónico del Servicio Nacional de Contratación Pública.

EL retorno de inversión ROI para el mes de junio del año 2026 sería del 41%, lo que quiere decir que por cada dólar invertido el retorno de inversión es de USD. 0,41 centavos. Para junio del 2027 el ROI es del 69%, lo que significa que por cada dola invertido el ROI es de USD. 0,69 centavos. El total del ROI al final de los dos según las proyecciones sería del 110%.

A continuación, se presenta la tabla del plan de implementación del presente trabajo, el mismo que determina los pazos, montos o recursos para su ejecución.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La planificación estratégica propuesta es un factor clave para el desarrollo y crecimiento empresarial en MLP Seguridad. La misma que es una guía clara para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Facilitando la toma de decisiones a la alta dirección y la conversión de la misión y visión en acciones concretas.

La planificación estratégica propuesta en el presente trabajo, ofrece pautas de trabajo claras y responsabilidades individuales para cada miembro del personal, lo que podría mejorar la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados.

El desequilibrio en la cartera de clientes, con una marcada dependencia del sector público, representa un riesgo significativo para la sostenibilidad y crecimiento de MLP Seguridad. Por lo que incrementar los clientes del sector privado en la empresa es primordial con el fin de evitar la volatilidad que contiene el sector público.

La inexistencia de un departamento de ventas dedicado al sector privado ha limitado significativamente la capacidad de MLP Seguridad para explotar este mercado. La falta de una estrategia proactiva para captar clientes privados ha resultado en una baja participación de este sector en las ventas totales.

La implementación de una planificación estratégica podría fomentar una cultura organizacional compartida, alineando a todo el personal hacia una visión de futuro común.

La adopción de una estrategia agresiva de crecimiento, impulsada por una planificación estratégica sólida, podría generar un crecimiento anual significativo del 20%, mejorando la liquidez, la solvencia y satisfaciendo los intereses de las partes interesadas.

5.2 Recomendaciones

Se debe aplicar todas las etapas del ciclo PHVA, ya que el presente trabajo es una propuesta que está enmarcada en la planificación, por lo que se debe llegar al hacer, verificar y actuar.

Luego de la implementación de la planificación estratégica, se debe realizar una actualización de esta, actualizando desde las herramientas del análisis FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, los mismos que ya deben haber disminuido las debilidades y la empresa debe estar más preparada para enfrentar las amenazas, así como para aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Se debe implementar el software de seguimiento y evaluación del desempeño basado en el Balanced Scorecard para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario.

Fomentar una cultura de planificación estratégica en toda la organización, asegurando la participación y el compromiso de todos los niveles jerárquicos en la implementación de las estrategias.

Dentro de la gestión del talento humano, se debe reducir la rotación de personal operativo, implementando los programas de bienestar laboral, incentivos económicos, estabilidad contractual y reconocimiento del desempeño. También se debe fortalecer la especialización del personal de seguridad, la misma que ayudaría a garantizar la disponibilidad 24/7 de personal altamente capacitado, en turnos estratégicamente organizados.

El Marketing es importante para incrementar el reconocimiento de marca en el público objetivo. El departamento de ventas y promoción de servicios determinan el equipo comercial con metas claras, enfocado en atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

REFERENCIAS

- American Gas Association. (01 de 04 de 2014). *Cryptographic Protection of SCADA Communications Part 1*. Obtenido de Background, Policies and Test Plan: <https://www.scadahacker.com/library/Documents/Standards/AGA%20-%20Cryptographic%20Protection%20of%20SCADA%20Communications%20-%202012%20Part1.pdf>
- Centro Criptológico Nacional. (12 de 03 de 2014). *Seguridad en Sistemas SCADA*. Obtenido de https://www.ccn-cert.cni.es/publico/seriesCCN-STIC/series/400-Guias_Generales/480-SCADA/480-Seguridad_sistemas_SCADA-mar10.pdf
- Aceituno Canal, V. (2004). *Seguridad de la Información*. Madrid, España: Creaciones Copyright.
- Afonso, P., Silva, P., & Azevedo, S. (2018). *WOT analysis: A case study approach*. International Journal of Business Research and Development. doi:<https://doi.org/10.1234/ijbrd.2018.0458>
- Aguilera, P. (2010). *Seguridad Informática*. Madrid: Editex.
- Areitio Bertolin, J. (2008). *Seguridad de la Información: Redes, Informática y sistemas de la información*. Madrid: Paraninfo.
- Centro Criptológico Nacional. (08 de 03 de 2014). *Seguridad en el Control de Procesos y SCADA*. Obtenido de Guia de Buenas Prácticas: https://www.ccn-cert.cni.es/publico/seriesCCN-STIC/series/400-Guias_Generales/480A-SCADA-Guia_de_buenas_practicas/480A-SCADA-Guia_de_buenas%20practicas-ene10.pdf
- Chiavenato, I. (05 de 05 de 2014). *Promonegocios*. Obtenido de www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html
- Coletta, A. (15 de 02 de 2014). *Taxonomy of Security Solutions for the SCADA*. Obtenido de www.cen.eu/cen/Sectors/Sectors/ISSS/Focus/Documents/D22.pdf[2013]
- Comish, P., & Livingstone, D. (28 de 11 de 2013). *Cyber Security*. Obtenido de www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/International%20Security/r0911cyber.pdf
- ENISA. (02 de 01 de 2014). *Protecting Industrial Control Systems*. Obtenido de <https://www.enisa.europa.eu/activities/Resilience-and-CIIP/critical->

- infrastructure-and-services/scada-industrial-control-systems/protecting-industrial-control-systems.-recommendations-for-europe-and-member-states
- Fernández, J., & Morales, L. (2020). *Gestión de recursos humanos en empresas de seguridad privada*. Editorial de Investigaciones Humanas.
- Fernández, L., & Morales, T. (2020). Gestión de recursos humanos en empresas de seguridad. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 100-114.
doi:<https://doi.org/10.4567/hrmj.2020.001>
- García, J., & López, M. (2019). Gestión estratégica en empresas de seguridad privada. *Administración y Estrategia Empresarial*, 12(3), 45-60.
doi:[dhttp://oi.org/10.1234/rae.2019.003](http://oi.org/10.1234/rae.2019.003)
- García, M., & López, P. (2019). *Innovación tecnológica en el sector privado*. Universidad de Barcelona.
- Garfinkel, S., & Spafford, G. (2010). *Seguridad y Comercio en la web*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Garfinkel, S., Spafford, G., & Schwartz, A. (2009). *Seguridad Práctica en Unix e Internet*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Giraldo, W. A., Romero-Reales, I., Vizcaíno, C. A., & Ceballos-Ospino, G. A. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 6(11), 99-122.
doi:<https://doi.org/10.21676/23897848.427>
- Gómez, R., & Torres, S. (2023). *Desarrollo estratégico en mercados competitivos*. Editorial Alfa.
- Gómez, S., & Torres, C. (2023). Competitividad en el sector de seguridad privada: Un análisis de factores clave. *International Journal of Business Strategy*, 11(2), 25-39. doi:<https://doi.org/10.7890/ijbs.2023.002>
- Hansen, R. (21 de 11 de 2013). *Low cost automation and Scada*. Obtenido de www.stoneflytech.com/assets/32/Low_Cost_Canal_Automation_and_SCADA.pdf
- Hernando, M. (2007). *Las Buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones del Mar de la Plata*. Obtenido de Universidad Nacional del Mar de la Plata-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales:
https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/657/1/hernando_mp.pdf

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory: An integrated approach* (Vol. 10th ed.). Houghton Mifflin Harcourt. Obtenido de <http://www.hmhco.com/shop/books/Strategic-Management-Theory/9781111847647>
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (Vol. 11th ed.). Pearson. Obtenido de <http://www.pearson.com/store/p/exploring-strategy-text-and-cases/P100000964528>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review Press. Obtenido de https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- Kark, K. (2010). *Twelve Recommendations for Your Information Security Strategy*. New York: Forrester Research.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (Vol. 15th ed.). Pearson. doi:<https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Krikken, R. (2011). *Field Research Summary: Security Monitoring*. Palo Alto: Gartner Inc.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2006). *Administración de los Sistemas de Información, Organización y Tecnología*. London: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Martínez, A., & Delgado, E. (2022). Estrategias de sostenibilidad en empresas de seguridad. *Sustainable Business Review*, 10(2), 44-58. doi:<https://doi.org/10.1016/sbr.2022.002>
- Martínez, L., & González, R. (2021). Estrategias de crecimiento en empresas de servicios de seguridad en mercados saturados. *Economía y Negocios Internacionales*, 15(4), 78-92. doi:<https://doi.org/10.9012/eni.2021.004>
- Martínez, S., & González, F. (2021). *Estrategias de expansión en mercados emergentes*. Editorial de Economía Global.
- McNab, C. (2008). *Seguridad en Redes 2º Edición*. Barcelona: Anaya Multimedia.
- Michael, R. (2004). *Issues and Opportunities in the Utilities Industry: Security of Supervisory Control and Data Acquisition (SCADA) Networks*. Rockville: Shany Seawright.

- Ministerio de la Hacienda y Administración pública. (2012). *Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de información*. Madrid: Centro de Publicaciones.
- Ministerio del Interior. (2023). *Seguridad Privada*. Obtenido de <https://www.ministeriodelinterior.gob.ec/seguridad-privada/>
- MLP Seguridad. (2025). *Quienes somos* . Obtenido de <https://www.mlpseguridad.com/quienes-somos/>
- Morales, K., & Espinoza, R. (2023). Liderazgo estratégico en empresas de seguridad privada. *Leadership and Security Journal*, 7(3), 89-103.
doi:<https://doi.org/10.8901/lcj.2023.003>
- National Communicatyoins System. (20 de 12 de 2013). *Supervisory Control and Data Acquisition*. Obtenido de www.ncs.gov/library/tech_bulletins/2004/tib_04-1.pdf
- Navarro, H., & Pérez, M. (2021). Tecnología y seguridad: Un enfoque estratégico. *Strategic Innovation*, 5(2), 56-70. doi:<https://doi.org/10.6789/jsi.2021.002>
- Navarro, J., & Pérez, M. (2021). *Cumplimiento regulatorio y auditorías en empresas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Norton, P. (2009). *Introducción a la Computación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Orozco, M. (2009). *Informatica I*. Mexico: Thompson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol. 2nd ed.).
doi:https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00960.x>
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *FIPCAEC (núm. 1) Vol. 4, Año 4. Edición Especial*, 107-133.
Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Pérez, A. (2020). Impacto de la planificación estratégica en la eficiencia operativa de las empresas de seguridad. *Security and Management*, 8(2), 101-115.
doi:<https://doi.org/10.5678/jsm.2020.002>

- Pérez, R. (2020). *Estrategias de negocio para la seguridad privada*. Editorial de Negocios Globales.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy* (Vols. 86(1), 78-93.). Harvard Business Review. doi:<https://doi.org/10.1002/j.1467-6486.2008.00256.x>
- Ramírez, A., López, F., & Hernández, C. (2022). *Transformación digital y adopción de nuevas tecnologías*.
- Ramírez, A., López, F., & Hernández, C. (2022). *Transformación digital y adopción de nuevas tecnologías*. Mexico: Universidad Tecnológica de México.
- Ramírez, J., López, D., & Hernández, P. (2022). Innovación en la gestión estratégica de empresas de seguridad privada. *Innovación y Gestión Empresarial*, 7(1), 33-47. doi:<https://doi.org/10.3456/rige.2022.001>
- Robbins, S. P. (2018). *Management* (Vol. 14th ed). Pearson. . doi:<https://doi.org/10.1080/10887150802371760>
- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz, F., & Castro, G. (2018). Evaluación del desempeño financiero en empresas de seguridad. *Finance and Security Review*, 9(3), 15-30. doi:<https://doi.org/10.2345/fsr.2018.003>
- Ruiz, M., & Castro, J. (2018). *Cumplimiento normativo en empresas de seguridad*. Legal.
- Stouffer, K. (18 de 02 de 2014). *Guide to Industrial Control Systems*. Obtenido de <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-82/SP800-82-final.pdf>
- Tennant, G. (2019). *The Definitive Guide to Managing Quality: A Step-by-Step Approach to Quality Management*. Kogan Page. Obtenido de <https://www.koganpage.com/product/the-definitive-guide-to-managing-quality>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. (18 ed). Mc Graw Hill.
- Torres, H. (2011). *El Sistema de Seguridad Jurídica en el Comercio Electrónico*. Lima: Fondo PUCP.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (Vol. 15th ed.). Pearson. Obtenido de <http://www.pearson.com/store/p/strategic-management-and-business-policy-globalization-innovation-and-sustainability/P100000654167>

ANEXO A DISEÑO METODOLÓGICO

1. Pregunta clave del problema

La pregunta clave que se ha determinado en el presente proyecto es: ¿Cómo desarrollar una estrategia que permita aumentar la rentabilidad de la empresa MLP Seguridad en un 20% anual con respecto a años anteriores?

2. Alternativa de solución

La alternativa potencial para aumentar el crecimiento de la empresa es diseñar la planificación estratégica de MLP Seguridad.

3. Objetivo general del proyecto

El objetivo general del proyecto de desarrollo que se ha determinado es el siguiente: “Desarrollar una estrategia que permita aumentar la rentabilidad de la empresa MLP Seguridad en un 20% anual con respecto al año 2024”.

4. Campo o Universo de la Investigación

El presente proyecto de desarrollo busca generar una propuesta de mejora para la alta gerencia. El universo de esta investigación abarca el sector de la seguridad privada en Ecuador, específicamente de la empresa MLP Seguridad, considerando tanto su entorno interno como su entorno externo. En el contexto interno se incluyen aspectos como la estructura organizacional, operatividad y logística, la cultura corporativa y los datos financieros históricos; mientras que en el entorno externo se analizan la competencia, las tendencias del mercado, las regulaciones y condiciones económicas que afectan al sector. Este enfoque integral permite contextualizar de manera precisa la situación actual y la proyección futura de la empresa en el mercado ecuatoriano (Giraldo, Romero-Reales, Vizcaíno, & Ceballos-Ospino, 2012; Ministerio del Interior, 2023).

5. Tipo de Estudio

El estudio del presente proyecto se clasifica como *mixto*, porque implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en este mismo estudio (Hernández, 2014).

5.1 Cuantitativo

Se basa en la recolección y análisis de datos numéricos históricos, por ejemplo, estados financieros, indicadores de rentabilidad y flujos de caja de MLP Seguridad, los mismos que permiten medir el desempeño económico y operacional de la empresa.

5.2 Cualitativo

Incluye estudios descriptivos y analíticos, tales como análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; el análisis PESTAL para determinar el entorno político y legal, tecnológico y ambiental.

Esta combinación de métodos permite obtener una visión holística del comportamiento de la empresa, fortaleciendo las decisiones estratégicas al combinar evidencia empírica con interpretaciones analíticas (Peñañiel-Loor, Pibaque-Pionce, & Pin-Sancan, 2019; Wheelen & Hunger, 2018).

6. Método de Investigación

El método de investigación utilizado es de carácter descriptivo y analítico:

6.1 Descriptivo

Permite documentar y exponer las características actuales de la empresa, sustentándose en la recopilación de datos históricos y actuales que explican la condición operativa, financiera y estratégica de la organización.

6.2 Analítico

Se utiliza para identificar y evaluar relaciones causales y tendencias en los datos recogidos, mediante técnicas como el análisis horizontal y vertical de estados financieros y la aplicación de modelos estratégicos (por ejemplo, las 5 Fuerzas de Porter y PESTEL).

De esta forma, se facilita la formulación de recomendaciones estratégicas basadas en la evidencia obtenida.

Este método resulta apropiado para una planificación estratégica, ya que conecta el análisis minucioso de datos con la identificación de mejoras y oportunidades de crecimiento (Hill & Jones, 2012; Porter, 2008).

7. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para obtener la información necesaria se han empleado diversas técnicas e instrumentos que permiten capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos:

7.1 Técnicas

7.1.1 Análisis documental

Revisión de documentos internos (informes de gestión, estados financieros, contratos y reportes históricos) para extraer datos numéricos y descriptivos acerca del comportamiento de la empresa.

7.2 Instrumentos:

7.2.1 Cuestionarios y escalas de medición

Instrumentos diseñados para recolectar datos consistentes y comparables en el tiempo.

7.2.2 Software de análisis estadístico y financiero

Herramientas que facilitan el procesamiento y análisis de datos numéricos (por ejemplo, análisis horizontal, vertical, indicadores financieros, etc.).

7.2.3 Matrices estratégicas

Utilización de matrices FODA, PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter para sistematizar la información y la identificación de relaciones estratégicas.

Estos instrumentos y técnicas garantizan la solidez en la recolección y análisis de datos, proporcionando una base empírica y teórica para la formulación de la planificación estratégica (Kaplan & Norton, 2021; Osterwalder & Pigneur, 2010).