



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PENTÁGONOSEG. CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016 -2020.

AUTOR:

YOVANNY XAVIER LATA LLIVI

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Yovanny Xavier Lata Livi, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro

DIRECTORA

Ing. Marlene Beatriz Barba Ramírez

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Yovanny Xavier Lata Llivi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de marzo de 2017

.....
Yovanny Xavier Lata Llivi

C.C. 060443391-2

DEDICATORIA

A Dios por las bendiciones, guía y la fortaleza que me brinda día a día para no desmayar en mi camino como estudiante y por permitirme alcanzar esta meta.

A mis padres y familia por el apoyo incondicional, económico y moral, por la confianza y por sus palabras y muestras de aliento y cariño que me motivaron lograr un sueño más.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por las bendiciones, guía y sabiduría recibidas en mi trayecto estudiantil. A mis padres y familia por sus muestras constantes de apoyo, consejos, cariño y paciencia para caminar a mi lado y enfrentar conmigo los momentos difíciles.

A mi Directora del trabajo de titulación Ing. Paulina Alvear, a mi Miembro del trabajo de titulación Ing. Marlene Barba, por el apoyo desinteresado y el aporte profesional con conocimientos valiosos para el desarrollo y culminación del presente trabajo de titulación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y de manera especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, por todo el tiempo que gratamente me acogieron para formarme profesionalmente, sembrando en mi, conocimientos e inculcando la práctica de valores para ser cada día una mejor persona.

A la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda., por la apertura y el apoyo y apertura constante para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Yovanny Xavier Lata Livi

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación Del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación Del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1 La Planeación.....	11
2.2.2 La Planificación	12
2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	45
2.3.1 Hipótesis General.....	45
2.3.2 Hipótesis Específicas	45
2.4 VARIABLES	45
2.4.1 Variable Independiente	45

2.4.2	Variable Dependiente	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		46
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2	TIPOS	46
3.2.1	Investigación de campo	46
3.2.2	Investigación bibliográfica- documental	46
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
3.4.1	Métodos de Investigación	49
3.4.2	Técnicas	49
3.4.3	Instrumentos.....	49
3.5	RESULTADOS	50
3.5.1	Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los clientes de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.	50
3.5.2	Análisis y tabulación de encuestas aplicadas al Talento Humano de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.	64
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		82
4.1	TITULO	82
4.2	INTRODUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	82
4.3	DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORE CARD	82
4.4	ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN	83
4.4.1	Antecedentes de la Institución.	83
4.4.2	Filosofía Institucional.	83
4.5	PROCEDIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
4.5.1	Diagnostico Situacional de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg	94
4.5.2	Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	109
4.5.3	Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)	111
4.5.4	FODA General.....	113
4.6	PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	115
4.7	MATRÍZ DE PERSPECTIVAS	115
4.7.1	Perspectiva de Clientes	115
4.7.2	Perspectiva de Procesos Internos	118
4.7.3	Perspectiva de Talento Humano	120

4.7.4	Perspectiva Financiera	122
4.8	MATRIZ DE INDICADORES.....	123
4.8.1	Matriz de Indicadores Perspectiva de los Clientes	123
4.8.2	Matriz de Indicadores Perspectiva de Procesos Interno	124
4.8.3	Matriz de Indicadores Perspectiva de Talento Humano	125
4.8.4	Matriz de Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera.....	126
	CONCLUSIONES	127
	RECOMENDACIONES.....	128
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Definición de Planificación	19
Tabla 2:	Ventajas y desventajas de	20
Tabla 3:	Ejemplo de una Matriz PCI	26
Tabla 4:	Ejemplo de una Matriz POAM	28
Tabla 5:	Ejemplo Matriz FODA	30
Tabla 6:	Talento Humano De PentágonoSeg	48
Tabla 7:	Tiempo de Utilización del servicio	50
Tabla 8:	Monitoreo de Tipo Comercial – Residencial	51
Tabla 9:	Como conoció PentágonoSeg.	52
Tabla 10:	Ubicación del Local o Domicilio	53
Tabla 11:	Servicio de Otras Empresas	54
Tabla 12:	Calidad del Servicio de PentágonoSeg	55
Tabla 13:	Factores Para Elección del Servicio	56
Tabla 14:	Confianza con el servicio	57
Tabla 15:	Satisfacción Departamento de Monitoreo	58
Tabla 16:	Satisfacción Departamento Técnico	59
Tabla 17:	Satisfacción Departamento Facturación y Cobranzas	60
Tabla 18:	Satisfacción Departamento Ventas	61
Tabla 19:	Satisfacción Unidad de Supervisión de Emergencias	62
Tabla 20:	Satisfacción con la Gerencia	63
Tabla 21:	Tiempo que labora en PentágonoSeg	64
Tabla 22:	Nivel de satisfacción del Talento Humano	65
Tabla 23:	Nivel de satisfacción del Talento Humano	66
Tabla 24:	Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos, Valores	67
Tabla 25:	Planificación de Actividades	68
Tabla 26:	Metas y Objetivos	69
Tabla 27:	Evaluación de desempeño	70
Tabla 28:	Control de Bienes	71
Tabla 29:	Ambiente Laboral	72
Tabla 30:	Instalaciones Adecuadas	73
Tabla 31:	Dotación de equipos e insumos	74

Tabla 32:	Comunicación Interdepartamental.....	75
Tabla 33:	Trato entre Departamentos.....	76
Tabla 34:	Capacitación.....	77
Tabla 35:	Remuneración	78
Tabla 36:	Ideas y Sugerencias.....	79
Tabla 37	Crecimiento Profesional	80
Tabla 38:	Formulación Plan Estratégico	81
Tabla 39:	Dimensión Económica y Geográfica	96
Tabla 40:	Dimensión Político – Legal	97
Tabla 41:	Dimensión Socio – Cultural.....	98
Tabla 42:	Tecnológico – Ambiental.....	99
Tabla 43:	Dimensión Clientes.....	100
Tabla 44:	Dimensión Competencia.....	101
Tabla 45:	Dimensión Estrategias de Gestión	102
Tabla 46:	Dimensión Infraestructura y Equipamiento	103
Tabla 47:	Dimensión Ambiente de Trabajo	104
Tabla 48:	Dimensión Talento Humano	105
Tabla 49:	Procesos y Evaluación	107
Tabla 50:	Dimensión Gestión de Recursos Económicos.	108
Tabla 51:	Dimensión Control y Optimización de Recursos	109
Tabla 52:	Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas	110
Tabla 53:	Matriz de Perfil de Capacidad Interna	111
Tabla 54:	Matriz FODA	113
Tabla 55:	Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1).....	115
Tabla 56:	Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2).....	118
Tabla 57:	Perspectiva Gestión del Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3)...	120
Tabla 58:	Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4).....	122
Tabla 59:	Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1).....	123
Tabla 60:	Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2).....	124
Tabla 61:	Perspectiva de Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3).....	125
Tabla 62:	Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4).....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Características de la planificación estratégica	21
Gráfico 2:	Balanced Score Card.....	43
Gráfico 3:	Tiempo de Utilización del servicio	50
Gráfico 4:	Monitoreo de Tipo Comercial – Residencial	51
Gráfico 5:	Como conoció PentágonoSeg.	52
Gráfico 6:	Ubicación del Local o Domicilio.....	53
Gráfico 7:	Servicio de Otras Empresas	54
Gráfico 8:	Calidad del Servicio de PentágonoSeg	55
Gráfico 9:	Factores Para Elección del Servicio.....	56
Gráfico 10:	Confianza con el servicio.....	57
Gráfico 11:	Satisfacción Departamento de Monitoreo.....	58
Gráfico 12:	Satisfacción Departamento Técnico	59
Gráfico 13:	Satisfacción Departamento Facturación y Cobranzas	60
Gráfico 14:	Satisfacción Departamento Ventas	61
Gráfico 15:	Satisfacción Unidad de Supervisión de Emergencias.....	62
Gráfico 16:	Satisfacción con la Gerencia.....	63
Gráfico 17:	Tiempo que labora en PentágonoSeg.....	64
Gráfico 18:	Nivel de satisfacción del Talento Humano	65
Gráfico 19:	Nivel de satisfacción del Talento Humano	66
Gráfico 20:	Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos, Valores	67
Gráfico 21:	Planificación de Actividades	68
Gráfico 22:	Metas y Objetivos	69
Gráfico 23:	Evaluación de desempeño.....	70
Gráfico 24:	Control de Bienes.....	71
Gráfico 25:	Ambiente Laboral	72
Gráfico 26:	Instalaciones Adecuadas	73
Gráfico 27:	Dotación de equipos e insumos	74
Gráfico 28:	Comunicación Interdepartamental	75
Gráfico 29:	Trato entre Departamentos.....	76
Gráfico 30:	Capacitación.....	77
Gráfico 31:	Remuneración	78

Gráfico 32: Ideas y Sugerencias.....	79
Gráfico 33: Crecimiento Profesional	80
Gráfico 34: Formulación Plan Estratégico.....	81
Gráfico 35: Organigrama PentágonoSeg Cía. Ltda.	86
Gráfico 36: Perspectivas Estratégicas	115

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta dirigida a los Clientes de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda	131
Anexo 2: Modelo de encuesta dirigida al Talento Humano de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.	133
Anexo 3: Guía de Entrevista a la Gerencia y Administración de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.	135
Anexo 4: Fotos (Encuestas aplicadas a los clientes de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.)	137
Anexo 5: Fotos (Encuestas aplicadas al Talento Humano de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.)	138

RESUMEN

La formulación de la Planificación Estratégica para la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg de la ciudad de Riobamba, periodo 2016 – 2020, mediante la aplicación de un proceso sistemático, tiene como fin mejorar la gestión y direccionamiento de la misma, permitiéndole encaminarse como una compañía líder en el mercado de la seguridad electrónica a nivel local. Para efectos del presente, fue necesario realizar un análisis detallado de los factores de influencia en la compañía, mediante un análisis FODA y la utilización de otras herramientas como la Matriz de Perfil de Capacidad Interna, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Una vez identificados los factores de influencia y su nivel de impacto en la gestión de la compañía, fue necesario definir los objetivos y proyectos estratégicos, que posteriormente hará factible el cumplimiento de las metas propuestas, de la misma manera es necesario diseñar indicadores de gestión y asignar responsabilidades a fin hacer factible el seguimiento y evaluación del cumplimiento de las actividades planificadas. Se recomienda socializar en todos los niveles de la organización, la importancia de formular una Planificación Estratégica para generar un grado de compromiso con los cambios a implementar para el mejoramiento del servicio, a la vez que se fomenta una cultura de control y mejoramiento continuo de todos los procesos.

Palabras Clave: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. FODA. INDICADORES DE GESTIÓN.

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The formulation of an Strategic Plan for the Company of Electronic Safety PentágonoSeg from Riobamba city, period 2016 - 2020, by means of the application of a systematic process, aims to improve the management and lead of it, allowing so to become a leader company in the electronic security locally. For the present work, it was necessary to carry on a detailed analysis of the influence factors in the company by means of a SWOT analysis and the use of other tools as the Matrix of Internal Capacity Profile, Matrix of Opportunities and Environmental Threats Profile. Once identified the factors of influence and its level of impact on the company's management, it was necessary to define the objectives and strategic projects, which will eventually make feasible the accomplishment of the stated objectives. The same way, it is necessary to design management indicators and delegate responsibilities so that tracking and assessment of the accomplishment of planes activities to be feasible. It is recommended to socialize it at all levels of the company, the importance to design a Strategic Plan in order to generate a level of compromise with the changes to implement for the service improvement at the time that a culture of control and permanent improvement of all the processes is created.

Key words: STRATEGIC PLANNING. SWOT. MANAGEMENT INDICATORS

INTRODUCCIÓN

En nuestro país se reconoce en la Constitución de la Republica el derecho a la seguridad y expresa en su artículo 3, que: “Son deberes primordiales del Estado: Numeral 8. Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción”. (Constitución de la República , 2008)

Todas las empresas independientemente de su tamaño y por más pequeñas que estas sean debe elaborar una planificación sobre lo que busca o desea alcanzar en un tiempo determinado, por esta razón en la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda., tras no haber existido ningún tipo de planificación, se desea formular una Planificación Estratégica que le permita facilitar la mejora de los procesos en función de los servicios de seguridad electrónica y que le ayude a encaminarse como una de las empresas líderes en el mercado de seguridad a nivel local y nacional, bajo criterios de calidad, responsabilidad, innovación y sentido de responsabilidad social.

Como punto de partida y para efectos del presente trabajo investigativo, tenemos que la compañía se encuentra legalmente constituida en estricto cumplimiento de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada del Ecuador y bajo apego incondicional a las disposiciones dadas por las instituciones de control.

Se considera que es de gran importancia establecer manuales de procedimientos con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño individual y colectivo del talento humano y que lógicamente se refleje en los aspectos económico y financiero. Dentro del trabajo que se va a realizar es importante tomar en cuenta que un proceso de cambio sería fundamental en la compañía a fin de que directivos y colaboradores modifiquen los paradigmas acerca de la forma en que se desarrollen las labores y actividades diarias, los materiales utilizados, la forma de administrar el talento humano y la manera de brindar los servicios.

Si el fruto de este trabajo ha de ser un buen desarrollo de la Planificación Estratégica es necesario conocer todos y cada uno de los factores tanto internos como externos que

afectan a la empresa de forma positiva o negativa. Al realizar este procedimiento nos permite conocer las fortalezas y oportunidades de las cuales se podrán sacar el mejor provecho u obtener una mayor ventaja, así también, como de las debilidades y amenazas, a las cuales se las deberá plantear estrategias que permitan que éstas no impacten desfavorablemente en la compañía. Luego de haber realizado este procedimiento de diagnóstico profundo y detallado sobre la realidad de la empresa, se puede conocer información relevante para definir de manera adecuada los objetivos que se quieren alcanzar, que irán de acuerdo a lo que es la compañía y lo que desea ser, es así que para llegar a alcanzarlos es necesario el desarrollo de planes, actividades y estrategias sistematizadas e interrelacionadas en tiempos claramente definidos, que a su vez constituirán la Planificación Estratégica propuesta para cuatro años.

Como un punto adicional es importante mencionar que absolutamente todos los integrantes de PentágonoSeg Cía. Ltda., desde el más alto ejecutivo hasta los colaboradores de cualquier departamento, son quienes permitirán el desarrollo de la Planificación Estratégica, para lo cual será necesario que la propuesta sea de conocimiento absoluto de todos, se podrá sugerir canales que faciliten la socialización de la misma y evitar barreras por parte de talento humano, que por miedo al cambio, que se desarrollará en esta empresa.

La socialización y conocimiento de lo que se desea lograr tendrá como fin buscar el compromiso del talento humano, para la ejecución eficiente de lo planificado, y que sea capaz de aceptar evaluaciones que se deben realizar en la marcha normal de la empresa, para con ellos identificar si existentes posibles errores, que podrán ser corregidos a tiempo.

Finalmente en el presente trabajo investigativo se propone cambios en los procesos de la compañía, así por ejemplo en el área administrativa, un enfoque más exhaustivo hacia el Talento Humano de todos los departamentos, también se sugiere brindar capacitaciones periódicas para el personal y directivos, pues son el fortalecimiento en conocimientos y actitudes de cada puesto, y en el área financiera se enfoca a la recuperación de cartera.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es conocido por todos que el concepto de seguridad se asocia con la confianza basada en el curso regular de las cosas, según consta en el Diccionario de la Lengua Española, que además señala como significado de seguridad, una cualidad de seguro, y en otra acepción señala que es la “rama de la administración pública cuya finalidad es velar por la seguridad de los ciudadanos”

Sobre la base de estas aseveraciones, puede entenderse entonces que seguridad significa estar libre de todo daño, peligro o situación alguna que pueda afectar la vida, la integridad física, moral o psicológica de las personas o sus pertenencias de manera individual o colectiva. Tomando en cuenta lo anteriormente dicho es realmente necesario mencionar que actualmente el índice de delincuencia y de atracos a domicilios y centros comerciales en la ciudad y el país presenta un incremento considerable, y que a pesar del esfuerzo realizado por las instituciones públicas llamadas a brindar seguridad, la ciudadanía toma la decisión de contar y contratar los servicios de las compañías de seguridad privada que operan hoy en día y se han convertido en un apoyo en la seguridad del hogar y el comercio.

Para el contrato de un servicio tan importante como el de seguridad, las exigencias del mercado son cada vez más altas y es que la ciudadanía es muy meticulosa en observar detalles que van más allá del simple servicio. El cliente está pendiente de la confiabilidad, agilidad, calidad, calidez, buena atención y del respaldo que podrá tener al contratar con una compañía de seguridad. Otro punto a destacar dentro del mercado es la creciente oferta de este servicio que a su vez obliga a las compañías de seguridad a establecer nuevas estrategias anticipándose a los futuros cambios y exigencias del cliente, el mercado, la competencia, la tecnología y anticiparse también de manera efectiva a la delincuencia.

Dentro de la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., se pudo conocer la falta de una planificación estratégica que le proporcione a la misma una base de parámetros o

criterios para la correcta toma de decisiones, lo que influye en que la compañía y su talento humano se vean mermados en su capacidad para cumplir con estándares aceptables de calidad en el servicio. La falta de una planificación estratégica acarrea consigo una serie de inconvenientes no solo de carácter administrativo, sino también de desempeño, que a su vez puede reflejarse en la poca satisfacción y credibilidad de sus clientes internos y externos, que a posterior afectará a la parte económica y financiera de la empresa.

Al observar estos antecedentes de escasa planificación y organización, además la falta de estrategias corporativas, es inminente poder asegurar que la compañía presente uno de los errores más graves y habituales de muchas empresas en el medio, y es que en lugar de planificar y basar su gestión a largo plazo, termina enfocándose en temas operativos y del día a día, teniendo como consecuencia final que la compañía en sí trabaja y se esfuerza mucho, pero no opera de manera inteligente, puesto que la dirección por ahora se sustenta en decisiones intuitivas o por la experiencia que dicta el estar por años en el mercado y que no tienen una sustentación administrativa válida.

Ya teniendo como referencia los puntos anteriores se puede avizorar que el futuro de la compañía es sumamente incierto, debido a que sus operaciones, talento humano, actividades y esfuerzos no se centran en un objetivo o meta definidos claramente en el presente o a futuro, ni a corto, mediano o largo plazo, pudiendo desencadenar que la empresa quede en una mala posición frente al mercado y la competencia del mercado de seguridad electrónica en sí.

1.1.1 Formulación Del Problema

La inexistencia de una planificación estratégica influye de manera directa en la gestión, organización e imagen de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg., afectando su rentabilidad e impidiendo mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.1.2 Delimitación Del Problema

Espacio: El trabajo investigativo en torno a la formulación de la planificación estratégica se realizara en la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Acción: Se pretende diseñar y construir las bases conceptuales, teóricas y prácticas de la planificación estratégica, la definición de un modelo de gestión y la estructuración o planteamiento de los diferentes objetivos estratégicos basadas en las cuatro perspectivas que señala un Balanced Score Card: clientes y partes interesadas, procesos internos, gestión de recursos humanos y la gestión económica y financiera.

Tiempo: Período 2016 - 2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo investigativo se expone la importancia de implementar un modelo de Gestión basado en la Planificación Estratégica en la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., a fin de trazarle un rumbo para que ésta pueda ser una de las empresas líderes en el mercado de la seguridad electrónica privada a nivel local y nacional, bajo criterios de calidad, responsabilidad, innovación, y sentido de responsabilidad social.

La Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda. desde sus inicios se ha caracterizado por ser un referente en la ciudad, por los servicios que garantizan la seguridad de sus clientes, la profesionalización de su equipo de trabajo y el aporte desinteresado a la colectividad. Con estos precedentes se espera incentivar y desarrollar dentro de la compañía una verdadera cultura de planificación, involucrando en este proceso de implementación aspectos esenciales y de importancia, como el análisis situacional interno y externo, con el uso de herramientas como encuestas, entrevistas, observación directa etc., a fin de estar en capacidad de establecer con criterio analítico una matriz FODA, que facilite impulsar las Fortalezas, eliminar las Debilidades, se aprovechen y se potencialicen en gran manera las Oportunidades y se eviten y anulen las Amenazas.

Esta serie de acciones le permitirá a la compañía, establecer acciones ofensivas para aprovechar las oportunidades, así mismo establecer acciones defensivas en contra de sus amenazas, definiendo y planteado perspectivas estratégicas y objetivos operacionales e indicadores reales para lograr el cumplimiento eficiente de los mismos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular la Planificación Estratégica para la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016 -2020.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir los conceptos y procedimientos de la metodología para la Formulación de la Planificación Estratégica.
- Identificar la situacional actual de la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda. a través de un estudio del entorno en que se desenvuelve.
- Estructurar la planificación estratégica que permita, encaminarle como una de las compañías líderes en el mercado de seguridad a nivel local y nacional.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Martha Emperatriz del Cielo Iles Chamba en su trabajo de titulación, (Chamba, Desarrollo de un Plan Estratégico para Mejorar la Administración y la Rentabilidad de la Empresa de Seguridad Privada CUSPROSEVI CIA. LTDA., 2012), expresa:

CONCLUSIONES

- CUSPROSEVI Cía. Ltda., en los casi 9 años que se encuentra en funcionamiento nunca desarrolló un plan estratégico, razón por la cual se ha visto realizar un trabajo sin un fin o meta, y peor aún considerar lineamientos en todas las actividades que se ejecutan diariamente tanto interna como externamente
- Una estructura organizacional informal ha permitido que todos en esta empresa, la tomen como que todos son jefes, realizando sus actividades a comodidad y gusto del personal, debido al exceso de comprensión hacia el personal de la alta administración.
- El personal operativo cuenta con tres grandes ventajas, las cuales son el horario que sea organizado para evitar la pernoctación en el puesto de trabajo, una adecuada y puntual remuneración, y un seguro privado, que a pesar de que sea exigida por la ley, la mayoría de las empresas de seguridad no cumplen, pero en esta empresa mantienen sin falla alguna este seguro.
- CUSPROSEVI Cía. Ltda., no cuenta con herramientas adecuadas para su labor tales como equipos de seguridad y armamento adecuado para el servicio que realizan, debido a la falta de permisos y autorizaciones.
- A pesar que esta empresa no cuente con diferentes recursos, los clientes se encuentran satisfechos en su mayoría, por el servicio que presta esta empresa debido a que el personal se mantiene activo en sus jornadas de trabajo y están alertas a cualquier desmán que pueda suceder.
- En el desarrollo del presente trabajo, se identificó que el personal de esta empresa se encuentra interesado por ser parte de un cambio y ser ellos quienes en equipo desarrollen a la empresa en busca de un objetivo común.

RECOMENDACIONES

- CUSPROSEVI Cía. Ltda., debe considerar aplicar un plan estratégico que permita dar un direccionamiento a la empresa y a todos sus colaboradores, para que sean los promotores del desarrollo de la empresa, y eviten ser la barrera que se levanta frente al temor por el cambio continuo que se plasma en el mercado.
- Se debe tener en cuenta las necesidades del personal y que puedan estar en manos de la empresa para poderles motivar de esta forma y a la vez impulsar el buen desempeño del trabajo, con el cual garantice los puestos de trabajo, frente a la satisfacción del cliente.
- Es necesario establecer todo tipo de políticas en especial la de cobros, que permita a la empresa mantener liquidez para conservar una imagen apropiada frente a los proveedores y de esta forma al mercado, en el cual está inserta la empresa. Además, que se debe cambiar el concepto que se ha creado en los clientes por la falta de cobros, induciéndoles a la cancelación oportuna de sus haberes con la empresa.
- Desarrollar los informes que se deben presentar semestralmente a la Unidad de Control de Organizaciones de Seguridad Privada, para con ello evitar cualquier tipo de sanción, debido a que este es el principal organismo del estado al cual se le debe solicitar el permiso de funcionamiento luego del Ministerio de Relaciones laborales
- Se debe mantener una planificación de los tiempos en los cuales se deben actualizar y renovar los permisos y autorizaciones otorgados por los demás, Organismos del estado, antes que se caduquen y repercutan en las actividades normales diarias de la empresa, tales como la clausura o pagos de multas, como ha afectado en la actualidad.
- CUSPROSEVI Cía. Ltda., debe estudiar la forma de ser reconocida en la ciudad del Coca, mediante la implementación de un plan de marketing, y con el cual se pueda impulsar a la empresa a ser parte competitiva en el mercado, mediante la buena imagen y satisfacción de los clientes.
- La capacitación y entrenamiento son de gran importancia en toda organización, es por esto que se deben desarrollar continuamente planes de capacitación al personal administrativo de varios temas, y entrenamiento al personal operativo mediante cursos de seguridad, que pueden ser solicitados al Departamento de Compañías de

Seguridad Privada de la Policía Nacional y a la empresa privada especialistas en estos temas.

- Toda compañía debe mantener una organización formal que permita al personal conocer sus autoridades directas, así como de las funciones que debe realizar, por tal motivo CUSPROSEVI Cía. Ltda., debe considerar aplicar una organización apropiada, para evitar equívocos y que su personal se excuse de las responsabilidades del trabajo encomendado.
- Desarrollar los planes de acción, con el personal a cargo y en el tiempo planificado, para aprovechar las fortalezas y oportunidades y convertir las debilidades y amenazas en situaciones ventajosas, en busca de conseguir el objetivo general de la compañía.
- Ejecutar evaluaciones de acuerdo a la planificación de los planes operativos para con ellos realizar correctivos a tiempo, en el caso de ser necesarios, en base a los indicadores de gestión y financieros que permitirán identificar los errores y aprovechar situaciones positivas para la empresa.

2.1.1 Antecedentes Históricos.

COMPAÑÍA DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA PENTÁGONOSEG. CÍA. LTDA. al servicio de la banca, la industria, el sector comercial y residencial, surge de los esfuerzos del Sr. Cesar Benítez y del Ing. Cesar Fabián Benítez (hijo), interesados en los servicios de protección física y electrónica a la ciudadanía, de sus sitios de residencia y/o de trabajo. Por esto, se crea la empresa con la misión de prestar el servicio de seguridad privada en los niveles de vigilancia fija con la utilización de armas de fuego y el apoyo de los medios tecnológicos vigentes en el mercado; así como colaborar con la defensa de los intereses de la comunidad.

Desde su inicio, el 11 de octubre del 2004; PENTÁGONOSEG CIA. LTDA es liderada por el gerente, el Ing. Cesar Fabián Benítez; en las instalaciones ubicadas en la Ciudadela Los Álamos 2: Manzana D; Casa 6. Av. Saint Amand Montrond y Segundo. Rosero, sector norte. Su giro empresarial se mantiene bajo la normatividad de la LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.

PENTÁGONOSEG CIA. LTDA, desde hace 12 años, se preocupa por la contratación de personal calificado, por lo que se realiza un proceso especializado de selección en cada una de las áreas que requiere la organización. Los equipos tecnológicos y dispositivos de seguridad y vigilancia que requieren los usuarios se dan en común acuerdo y acorde a las necesidades de los clientes.

Dadas las condiciones de la prestación del servicio, PENTÁGONOSEG CIA. LTDA, emplea como armas de defensa, revólveres, con su correspondiente munición, legalmente adquiridas y amparadas cada una, con su respectivo permiso y salvoconducto, expedido por el Ministerio del Interior.

Con el paso de los años la organización realiza cambios y mejoras que se requieren al interior como: la adquisición de equipos tecnológicos para la complementación de los servicios, la generación de nuevos empleos y el desarrollo integral de todos sus colaboradores.

Se han adquirido diariamente nuevos contratos, que amplían el portafolio de servicios; ofreciendo tecnología actualizada, ayudas profesionales como controles de acceso, automatización de parqueaderos, identificación biométrica, entre otros; para la prestación del servicio de seguridad a nivel nacional.

Finalmente y en la actualidad la institución se encuentra legalmente constituida y cuenta con las siguientes autorizaciones:

- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y EL Ministerio del Interior.
- Permiso de Operaciones otorgado por el Ministerio del Interior.
- Autorización del Comando Conjunto de las FF.AA. para operar a Nivel Nacional.
- Permiso de Tenencia de Armas otorgada por el Comando Conjunto de las FF.AA.
- Permiso de Uso de Uniformes y Equipos otorgado por el Departamento de control de Organizaciones de Seguridad Privada COSP.
- Autorización emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Autorización de la Superintendencia de Compañías.

- Autorización para el Uso de Frecuencias de Radio a Nivel Nacional emitida por la SENATEL.
- RUC emitido por el S.R.I encontrándose al día en sus obligaciones.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Un proceso de cambio es uno de los aspectos más importantes de nuestra existencia, ya que es a través de él que logramos ser los que somos a cada momento y es lo que además nos permite avanzar hacia la consecución de nuevos retos y metas o a su vez nos conduce a venimos a menos. Hoy en día este término también es una característica del mundo moderno y es que hay que tener en cuenta que vivimos en un proceso de globalización económica, política, cultural, social y tecnológica. Hablar de planificación es tener en cuenta que se trata de uno de los factores de mayor importancia en el desarrollo de una empresa, ya que esta es necesaria y de ello dependerá que pueda tener éxito en cada una de las funciones que ella realice, tomando en cuenta siempre que hay que tener especial atención en las variaciones positivas o negativas que puedan darse en el entorno de la misma.

Todas y cada una de las empresas diseñan en algún momento de su existencia planes estratégicos que guían las acciones hacia la consecución de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, esto dependerá de la amplitud, dimensión o magnitud de la misma. Ahora dicho plan estratégico no es más que un proceso mediante el cual la dirección de la empresa ordena sus objetivos y sus acciones a través del tiempo, a fin de producir cambios significativos y profundos en el mercado de la organización así como en la cultura interna de la misma. Es importante hacer mención que la formulación y ejecución de dicho plan no es solo un dominio de la gerencia, sino más bien se convierte en un proceso de comunicación y de determinación de estrategias y decisiones en las cuales intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

2.2.1 La Planeación

La planeación es un paso dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo, consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que

pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales (económicos, sociales, políticos). (Juarez, 2012)

Al revisar la definición dada por el autor podemos mencionar que en si planear significa definir y establecer una serie de pasos que nos guiaran a la consecución de uno o varios resultados, en un tiempo o plazo determinado.

Por otro lado el autor J. Chase menciona que: La planeación es el proceso de establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La planificación general se trata de la interacción entre el entorno externo e interno de las organizaciones y la habilidad de estas para actuar de manera proactiva, configurando estrategias que le permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades. (Chase J, 2010)

Analizando la definición del autor podemos concluir que la planeación no es más que cumplir con un proceso de fijar objetivos, metas y definir el camino más adecuado que permita la consecución de los mismos antes de ejecutar cualquier tipo de acción, analizando siempre el comportamiento del medio interno y externo de la empresa para aprovechar de manera oportuna los fortalezas y oportunidades que se presenten.

2.2.2 La Planificación

Acroff (1992) expresa que: La planificación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatorio, mientras que Goodstein (1998) afirma que: es el proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución. (Ackoff, Russell& Lincoln., 2012)

Con las presentes definiciones se puede decir que la planificación es un paso esencial de nuestra mente para generar una visión futurística de la empresa y que para materializarla se han de determinar estrategias y tomar decisiones de manera anticipada.

2.2.2.1 Breve Historia de la Planificación

Teniendo en cuenta que la planificación es un proceso sistemático e integral, racional y continuo, de previsión, organización y uso de los recursos disponibles en una organización, a fin de lograr metas y objetivos en un tiempo y espacio previamente delimitados, se puede deducir que, el proceso de planificación conlleva una especial atención a los retos que la situación socioeconómica actual y a las necesidades futuras de la organización.

Se podría decir que el origen de la planificación podría estar en las comunidades primitivas en donde las personas se agrupaban por edad, sexo o en tribus, dicha planificación en sus inicios tenía base esencial en el colectivismo y es que en aquel entonces no existía la figura del Estado. En esos años los principales instrumentos de trabajo solían ser la piedra, bronce, hierro o cualquier otro elemento que le facilitaba la misma naturaleza, el hecho a destacar en esta edad es que se producía para satisfacer las necesidades básicas de alimentación y la principal actividad era la agricultura que aún no tenía fundamento en la planificación, pues esta se basaba fundamentalmente en las creencias de la tribu.

Posterior a ello revisamos en la historia y se puede observar que en la etapa del feudalismo se origina la figura del Gobierno o Estado, como un ente regulador de la propiedad privada, la producción y la sociedad. En esta etapa se definen las razas y las clases sociales, dando paso a los esclavos y esclavistas.

Avanzando en una revisión de la historia se puede mencionar un capítulo en el que se incluye a China, Egipto y Grecia que acuna a hechos importantes como la constitución de Chow, las Pirámides, desde luego aparece Sócrates con un enfoque filosófico, Platón que hace mención el término de la República y Aristóteles con el tema de la Política, se puede mencionar que en esta etapa ya se utilizó la planificación para el funcionamiento del Gobierno. Luego de ello la historia registra antecedentes en el Imperio Romano quien se hace presente con su estructura militar de grandes proporciones y lógicamente se utilizaba la planificación de manera más técnica para la consecución de importantes victorias. Finalmente aparece la Estructura mundial clásica vigente. A finales del siglo XVII se hacía evidente el uso de la planificación en lo que se conoce como la

Revolución Industrial, dentro de esta etapa se manejan nuevos enfoques, se registra mayoritariamente la utilización de las maquinas, y con ello también se evidencia el inicio de la planificación en la producción y con ello nacen nuevas pautas en la relación empresario – trabajador.

Como antecedentes del siglo XX se puede anotar el nacimiento de la sociedad socialista, y se marca un hecho trágico con la Segunda Guerra Mundial. Mientras que en nuestro continente nace la Comisión Económica para América Latina CEPAL y se da la caída del comunismo. Desde décadas atrás vivimos ya en un era de la globalización de los negocios, industria, comunicaciones, política, economía y cultura, a lo cual añadimos la inserción de nuevas tecnologías y equipos, que facilitan la vida del ser humano y que a su vez genera mayores exigencias y retos para sí mismo y las organizaciones. Por este y todos los hechos a través de la historia es que se hace imprescindible la planificación como una herramienta para la subsistencia y el éxito del ser humano. (Juarez, 2012)

2.2.2.2 La Planificación en el Ecuador

En el Ecuador la idea o necesidad de planificar surge luego de terminada la segunda guerra mundial, en aquellos años cuando nuestro país tenía una gran capacidad presupuestaria gracias al cultivo y exportación de banano, arroz y cacao.

Durante el mandato del Dr. José María Velasco Ibarra, se aprueba la creación de la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica, institución que tendría la tarea de orientar al país hacia un crecimiento administrativo, obras públicas, construcciones del sector educativo, vías de comunicación etc. Para el año de 1979 esta institución se vería reemplazada por el Consejo Nacional de Desarrollo, institución que se encargaría de los nuevos planes de desarrollo.

En el año 2004 nace la SENPLADES, instancia que hasta hoy está en vigencia y se encarga de la administración del Sistema Nacional de Planificación a nivel sectorial, estableciendo objetivos y políticas nacionales con base o sustento en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación, dicha Secretaría promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la

descentralización y la participación, a fin de lograr aquello, brinda herramientas técnicas y de gran utilidad para fomentar los servicios y políticas públicas.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), se crearía en el año 2004, hoy actualmente se encuentra vigente y se encarga de administrar el Sistema Nacional de Planificación a nivel sectorial y territorial estableciendo objetivos y políticas nacionales sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación. La SENPLADES promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la desconcentración, la descentralización y la participación. Con el fin de lograr aquello, aporta herramientas técnicas útiles para fomentar servicios y políticas públicas.(SENPLADES, S.A)

2.2.2.3 Ventajas de la planificación

Son innumerables las ventajas de la planificación que pueden motivar a la gerencia a su aplicación en todos los niveles de cualquier organización, haremos mención de las siguientes:

Se requiere de actividades con orden y propósito. Es decir que todas las actividades se centran en los resultados deseados, además de seguir una coordinación, secuencia y efectividad de los esfuerzos realizados.

Nos advierte la necesidad de realizar cambios futuros. La planificación le permite a la gerencia a visualizar las posibilidades que tendrá la empresa a futuro y a evaluar las opciones y puntos clave para una posible participación.

Permite contestar a las preguntas inquietantes de “y que pasa si”. La planificación ayuda a despejar la incertidumbre y a intuir en los posibles planes de contingencia ante futuras y posibles eventualidades.

Facilita una base sobre para el control. Permite tener indicadores de medición que nos faciliten la verificación de la obtención de los resultados.

Motiva la realización de lo planeado. El hecho de plasmar en un papel lo que se desea lograr y como se desea lograr, genera un impulso para alcanzar lo planteado.

Obliga a la visualización del conjunto. La planificación capacita al gerente para entender que necesita trabajar de manera conjunta con los actores estratégicos que intervienen en el funcionamiento diario de la empresa.

Aumenta y equilibra el uso de las instalaciones. Se obtiene eficiencia y se reduce gastos innecesarios mediante la optimización de recursos. (Ackoff, Russell & Lincoln., 2012)

2.2.2.4 Desventajas de la Planificación

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.

La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

La planificación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación no solo es demasiada teórica. (Ackoff, Russell & Lincoln., 2012)

2.2.2.5 La Planificación como Herramienta Gerencial

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva. (Ackoff, Russell & Lincoln., 2012)

2.2.2.6 La Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La planificación debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico, también tiene como función, proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para definir de antemano qué tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Mediante un estudio adecuado del entorno de la organización, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se podrá plantear los objetivos a conseguir y de la misma manera las estrategias que ayudaran a que los mismos sean cumplidos de manera eficiente en un tiempo determinado.

La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados. (Alejandro E. y Kirchner- Sergio Bárcena Juárez, 2012).

2.2.2.7 Definición de Planificación Estratégica

Al definir lo que es la Planificación estratégica varios autores exponen sus conceptos asociándolos con la “preparación para el futuro”, alcanzar objetivos, entre otros

aspectos, se detalla otras definiciones de la Planificación Estratégica realizadas por varios autores:

Tabla 1: Definición de Planificación 1

AUTORES	DEFINICIONES
Steiner	A este tipo de planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistemático que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.
Kotler	La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
, Koontz & Weihrich	La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa
H. Serna	“Proceso mediante el cual una organización define su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

Elaborado por: El Autor

Fuente: George Steiner. “Planeación estratégica, Guía Paso a Paso”. México, 1998

Como se puede observar en las definiciones anteriores la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

2.2.2.8 Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica

Tabla 2: Ventajas y desventajas de 1

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo. • Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso. • Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales. • Establece una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo. • Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos. • Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas. • Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia interna. • El entorno puede resultar diferente de lo esperado. • La planificación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina sino más bien evitar crisis futuras similares. • Los planificadores muestran preferencias por aquello que puede ser escrito y cuantificado. • La planificación esta tan orientada a la estabilidad, obsesionada con tenerlo bajo control, que una perturbación cualquiera inicia con una ola de pánico y de percepciones de turbulencia. • El mundo puede cambiar de modo discontinuo mientras se elabora la estrategia. • Ninguna planificación es posible sin predicciones ni estimaciones de la incertidumbre.

Elaborado por: El Autor

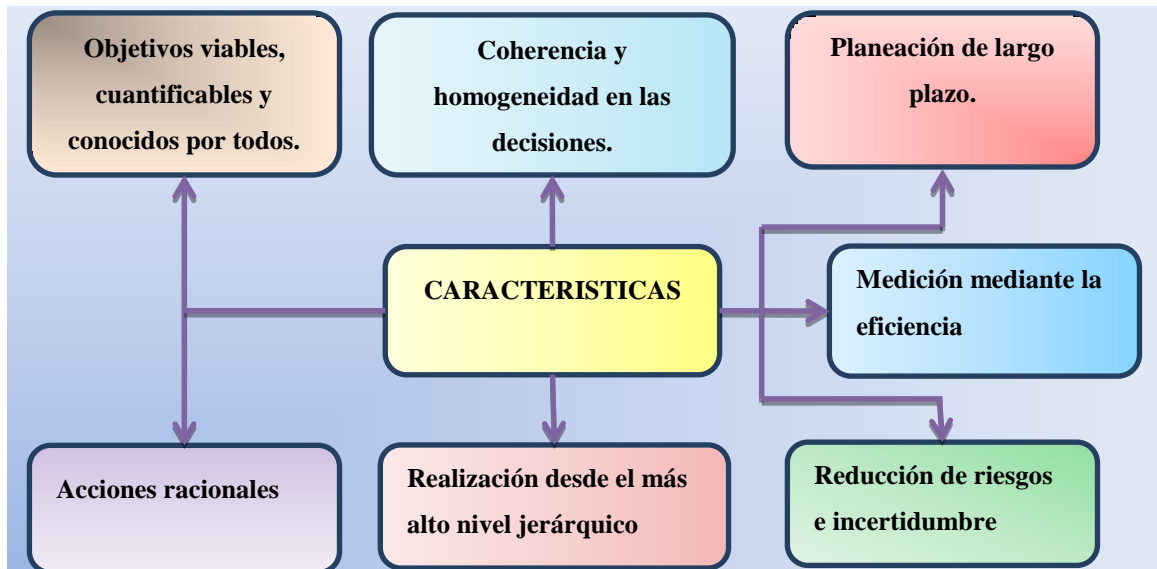
Fuente: Alejandro E. y Kirchner –Sergio Bárcena Juárez 2012 Planeación Estratégica por Áreas Funcionales

La planificación estratégica brinda las pautas para tomar decisiones acertadas en beneficio de la organización a un tiempo determinado, ésta permite trabajar de una manera más técnica y preventiva con miras a posibles eventos a futuro, pero ante este panorama habrá que mencionar que es importante el grado de compromiso de la

dirección y los colaboradores de la organización y de cómo la organización en si y sus miembros asimilen los cambios tratando de minimizar la resistencia a los mismos.

2.2.2.9 Características de la planificación estratégica

Gráfico 1: Características de la planificación estratégica



Elaborado por: El Autor

Fuente: Alejandro E. y Kirchner –Sergio Bárcena Juárez 2012 Planeación Estratégica por Áreas Funcionales

Dentro de las características de la planificación estratégica tenemos las siguientes:

- Se realiza enfocada en objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Un punto esencial en la planificación es la formulación de los objetivos.
- Es un conjunto de acciones racionales.
- Hacer planificación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones.
- Se proyecta al largo plazo.
- Su parámetro de medición es la eficiencia.
- Busca minimizar los riesgos y la incertidumbre.
- Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.

2.2.2.10 Proceso de la planificación estratégica

Análisis del Entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

Formulación. Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.(Alejandro E. y Kirchner- Sergio Bárcena Juárez, 2012)

2.2.2.11 Diagnóstico Estratégico

Para Chiavenato: El Diagnóstico Estratégico constituye un conjunto de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Recordando que a finalidad de ello es lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos. (Chiavenato, I. 1995. Introducción a la teoría general de la Administración).

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

- **Análisis o Diagnóstico Interno**

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Esta clase de análisis sirve para identificar y determinar tanto los aspectos positivos como negativos o deficiencias al interior de la organización, se encuentran estrechamente relacionadas con el nivel del poder y la capacidad de gestión que tiene la organización, todo ello con la finalidad de estar listos para enfrentar al entorno y alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Fortalezas: Representa las habilidades y recursos que ha adquirido la empresa, ¿En que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor? Las fortalezas ayudan a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Debilidades: Describe los factores en los cuales posee la empresa, una posición desfavorable respecto a la competencia.

En el momento mismo de realizar el análisis interno se han de tomar en consideración el análisis de recursos, de actividades y de riesgos. Además es importante recalcar que estos factores internos analizados son controlables por la organización, es decir, que pueden ser identificados en el proceso y retroalimentados, reestructurados, o cambiados radicalmente, según el caso que presenten en la empresa.

- **Análisis o Diagnóstico Externo**

El diagnóstico externo o análisis externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.

Este análisis hace referencia a la percepción y análisis de factores externos a la empresa, cuyos cambios a través del tiempo mejoran o empeoran el comportamiento de la organización. El fin de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que se

encuentren en el entorno. Una correcta identificación de las oportunidades que se presenten en el entorno, permite en forma eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos de la misión y visión de la empresa, de igual manera aumenta la capacidad de gestión de las tareas y actividades con la finalidad de cumplir objetivos organizacionales, adicionalmente la correcta identificación de amenazas le permite determinar estrategias de manera oportuna a fin de minimizar los impactos y así aportar también a la consecución de los objetivos. .

Oportunidades: el análisis de oportunidades describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, que deben ser reconocidas a tiempo para crear ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden eludirse o tratar de minimizar los impactos o ser convertidas en oportunidades.

- **Herramientas para el Diagnóstico Estratégico**

Las herramientas de diagnóstico a desarrollarse serán útiles para contar con un análisis de la situación actual, y evaluar cómo influyen diversos factores internos y externos para poder desarrollar un pensamiento estratégico a futuro.

1. Perfil de Capacidad Interna o Matriz PCI

El Perfil de Capacidad Interna o Matriz PCI es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.(Pulecio, 2013)

La matriz PCI trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada área funcional en la estructura organizacional.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área o áreas a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz de PCI.

La matriz de PCI se elabora teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los elementos encontrados la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.
7. El cuadro siguiente cuadro muestra la matriz PCI de la capacidad gerencial:

Tabla 3: Ejemplo de una Matriz PCI

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA									
Factores Estratégicos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa				X			X		
Responsabilidad social				X			X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Evaluación y pronóstico del Medio			X				X		
Tiempo de respuesta a requerimientos del cliente.				X			X		
Flexibilidad de la estructura Organizacional		X						X	
Comunicación y control Gerencial		X							X
Habilidad para atraer y retener personal creativo						X		X	
Habilidad para responder a la Tecnología cambiante	X						X		
Capacidad para manejar factores económicos internos				X			X		
Sistemas de control					X			X	
Sistemas de tomas de Decisiones					X		X		
Sistemas de coordinación				X				X	
Evaluación de gestión				X				X	

Elaborado por: El Autor

Fuente: George A. Steiner. Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber". México, 1998

2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio o Matriz POAM

La Matriz POAM trata de calificar en qué grado se encuentran las Oportunidades y Amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo

medio o alto, tomando en cuenta y analizando como puede impactar en ella.(Pulecio, 2013)

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz POAM.

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los siguientes puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza.
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM.

Tabla 4: Ejemplo de una Matriz POAM

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
Factores Estratégicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inestabilidad del sector				X			X		
Incentivos gubernamentales		X					X		
Tasas de interés altas				X				X	
Problemáticas fiscales					X			X	
Competencia desleal				X			X		
Incremento del índice delincencial.	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Condiciones climáticas y ambientales					X				X
Innovación tecnológica	X						X		
Percepción del cliente				X			X		

Elaborado por: El Autor

Fuente: George A. Steiner. Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber". México, 1998

3. Matriz FODA

Para David Hunger: FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares, que son factores estratégicos para una empresa específica. El FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. (Alejandro E. y Kirchner- Sergio Bárcena Juárez, 2012)

Es importante destacar que la matriz FODA, como herramienta de gestión administrativa se convierte en una alternativa disponible dentro de la administración, interesante por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica, además autores tales como Hunger, Kotler y Armstrong destacan que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada.

El análisis FODA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y las fortalezas internas de una organización, con las oportunidades y amenazas externas, se basa en la suposición de que si los gerentes verifican cuidadosamente tales debilidades, oportunidades y amenazas aseguran el éxito de la empresa. (Compañías, 2000)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que se debe tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Tabla 5: Ejemplo Matriz FODA

Factores Internos	Factores Externos
FORTALEZAS (Ejemplos)	OPORTUNIDADES (Ejemplos)
<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral • Pro actividad en la gestión • Conocimiento del mercado • Grandes recursos financieros • Posibilidades de acceder a créditos • Equipamiento de última generación • Experiencia de los recursos humanos • Talento Humano motivado. • Procesos técnicos y administrativos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación a favor de la empresa • Competencia débil • Mercado mal atendido • Necesidad del producto • Inexistencia de competencia • Tendencias favorables en el mercado • Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.
DEBILIDADES (Ejemplos)	AMENAZAS (Ejemplos)
<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bajos • Equipamiento inapropiado • Falta de capacitación • Problemas con la calidad • Mala situación financiera • Incapacidad para ver errores • Capital de trabajo mal utilizado • Deficientes habilidades gerenciales • Poca capacidad de acceso a créditos • Talento Humano desmotivado. • Servicio sin diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación desfavorable • Cambios en la legislación • Competencia muy agresiva • Aumento de precio de insumos • Segmento del mercado contraído • Tendencias desfavorables en el mercado • Competencia consolidada en el mercado • Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)

Elaborado por: El Autor

Fuente: George A. Steiner. Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber". México, 1998

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, se estará en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- Los puntos débiles de la compañía ¿La hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?
- ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias se debe adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

2.2.2.12 Planificación Estratégica

Steiner menciona: La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.(Steiner, 1998)

El planteamiento de Steiner indica que la empresa deben diseñar un plan estratégico que brinde mejores ventajas para su crecimiento, desarrollo y su pervivencia en el mercado, y que este deberá estar acorde a la situación de la misma, tomando en cuenta: oportunidades, metas y recurso.

Mientras tanto Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing 8va. Edición sostiene que: Planificación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, coordinar estrategias funcionales. La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de planeación en la empresa. La planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno.(Carol Estefania Morales López, 2013)

Por lo mencionado en este concepto de planificación estratégica está, ha de enfocarse a la capacidad de la empresa para medir, analizar y actuar de manera anticipada a futuros hechos que pueden generar nuevas oportunidades y desafíos en su entorno ya sea interno y externo. Esta planificación podrá identificarlos problemas que limitan el desarrollo integral de la empresa en sí y la coordinación de políticas, para un desarrollo óptimo. La planificación estratégica brindará apoyo a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones y a quienes cumplen funciones operativas en los diferentes niveles de la organización. De manera simultánea y para estar preparados con mira a los nuevos retos del mercado y los clientes, es necesario diseñar tareas y perfeccionar varias estrategias por medio de la puesta en marcha de la misión, el cumplimiento de vivían y la ejecución de los objetivos, de manera que la actividades y el giro principal de la empresa no se vean afectados.

En cuanto al plan estratégico como un proceso, Rivera manifiesta:

En cuanto al hablar de procesos se refiere principalmente a medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios. Es primordial señalar que, en general un proceso debe ofrecer un valor agregado, ya que de no ser así perdería todo sentido su existencia. (Rivera, 2011, pág. 4.).

En lo referente a la formulación del plan estratégico, tendremos que tener en cuenta que el mismo funcionará como un proceso, ya que será un instrumento de interacción de actividades y tareas que involucrarán a todos los miembros de la organización, este

proceso busca formular estrategias adecuadas para mejorar y perfeccionar las diferentes funciones de la empresa sean estas: administrativas, financieras y operativas, las cuales además podrán servir de base para tomar decisiones con la finalidad de implementar cambios positivos.

- **Importancia de Implementar el Plan Estratégico**

Según THOMPSON, Arthur, en su libro de Administración Estratégica Conceptos y Casos, (11ª edición), menciona que:

Es importante una planificación estratégica porque ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo. Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.(A. Strickland Gamble J. & Thompson, 2007)

La planeación estratégica es una guía que le permite a la empresa aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, le permite adaptar, utilizar y aprovechar todos sus recursos y conocimientos para ofrecer un potencial interesante de crecimiento y rentabilidad, para ello es totalmente indispensable precisar la misión y visión, definir sus objetivos, y poner en marcha las estrategias de desarrollo, además de cuidar la satisfacción del mercado y sus clientes.

1. Misión

Para Manso (2003): La misión es el propósito o la razón de ser de la empresa. Por tanto, a menos que se tenga claramente asumidos los conceptos básicos sobre los que se ha constituido la empresa, esta puede estar a merced de los acontecimientos.(Manso, 2003)

En el momento mismo que inicia la planeación de una empresa y cuando se constituye la misma, esta debe tener muy claro su razón de ser, su estrategia corporativa y estrategia empresarial, por lo tanto es necesario la ejecución de la misma para conocer la relación con los diferentes grupos interesados; sus proveedores, clientes internos, clientes externos, competencia, producto, servicios y el mercado. Ahora en la toma de

decisiones a cargo del equipo gerencial en la empresa, habrá que tomarse en cuenta la misión, pues esta representa una guía, que ayuda a definir el futuro de la empresa.

Según Armstrong y Kotler "Una organización existe para lograr algo. Misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio" (Armstrong, 2008)

Estudiar el tema de la misión de una empresa es conocer su naturaleza, propósito, finalidad para la cual fue creada, y entender que esta además de centrarse en sí misma, deberá tomar en cuenta su entorno, es decir el impacto que generará en el mercado y en la sociedad.

- **Importancia**

Es de vital importancia definir la misión de manera clara y concisa, solo así se podrá otorgar a la empresa una identidad corporativa, misma debe ser comunicada, oportunamente y de manera permanente, a fin de que provoque el compromiso en todos los colaboradores. Es importante invertir el tiempo que sea necesario para que los objetivos se definan y presenten de forma clara y oportuna, adicionalmente dentro de este tema de trabajo se debe observar meticulosamente que se desarrollen las estrategias empresariales necesarias, con una secuencia ordenada.

2. Visión

La visión ha sido siempre considerada como el propósito deseado de las organizaciones en un tiempo determinado. Según Hellrieagel, "La visión expresa el objeto de las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida a la mente y al corazón de sus miembros". (Hellrieagel, 2009)

La visión tiene que expresar una imagen de lo que se desea para la empresa en un tiempo determinado, además de ello deberá ser clara, concisa y tendrá que ser socializada con los miembros de la organización para incentivar un compromiso con la misma.

Para Bateman: La visión de una compañía va más allá de una misión declarada y proporciona una perspectiva respecto al direccionamiento de la empresa y en lo que se ha convertido la organización, si bien los términos misión y visión muchas veces se usan indistintamente, la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica. (Bateman, 2000)

La visión constituye un lineamiento o una directriz para el adecuado funcionamiento de la empresa, tendrá que abarcar las aspiraciones de las diferentes dependencias de la misma e involucrar a todos los miembros de la organización a fin de alcanzar el objetivo en común.

La visión no solo es el escenario a futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados son posibles. La visión es un sueño. Este no tiene como base la realidad actual, sino que es capaz de imaginar la estrategia del entrenamiento o de la capacitación en un tiempo no definido. (Compañías, 2000)

Al momento de definir una visión habrá que tomarse en cuenta que es posible la realización de la misma en un escenario futuro, por lo cual es importante también formular una visión con metas, objetivos medibles, reales, viables y alcanzables. Una vez definida esta visión, todas las acciones, esfuerzos y estrategias habrán de centrarse en ella, esto a su vez brindará a todos los miembros de la organización una mayor facilidad en la toma de decisiones ajustándose desde luego al cumplimiento de los objetivos.

- **Importancia**

La visión representa una inspiración para la empresa, una guía, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la empresa. Incentiva el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, de manera que incentiva a que la gerencia y los diferentes niveles administrativos y operativos de la empresa, realicen acciones y dirijan sus esfuerzos conforme a lo que indica la visión, teniendo en cuenta siempre que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

3. Valores

Según Hanson y Lubin en el libro desarrollo organizacional y cambio describe a los valores profesionales como un elemento importante del desarrollo organizacional:

Se ha procurado crear un espíritu de confianza y de colaboración; crear una atmosfera abierta que busca resolver problemas; mejorar el autocontrol de los empleados.(Hanson, 2007)

La Gerencia debe desarrollar virtudes como la prudencia, emprendimiento, fortaleza, justicia, honradez, respeto para ser muestras de un verdadero liderazgo y ética sobre diversas situaciones, de manera que sus colaboradores se sientan identificados con ellos y a su vez esto se refleje en el funcionamiento de la empresa. Los valores son las bases que permiten construir pilares sólidos en el desarrollo de la empresa, y es que estos definen la imagen de la misma, tomando en cuenta que los valores existentes y que se practican en la organización son los valores de cada uno de sus integrantes y mucho más importante son los valores de la dirigencia misma.

4. Objetivos

Para Wheelen los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se debe establecer como verbos de acción y deben decir lo que se lograra en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.(Wheelen, 2007)

La consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades. Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa). Para determinar objetivos se debe tomar en cuenta ciertos aspectos entre ellos que debe ser real, alcanzable, claro, factibilidad, aceptable, flexible, motivador, comprensible, obligatorio. Es importante tomar en cuenta que el planteamiento de los objetivos dentro de la organización también depende en gran medida de las necesidades, cambios y aspiraciones que tenga la misma.

5. Políticas

Con respecto a las políticas Wheelen menciona:

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la compañía. (Wheelen T. H., 2007)

Las políticas representan los lineamientos o reglas que serán utilizadas como instrumento general para cumplir los objetivos de la empresa, enfocadas a tener una mejora continua del bien o servicio. Es importante mencionar que sin políticas no existe un rumbo claro en la organización, los esfuerzos de la dirección y los colaboradores serían en vano y se trataría de avanzar sin una guía clara que fundamente los procedimientos, se debe comprender que el establecer políticas generales es una tarea fundamental para cada empresa y que en torno a esa política se giren las políticas internas de cada departamento. Estas fijaciones permitirán trazar un camino a seguir.

6. Estrategias

Según David Hunger en su libro de Administración Estratégica y Política de Negocios define como:

Estrategia dentro de las compañías a un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. De esta manera se deberá maximizar la ventaja competitiva y minimizar la desventaja competitiva. (Carol Estefania Morales López, 2013)

Hunger considera generalmente tres tipos de estrategias: la corporativa, de negocios y funcional. La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de acción y productos.

La estrategia de negocios, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los servicios o productos de una compañía en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

- **Estrategia Funcional**

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la compañía y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. (Hunger, 2009)

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales. Cada una de las áreas funcionales cuenta con distintas responsabilidades y, por tanto prioridades diferentes. El área de mercadotecnia, por ejemplo, seguramente demandará la existencia de grandes inventarios de productos terminados de modo que se pueda responder con rapidez a los pedidos de los clientes y sin embargo el área de finanzas deseará mantener a los inventarios y los costos en un nivel bajo. Tales conflictos pueden resolverse recurriendo a la estrategia general de la organización. Una de las áreas funcionales más típicas es la de Finanzas. (J. Stoner, 1996)

Las estrategias constituyen el conjunto de acciones o los caminos a seguir, tratando de optimizar los recursos para el logro de los objetivos de la organización y así materializar y alcanzar los resultados esperados, en si estas permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.

La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional o unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recurso y generar mayor satisfacción en el cliente. Las diferentes áreas funcionales son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. El propósito de la estrategia funcional presenta tres aspectos de gran importancia:

- La comunicación de objetivos de corto plazo.

- La descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo.
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

7. Plan de Mejoramiento

En tiempos actuales las empresas deben implementar mejoras en cada proceso que realicen, ya que constantemente los clientes y el mercado buscan cambios e innovaciones en cada producto o servicio. Para ello el plan de mejoramiento busca la excelencia porque comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día y debe incorporar todas las actividades que realice la empresa a todas las áreas.

Para Harrington un plan de mejoramiento es:

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad perjudican financieramente a la empresa. De la misma manera este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.(Harrington, 1997)

La finalidad del proceso de mejoramiento es buscar excelencia e innovación, que son factores de vital importancia para conducir a las empresas aumentar su competitividad, disminuir costos y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este proceso busca que la gerencia sea un verdadero líder de la organización que dirige, asegurando la participación de todos los empleados en los procesos de cada una de las áreas.

El proceso de mejoramiento solo puede tener éxito y producir resultados duraderos si todo el personal invierte su tiempo y esfuerzo en hacer posible el cambio. El plan de mejoramiento es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La

aplicación de un plan de mejoramiento puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Mejoramiento de Procesos en la Empresa

Hace referencia al rediseño radical de los procesos de trabajo en la empresa para mejorar la productividad y el desempeño financiero. La gerencia juega un papel muy importante en la planeación, organización, coordinación, dirección y control de cualquier esfuerzo de mejora en los procesos. Es habitual observar que el grupo de colaboradores en si se resiste a cualquier cambio por más pequeño que este sea, razón por la cual resulta importante que los administradores se comprometan con el proceso y de manera efectiva persuadan a los colaboradores de los beneficios que pueden significar para ellos y para la empresa.

El mejoramiento de procesos en la empresa es una metodología que ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones, eliminar el desperdicio, así como también a recibir buenos productos, es decir:

El mejoramiento de procesos en la empresa es una metodología que ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones, eliminar el desperdicio, así como también a recibir buenos productos, es decir:

- Eliminar los errores.
- Minimizar las demoras.
- Maximizar el uso de los activos.
- Promover el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con los clientes.
- Reducir el exceso de personal. (Carol Estefania Morales López, 2013)

Procesos Administrativos

Son aquellos que tienen su existencia en el área administrativa y aquellos en los que el personal administrativo tiene mayor participación. Es el conjunto de fases o etapas

sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Procesos Financieros

El departamento de finanzas o contabilidad, incluye una serie de procesos encaminados a dirigir la situación económica de la empresa en beneficios rentables.

Estos procesos son la valoración del criterio financiero necesario para la gestión de existencias, la gestión de las cuentas a cobrar, en especial para concederles crédito y la gestión de la tesorería. A su vez, realiza el proceso de llevar la contabilidad como sistema de información formal del que se dotan las empresas que registran toda actividad que tenga consecuencia económica. Dentro de este tipo de proceso podemos agregar los siguientes:

- Elaboración de presupuesto.
- Elaboración de planillas de sueldo.
- Ingreso y egreso de caja.
- Elaboración de Estados Financieros
- Personal

Procesos Operativos

Un proceso operativo es una secuencia de actividades sobre un bien o servicio que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno. Por lo tanto, cualquier estrategia de calidad tiene que permitir la gestión de toda la cadena de procesos que se inicia en el proveedor externo y que lleva a la entrega del producto o servicio al cliente final y para esto será necesario actuar, innovar y reforzar la creatividad sobre los procesos operativos y de gestión, para lograr la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente.

8. Balanced Scorecard

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan estratégico y tomando en cuenta que este se desarrolle entorno a estas cuatro perspectivas: clientes y partes interesadas, procesos internos, gestión de recursos humanos, gestión económica y financiera, es importante utilizar una herramienta como el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) que es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.(GESTIOPOLIS, 2014)

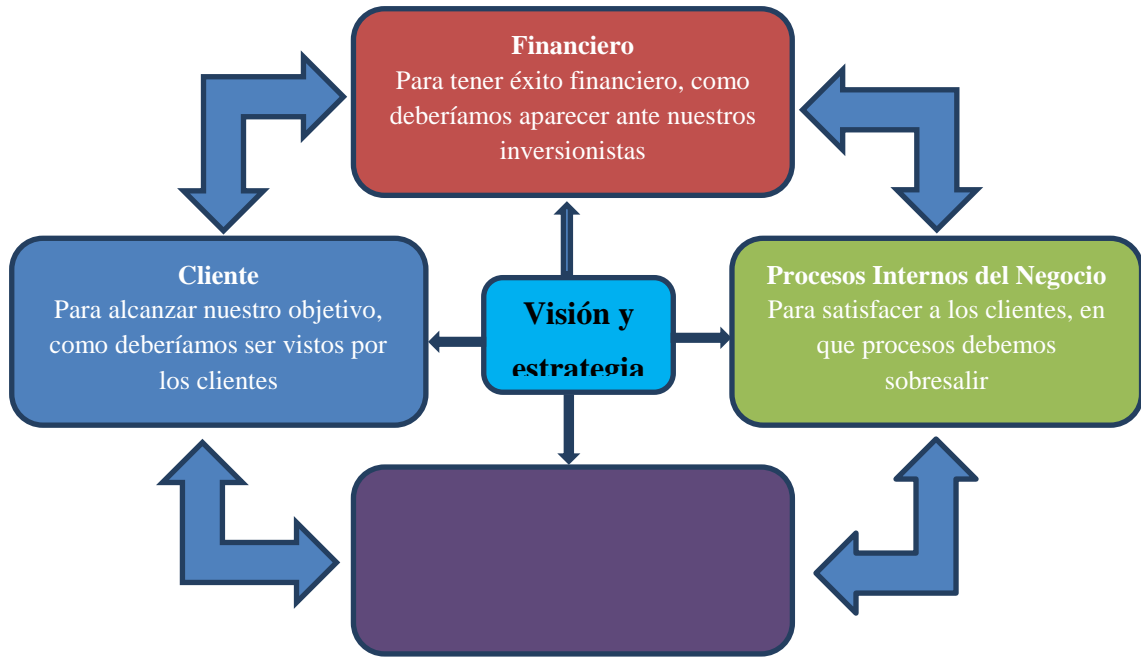
A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:

Gráfico 2: Balanced Score Card



Elaborado por: El Autor

Fuente: Gestipolis.com (<http://www.gestipolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>)

Guerrero lo interpreta:

“Como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas”(GESTIOPOLIS, 2014)

Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Correa, Van Hoof y Núñez lo ven como

Un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades soft (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero.(GESTIOPOLIS, 2014)

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: ¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General

Formular la Planificación Estratégica en la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá mejorar su gestión, organización e imagen, incrementar su rentabilidad y ganar posicionamiento en el mercado.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- La asignación de funciones y responsabilidades claramente definidas y documentadas permitirá el desempeño eficiente del talento humano para el mejoramiento de la gestión imagen y organización.
- La formulación de una Planificación Estratégica participativa, permitirá enfocar sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo hacia el incremento de la rentabilidad de la compañía.
- La formulación de la planificación estratégica permitirá incrementar los niveles calidad en el servicio para la plena satisfacción del cliente y mejorar el posicionamiento en el mercado.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Formulación de la Planificación Estratégica para la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.

2.4.2 Variable Dependiente

Mejoramiento de la gestión, organización, imagen, rentabilidad y posicionamiento de la Compañía en el mercado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación sobre la Formulación de la Planificación Estratégica para la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016 -2020, se utiliza el paradigma cualitativo y cuantitativo.

La investigación cualitativa, porque es una alternativa que nos ayudará para interpretar y comprender la realidad la Compañía PentágonoSeg, mediante la recopilación y análisis de información para emitir, criterios y opiniones acertados.

La investigación cuantitativa es la adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recoge y analiza los datos a través de los conceptos y variables

3.2 TIPOS

3.2.1 Investigación de campo

Se aplicara la investigación de campo ya que se realizará una recopilación de la información relacionada a las cuatro perspectivas que se requiere para construir el modelo de gestión.

3.2.2 Investigación bibliográfica- documental

La investigación bibliográfica porque nos permitirá definir conceptos escritos por varios autores acerca de lo que es la planificación estratégica y su estructura, así como conceptos necesarios que se definirán en el marco teórico de la investigación.

La investigación documental porque se obtendrá información por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la entidad.

La información obtenida nos permitirá tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se usará información de libros y otros , con su respectiva bibliografía.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población para la siguiente investigación es de 1000 abonados que cuentan con el servicio de monitoreo. Ver (Anexo 1).

Muestra

$$n = \frac{NK^2p \cdot q}{e^2(N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo 1000

K = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado 2.58

e = Es el margen de error máximo que admito (p.e. 5%)

p = 0.50 de probabilidad a favor

q = 0.50 de probabilidad en contra

$$n = \frac{NK^2p \cdot q}{e^2(N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{1000 * 2.56 * 0.5 * 0.5}{0.0025(1000 - 1) + 2.56 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{640}{2.2516}$$
$$n = 284$$

MUESTRA POBLACIÓN TOTAL N: 284

Una vez calculada la muestra, del total de mil clientes que utilizan el servicio de monitoreo de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg, tenemos que 284 de los mismos serán encuestados, a fin de obtener información clara y pertinente que permita realizar un análisis FODA adecuado que ayude a fortalecer y corregir los procesos necesarios para una mejora en la calidad del servicio.

Tomando en cuenta que una planificación estratégica involucra también a los funcionarios de la empresa, es necesaria la aplicación de una encuesta que nos permita identificar los factores que ayudaran a establecer un análisis FODA para la compañía, en tal razón se aplicará una encuesta al talento humano que labora en empresa y que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 6: Talento Humano De PentágonoSeg

Departamento	Cargo	N° personas
Monitoreo	Jefe Monitoreo	1
	Operadores	4
Técnico	Jefe Técnico	1
	Técnicos	2
Supervisión	Jefe de Operaciones	1
	Supervisores	2
Cobranzas	Cobradores	2
Ventas	Secretaria Encargada de bodega	1
Contabilidad	Contadora	1
	TOTAL	15
Administrativo	Administradora	1
	Gerente	1

Elaborado por: El Autor

Fuente: Registros PentágonoSeg

3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

- Método inductivo. Es aquel método que va de lo general a lo particular relaciona hechos con otros aún desconocidos de un marco teórico que nos permite comprar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables.
- Método deductivo. Este método parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales, este método se relaciona con la experimentación, se basa en experiencias vividas y nos serviremos de este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones lógicas.

3.4.2 Técnicas

Para el proceso de la recolección de información para realizar el presente trabajo de investigación se estima aplicar las siguientes técnicas.

Para obtener información primaria para el desarrollo de la Planificación Estratégica es necesario aplicar la técnica de la entrevista a los directivos de la empresa, además se utilizará una encuesta dirigida a los funcionarios y clientes de la misma.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionarios aplicados a los funcionarios y clientes de la compañía para la recolección de datos.

Guía de entrevista aplicada a la Gerencia que permita conocer datos de primer orden.

Documentos electrónicos, libros

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas a los clientes de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.

1. ¿Qué tiempo utiliza el servicio de monitoreo de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda.?

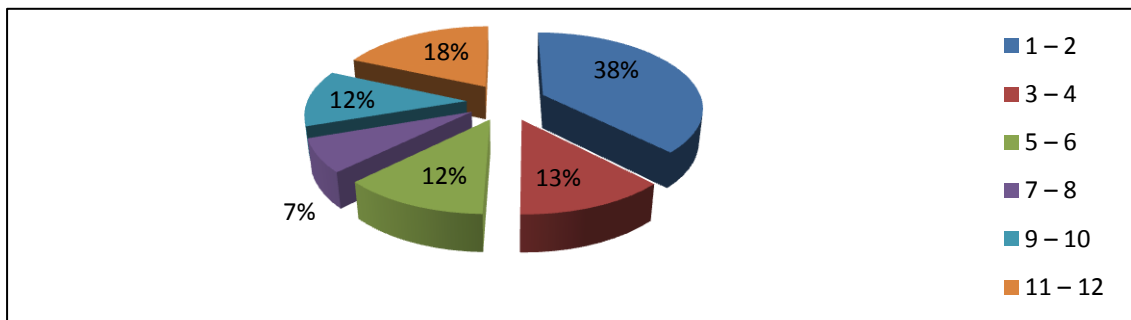
Tabla 7: Tiempo de Utilización del servicio

TIEMPO EN AÑOS	Nº	%
1 – 2	107	38%
3 – 4	36	13%
5 – 6	35	12%
7 – 8	20	7%
9 – 10	34	12%
11 – 12	52	18%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 3: Tiempo de Utilización del servicio



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 38% de los clientes tienen un tiempo de uno a dos años utilizando el servicio de monitoreo, lo que representa una ventaja al tratar de expandir el mercado. El 13% de los encuestados indica que utiliza el servicio de la empresa por un tiempo de tres a cuatro años. El 12% de los encuestados indica que son varios factores que motivan a utilizar el servicio por un tiempo de cinco a seis años. El 7% de los encuestados indica que la garantía que brinda la empresa motiva que utilice el servicio de monitoreo por un tiempo de siete a ocho años. El 12% de los encuestados indica que se siente identificado con la empresa y por ello utiliza el servicio de monitoreo por un tiempo de nueve a diez años. El 18% de los encuestados indica que utiliza el servicio de monitoreo de la empresa por un tiempo de once a doce años por la calidad del servicio.

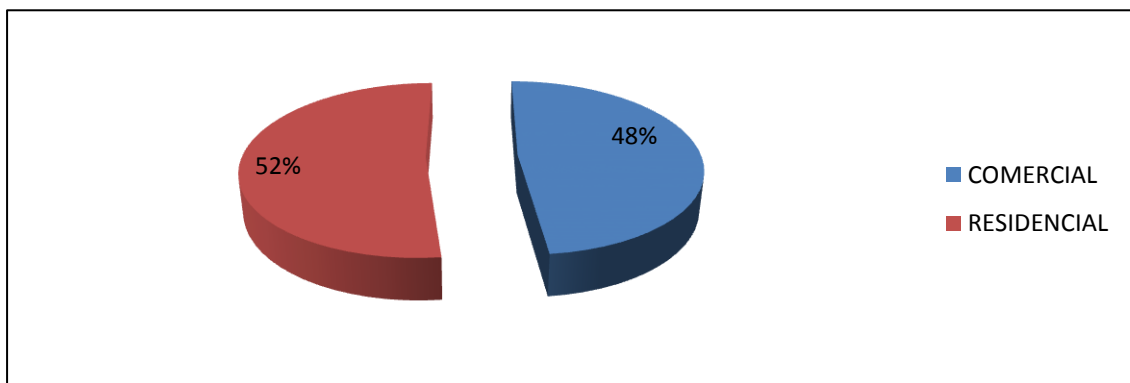
2. ¿El servicio de monitoreo que usted recibe por parte de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es de tipo?

Tabla 8: Monitoreo de Tipo Comercial – Residencial

	NUMERO	PORCENTAJE
COMERCIAL	137	48%
RESIDENCIAL	147	52%
TOTAL	284	100%

Elaborado por : El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 4: Monitoreo de Tipo Comercial – Residencial



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 48% de las personas utiliza el servicio de monitoreo en sus locales comerciales, mientras que el 52% utiliza en la custodia de sus domicilios lo que podría representar una ventaja ya que los clientes depositan su confianza sobre la custodia no solo de sus bienes domiciliarios, sino también de los locales comerciales bajo el servicio que ofrece la empresa, al mismo tiempo que esto provoca mayor responsabilidad con el servicio de monitoreo y los servicios complementarios que ofrece la compañía.

3. ¿Por qué medio conoció sobre los servicios que ofrece la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda.?

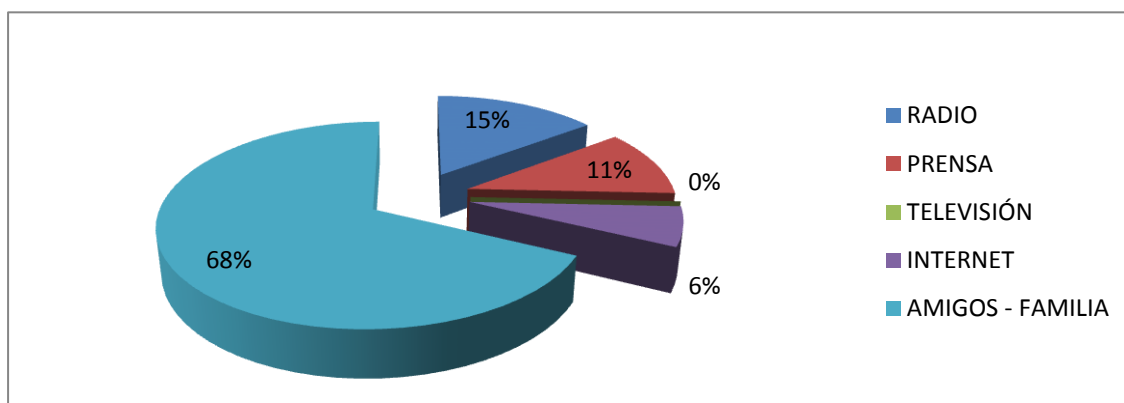
Tabla 9: Como conoció PentágonoSeg.

	NUMERO	PORCENTAJE
RADIO	42	15%
PRENSA	31	11%
TELEVISIÓN	0	0%
INTERNET	18	6%
AMIGOS - FAMILIA	193	68%
TOTAL	284	100%

Elaborado por : El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 5: Como conoció PentágonoSeg.



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 15% de personas indica que pudo conocer sobre los servicios que ofrece la compañía por los medios de comunicación radial. El 11% indica que conoció sobre los servicios que ofrece la empresa a través de medios escritos. El 6% de los encuestados indica que conoció de los servicios que ofrece la empresa a través del internet. El 68% de las personas encuestadas indica que conoció de los servicios de la empresa por medio de amigos y familiares que los recomendaron, este es un factor importante porque los clientes actúan como un medio de publicidad para la captación de nuevos clientes en el mercado, por otra parte un punto en contra es la falta de publicidad de la empresa sobre los servicios que ofrece, así como también sobre los nuevos implementos y avances tecnológicos que ofrece a la ciudadanía en materia de seguridad electrónica.

4. ¿En qué sector de la ciudad se encuentra ubicado su domicilio/ local comercial?

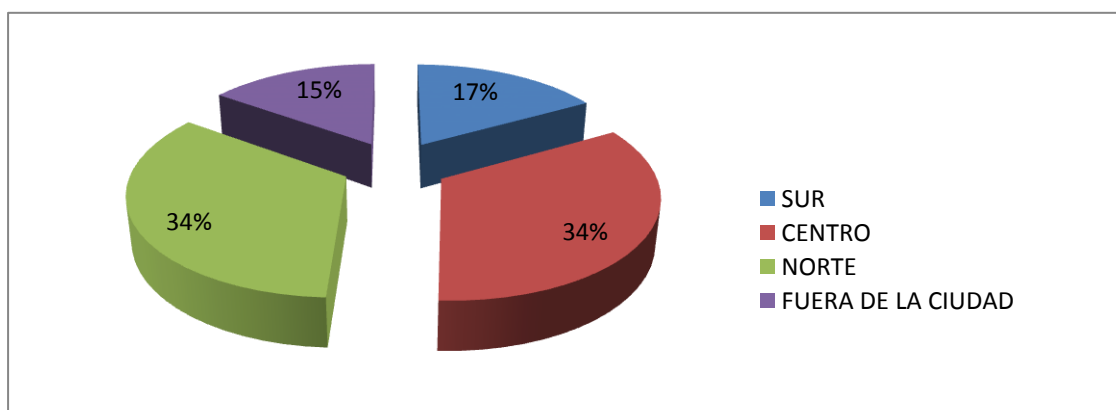
Tabla 10: Ubicación del Local o Domicilio

SECTOR	NUMERO	PORCENTAJE
SUR	48	17%
CENTRO	96	34%
NORTE	97	34%
FUERA DE LA CIUDAD	43	15%
	284	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 6: Ubicación del Local o Domicilio



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 34% de los clientes indica que sus bienes custodiados se encuentran en el centro de la ciudad. El 34% de abonados encuestados utilizan la custodia de sus bienes en el norte de la ciudad, por la cercanía de la compañía para actuar frente a cualquier eventualidad. El 15% de los abonados encuestados posee sus bienes custodiados fuera de la ciudad. El 17% de los encuestados indica que sus bienes custodiados se encuentran en el sector sur de la ciudad, además es importante mencionar que un número significativo de abonados se encuentran en las parroquias y cantones de la provincia, lo que representaría confianza y una buena oportunidad de expansión del mercado de la compañía.

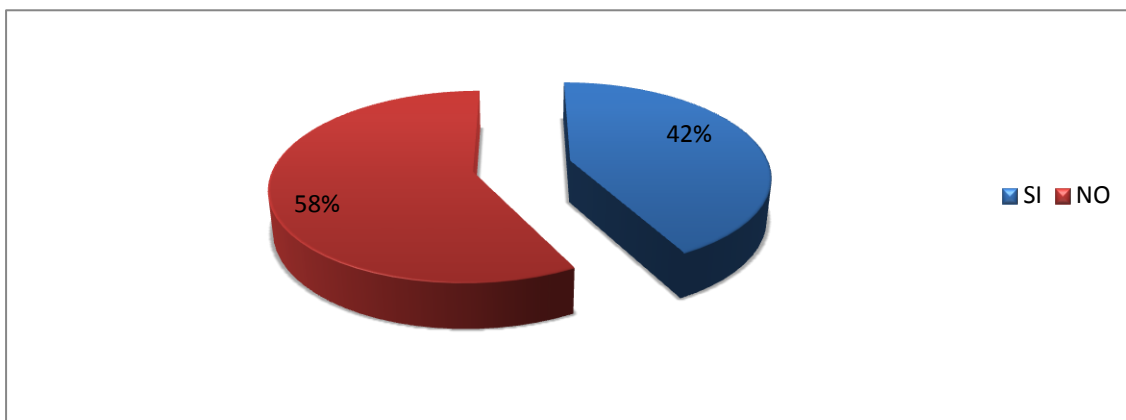
5. ¿Ha utilizado el servicio de monitoreo que ofrecen otras empresas de seguridad electrónica de la ciudad?

Tabla 11: Servicio de Otras Empresas

	NUMERO	PORCENTAJE
SI	120	42%
NO	164	58%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 7: Servicio de Otras Empresas



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 42% de los clientes ha utilizado los servicios que ofrecen otras empresas de seguridad y por razones de economía, calidad y tecnología tomaron la decisión de elegir los servicios de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Por otra parte el 58% de los encuestados solo han utilizado los servicios de esta empresa, lo que motiva a trabajar y velar por la permanencia de todos sus clientes.

6. ¿Considera usted que el servicio que ofrece la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda., con relación al servicio ofrecido por otras empresas de seguridad electrónica es?

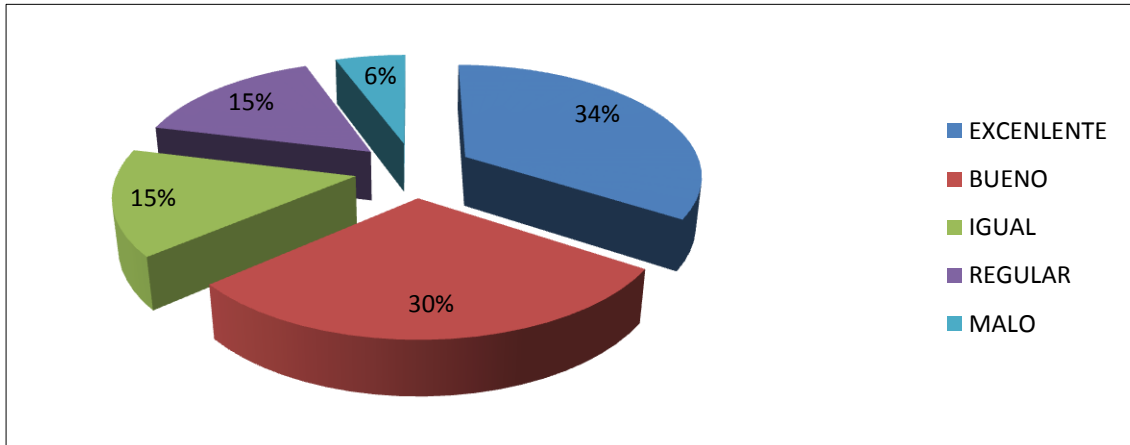
Tabla 12: Calidad del Servicio de PentágonoSeg

	NUMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	97	34%
BUENO	84	30%
IGUAL	43	15%
REGULAR	44	15%
MALO	16	6%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 8: Calidad del Servicio de PentágonoSeg



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 34% de usuarios indica que su percepción sobre el servicio que ofrece PentágonoSeg con el servicio de otras compañías es excelente. El 30% de usuarios encuestados indica que el servicio es bueno, esto se debe básicamente a la innovación tecnológica, un menor costo de los servicios y relativamente a la calidad del servicio de monitoreo. Con un porcentaje similar con 15% los encuestados indican que en comparación con otras empresas el servicio es igual y regular por motivo de funcionamiento de equipos y el desempeño de la parte técnica y de supervisión, siendo esta una debilidad ya que representaría una futura ruptura del contrato de servicio.

7. ¿Por qué eligió contratar los servicios de monitoreo de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda.?

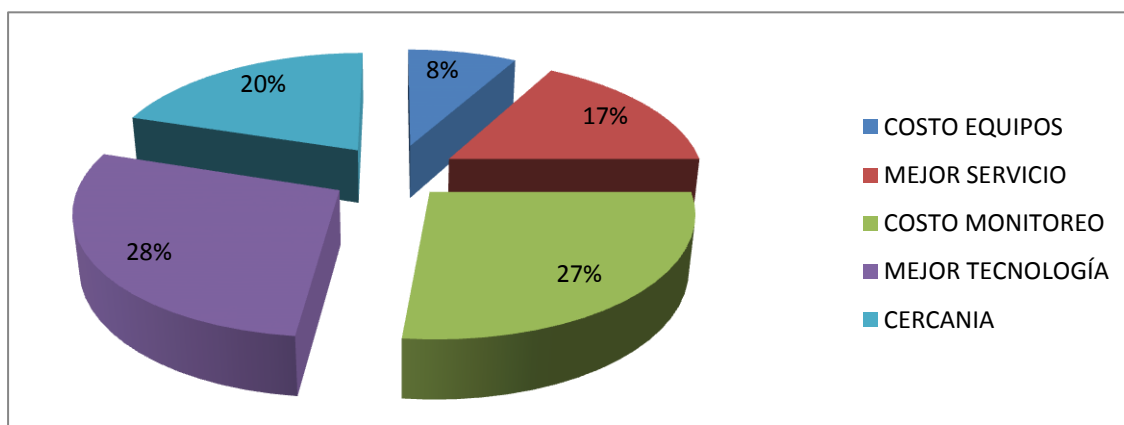
Tabla 13: Factores Para Elección del Servicio

	NUMERO	PORCENTAJE
COSTO EQUIPOS	23	8%
MEJOR SERVICIO	48	17%
COSTO MONITOREO	76	27%
MEJOR TECNOLOGÍA	80	28%
CERCANIA	57	20%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 9: Factores Para Elección del Servicio



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 8% de los usuarios indica que decidió contratar los servicios de la compañía por el costo de los equipos. El 17% de los encuestados indica que decidió contratar los servicios de la compañía por la calidad del servicio. El 27% de los encuestados manifiesta que decidió contratar los servicios de la compañía por los costos de la mensualidad de monitoreo que es menor al de otras empresas. El 28% de los encuestados indica que al momento de contratar el servicio de la compañía su elección estuvo relacionada con la innovación y desarrollo en equipos, dispositivos de seguridad y en los mecanismos de comunicación e información que ofrece a sus clientes, lo que genera cierta ventaja sobre otras compañías de la ciudad. Finalmente el 20% de los encuestados indica que se inclinó por el servicio que ofrece la compañía por la cercanía al momento de presentarse cualquier eventualidad.

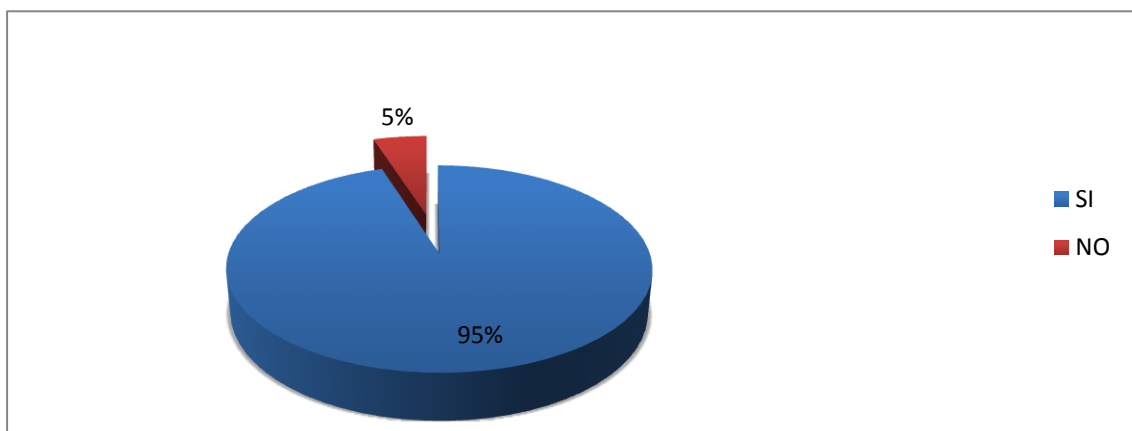
8. ¿Considera que el servicio y la atención, ofrecida por la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. genera en usted confianza?

Tabla 14: Confianza con el servicio

	NUMERO	PORCENTAJE
SI	270	95%
NO	14	5%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 10: Confianza con el servicio



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 95% de las personas indican que el servicio y la atención ofrecida por PentágonoSeg generan en ellos confianza y seguridad, pero que pese a ello se deben mejorar los procesos en toda la compañía. El 5% de los encuestados afirma que el servicio que ofrece PentágonoSeg no genera la suficiente confianza y seguridad, en tal situación manifiestan que la compañía debe mejorar sus procedimientos en el servicio de monitoreo y atención al cliente y que se debe trabajar aún más en la parte técnica y de supervisión de emergencias.

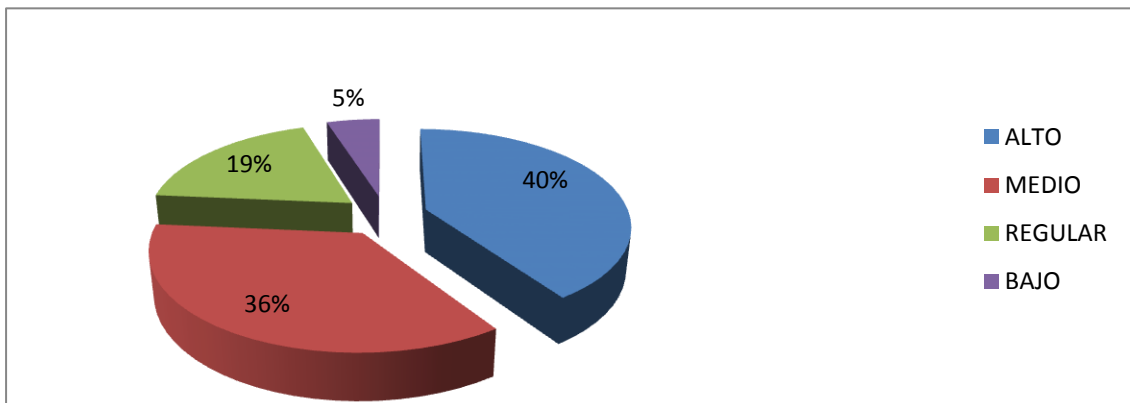
9. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento de Monitoreo y atención al cliente de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Tabla 15: Satisfacción Departamento de Monitoreo

NIVEL SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	115	40%
MEDIO	102	36%
REGULAR	53	19%
BAJO	14	5%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 11: Satisfacción Departamento de Monitoreo



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: En cuanto al grado de satisfacción con la calidad del servicio que brinda el departamento de monitoreo; el 40% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es alto y que el servicio que recibe está acorde a sus expectativas. El 36% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es bueno y que el trato al cliente debe mejorar y los tiempos de reacción a todo tipo de eventos monitoreables deben reducirse. El 19% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es regular y que el talento humano que labora en este departamento debe estar capacitado en el funcionamiento del sistema para que brinden ayuda oportuna. Finalmente el 5% indica que su grado de satisfacción es bajo y que en si todos los procesos deben mejorar u optaran por cambiar de empresa.

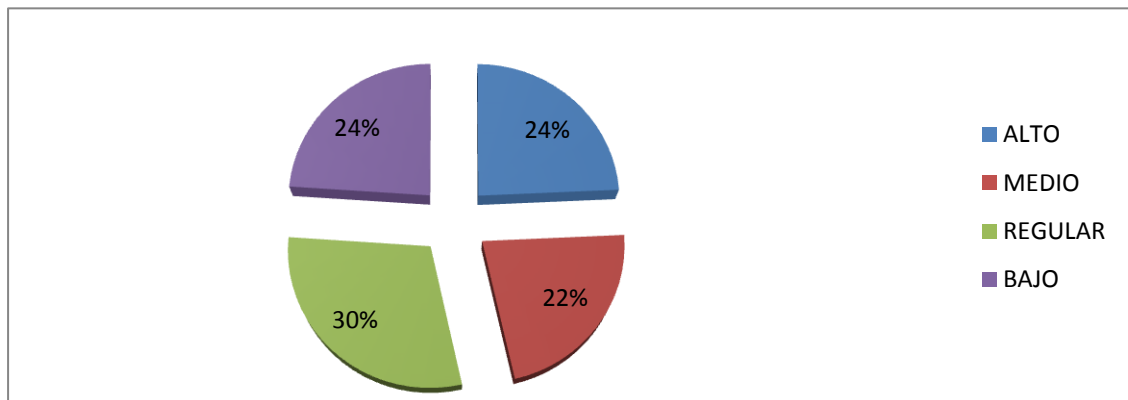
10. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento Técnico de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Tabla 16: Satisfacción Departamento Técnico

NIVEL SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	69	24%
MEDIO	63	22%
REGULAR	84	30%
BAJO	68	24%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 12: Satisfacción Departamento Técnico



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 24% de los usuarios indica que su grado de satisfacción es alto con el servicio que reciben de parte del departamento de servicio técnico de la compañía. El 22% de los encuestados, tienen un grado de satisfacción medio, el 30% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es regular. El 24% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es bajo. El principal problema radica en la demora por parte de este departamento para dar soluciones a las averías y daños que presentan los sistemas de alarma, lo que además de ser un gran problema representa una debilidad evidente que necesita de una corrección inmediata para evitar la pérdida de clientes.

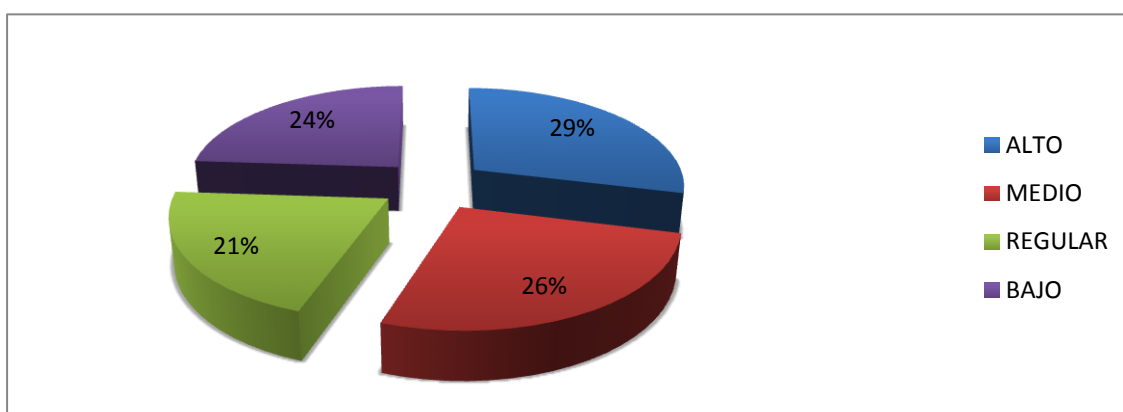
11. El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento de Facturación y Cobranzas de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Tabla 17: Satisfacción Departamento Facturación y Cobranzas

NIVEL SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	82	29%
MEDIO	75	26%
REGULAR	59	21%
BAJO	68	24%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 13: Satisfacción Departamento Facturación y Cobranzas



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: En cuanto al grado de satisfacción del cliente con el servicio brindado por el departamento de facturación y cobranzas tenemos que; el 29% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es alto ya que los cobros no se acumulan y se los realiza oportunamente. El 26% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es medio y que los recaudadores deben acudir al llamado de los clientes de manera puntual. El 21% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es regular y que el cobro se lo realice oportunamente para evitar la acumulación de facturas. El 24% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es bajo y que en el departamento de contabilidad y cobranzas debe agilizar los procesos para realizar los cobros a tiempo y evitar la acumulación de facturas por cobrar.

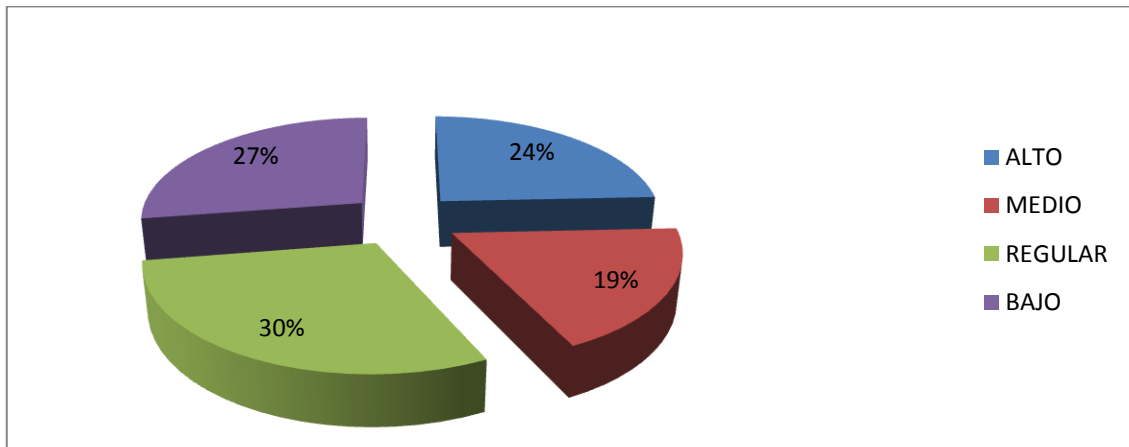
12. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento de Ventas de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Tabla 18: Satisfacción Departamento Ventas

NIVEL SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	69	24%
MEDIO	53	19%
REGULAR	84	30%
BAJO	78	27%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 14 Satisfacción Departamento Ventas



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas en torno a la satisfacción del cliente con el servicio brindado por el departamento de ventas; el 24% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es alto y que los equipos de seguridad estuvieron listos oportunamente. El 19% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es medio ya que al momento de solicitar la instalación de equipos de seguridad, esta tuvo un ligero retraso. El 30% indica que su grado de satisfacción es regular ya que los trabajos de instalación no se cumplieron a tiempo por la falta de equipos en stok. El 27% indica que su grado de satisfacción es bajo ya que al contratar la instalación de sistemas y reposición de equipos, se incumple fechas y horas establecidas.

13. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por la Unidad de Supervisión de Emergencias de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

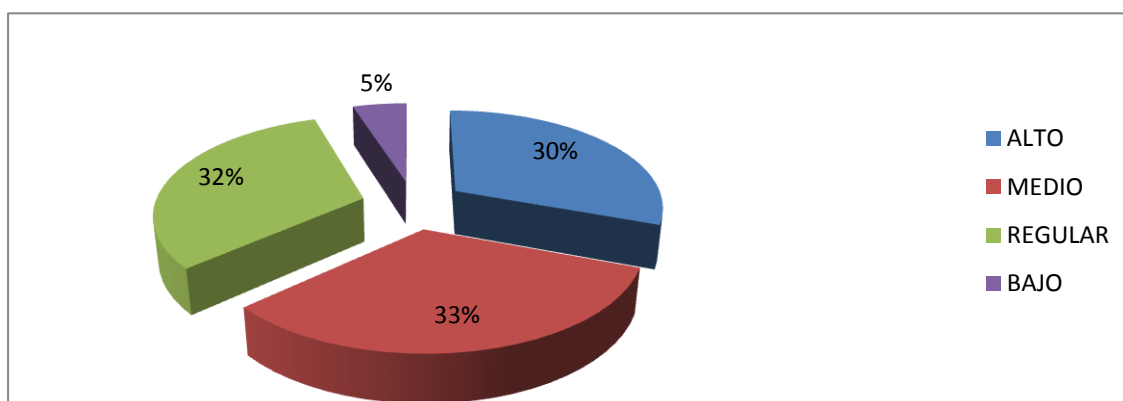
Tabla 19: Satisfacción Unidad de Supervisión de Emergencias

NIVEL SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	87	31%
MEDIO	93	33%
REGULAR	90	32%
BAJO	14	5%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 15: Satisfacción Unidad de Supervisión de Emergencias



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas en torno al servicio brindado por la unidad de Supervisión de Emergencias tenemos que el 30% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es alto y que los patrullajes y supervisión se cumplen oportunamente. El 33% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es bueno y que se debe agilizar el servicio. El 32% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es regular y que el apoyo en caso de emergencia debe ser inmediato, oportuno y con personal calificado y equipado que garantice seguridad. El 5% de los encuestados indica que su grado de satisfacción es bajo porque en más de una ocasión el personal de apoyo no se presentó o cuando lo hizo llegó tarde y no garantiza la seguridad necesaria.

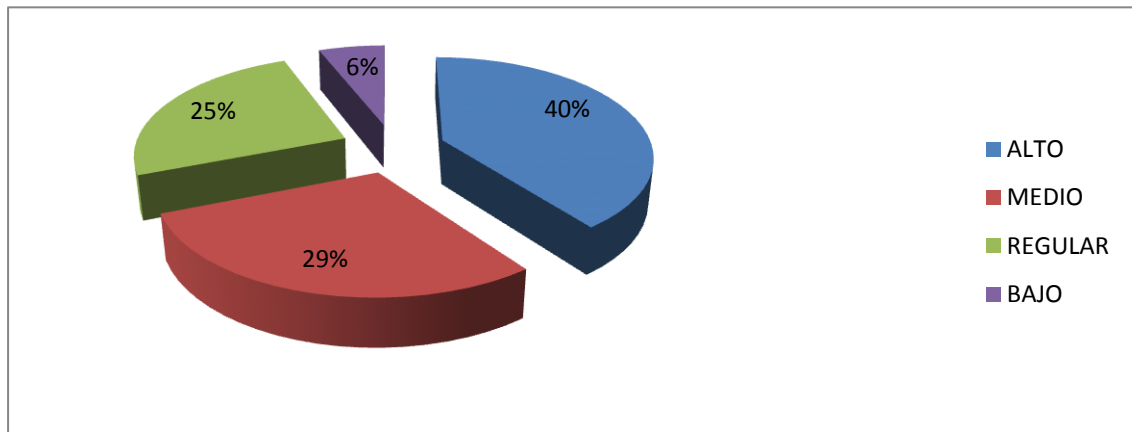
14. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por la Gerencia de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. cuando esta es requerida es?

Tabla 20: Satisfacción con la Gerencia

NIVEL SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
ALTO	113	40%
MEDIO	83	29%
REGULAR	71	25%
BAJO	17	6%
TOTAL	284	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 16: Satisfacción con la Gerencia



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 40% de los clientes indica que su grado de satisfacción es alto con respecto al servicio que brinda la Gerencia y es que la misma siempre trata de ofrecer soluciones y apoyo inmediato a sus clientes. El 29% indica que su grado de satisfacción es medio y que debe prestar más atención a los clientes. El 25% manifiesta que su nivel de satisfacción es regular e indica que la Gerencia debe hacerse presente ante eventualidades de emergencia o riesgo. El 7% de los encuestados manifiesta que su grado de satisfacción es bajo e indica que al momento de requerir la presencia de la Gerencia esta no respondió.

3.5.2 Análisis y tabulación de encuestas aplicadas al Talento Humano de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.

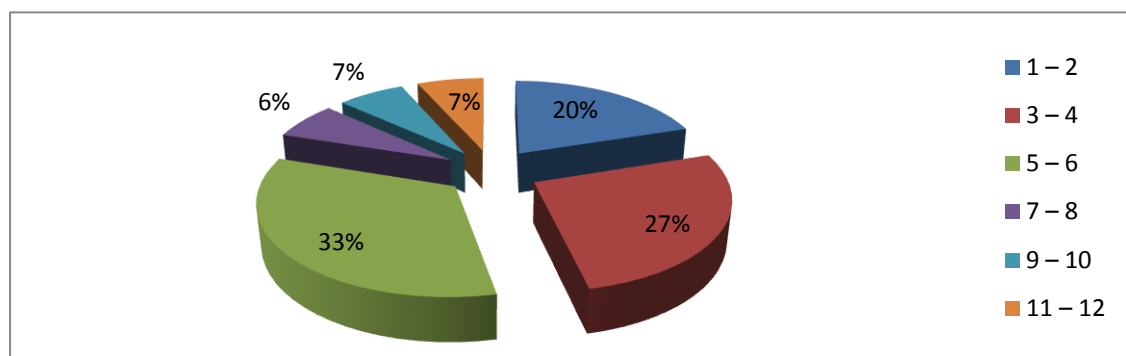
1. ¿Qué tiempo labora en la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.?

Tabla 21: Tiempo que labora en PentágonoSeg

TIEMPO EN AÑOS	Nº	%
1 – 2	3	20%
3 – 4	4	27%
5 – 6	5	33%
7 – 8	1	7%
9 – 10	1	7%
11 – 12	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 17: Tiempo que labora en PentágonoSeg



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 20% del Talento Humano labora en la empresa por un tiempo de uno a dos años. El 27% del talento humano labora en la empresa por un tiempo comprendido entre tres y cuatro años. El 33% del Talento Humano labora en la empresa por un tiempo que va entre cinco y seis años. Con un porcentaje de 7% el Talento Humano labora en la empresa por un tiempo comprendido entre siete y ocho años. De la misma manera un 7% del talento Humano labora en la empresa por un tiempo de entre nueve y diez años. Finalmente un 7% del Talento Humano labora en la empresa por un tiempo de entre once y doce años, con estos datos se puede concluir que el Talento Humano tiene pleno conocimiento del trabajo que tiene que desarrollar.

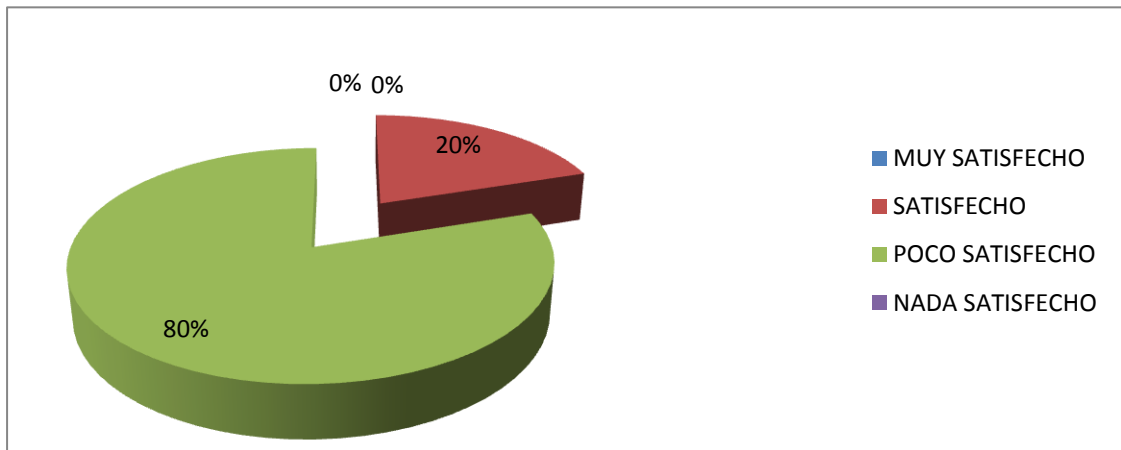
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción en la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda., como lugar de trabajo en relación con otros sitios en los que ha trabajado o conoce?

Tabla 22: Nivel de satisfacción del Talento Humano

NIVEL/ SATISFACCIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	0	0%
SATISFACTORIO	3	20%
POCO SATISFACTORIO	12	80%
NADA SATISFACTORIO	0	0%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 18: Nivel de satisfacción del Talento Humano



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 20% de las personas indica que se encuentran satisfechos trabajando en la empresa y consideran que por el ambiente laboral y compañerismo es un buen lugar de trabajo. El 80% de los encuestados manifiesta que se encuentran pocos satisfechos trabajando en la empresa e indican que existen muchos aspectos que deben mejorar como el de motivación, crecimiento profesional o aspecto económico.

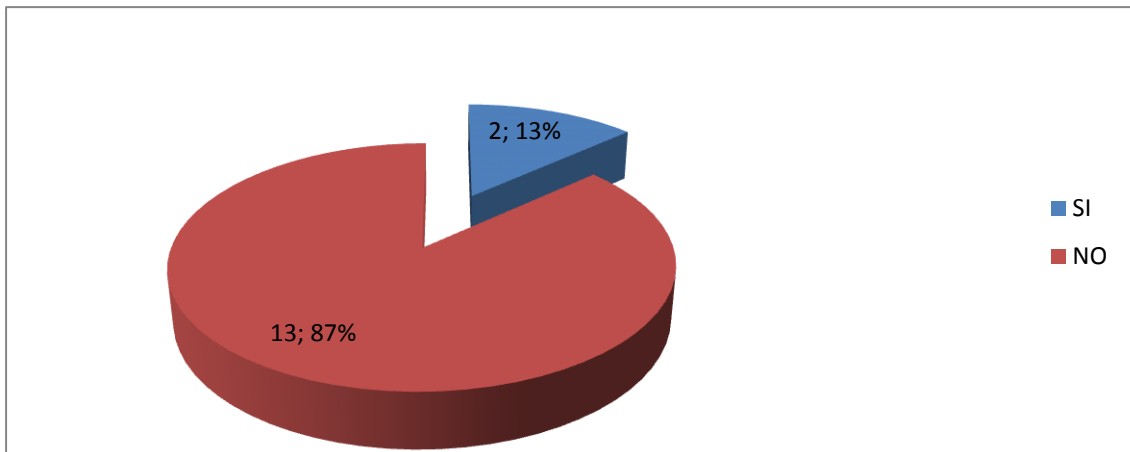
3. Al momento de ingresar a formar parte de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda., ¿Se le dio a conocer sobre la existencia de un reglamento interno de trabajo en el que se estipulan sus derechos, obligaciones y sanciones?

Tabla 23: Nivel de satisfacción del Talento Humano

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 19: Nivel de satisfacción del Talento Humano



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 13% de los funcionarios indica que al ingresar a formar parte de la empresa se le dio a conocer a breves rasgos sobre cuáles serían sus obligaciones. En 87% de los encuestados indica que nunca se le dio a conocer la existencia de un reglamento interno, puesto que no existe y se torna una labor difícil el poder delinear atribuciones y responsabilidades, afectando así el desempeño del talento humano.

4. **¿Conoce de la existencia de una misión, visión, objetivos, valores corporativos definidos para la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.?**

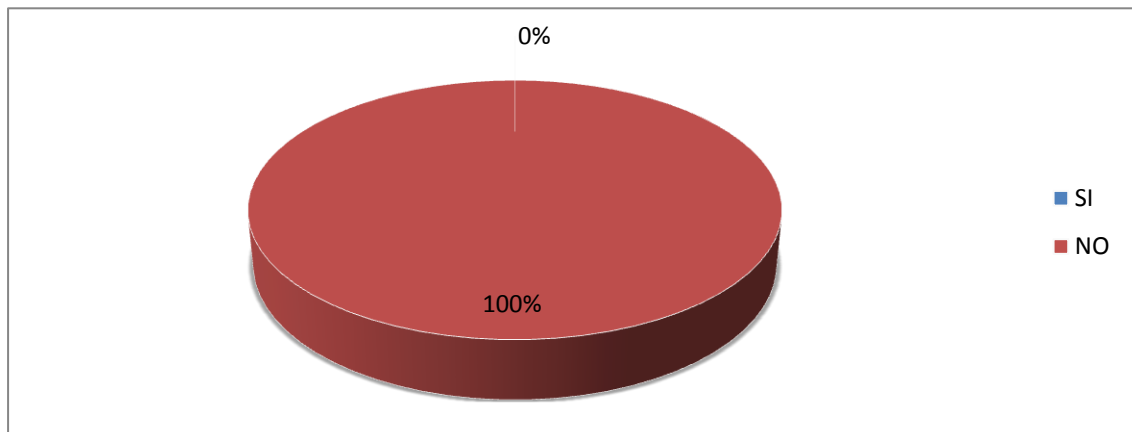
Tabla 24: Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos, Valores

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 20: Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos, Valores



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 100% del talento humano manifiesta que no conocen de la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa, esta es una desventaja puesto que la gestión y las actividades que se desarrollan no se enfocan hacia un objetivo o meta.

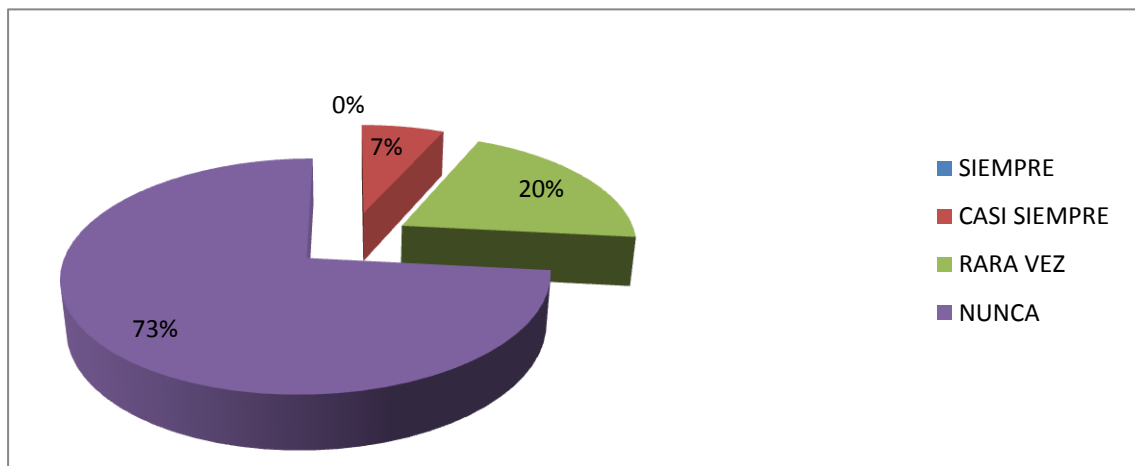
5. ¿Las actividades que se realizan en su departamento diaria, semanal y mensualmente se planifican, estableciendo atribuciones y responsabilidades?

Tabla 25: Planificación de Actividades

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	7%
RARA VEZ	3	20%
NUNCA	11	73%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Gráfico 21 Planificación de Actividades



Elaborado por: El Autor
Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 73% de las personas indica que las actividades no se planifican por lo que es difícil saber con exactitud si se cumplen las actividades que deben cumplirse diariamente, generando así malestar en los clientes, porque no se da soluciones inmediatas a sus requerimientos, quienes además en ciertos casos no cumplen con el pago de mensualidades u optan por prescindir de los servicios de la empresa.

6. ¿Se establecen metas y objetivos en su departamento y se socializan de manera adecuada?

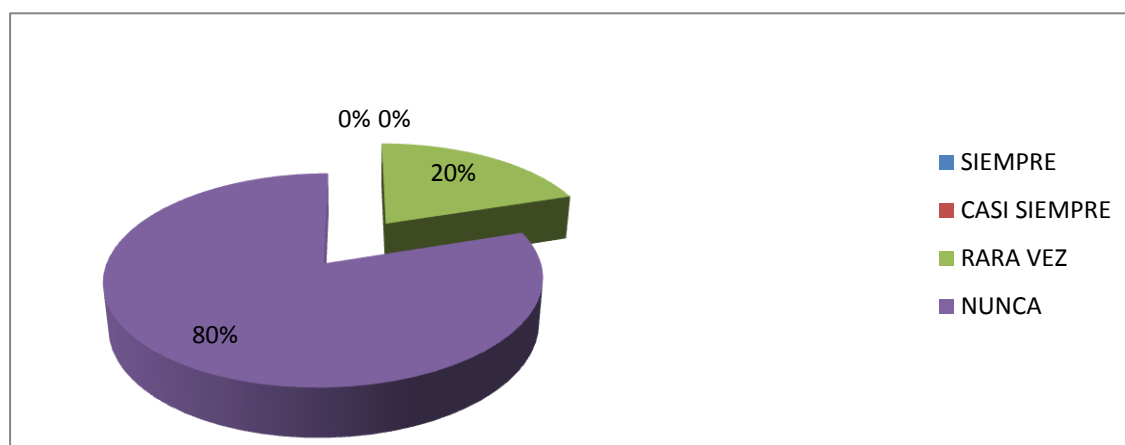
Tabla 26: Metas y Objetivos

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
RARA VEZ	3	20%
NUNCA	12	80%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 22: Metas y Objetivos



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 20% del talento humano de la compañía coincide en que rara vez se establecen objetivos y metas en cada departamento, mientras que el 80% del talento humano manifiesta que nunca se establecen metas y objetivos por lo que es difícil conocer y evaluar la gestión y el desarrollo de las actividades.

7. ¿Se efectúan evaluaciones de las actividades que usted realiza y que permitan observar y mejorar su desempeño?

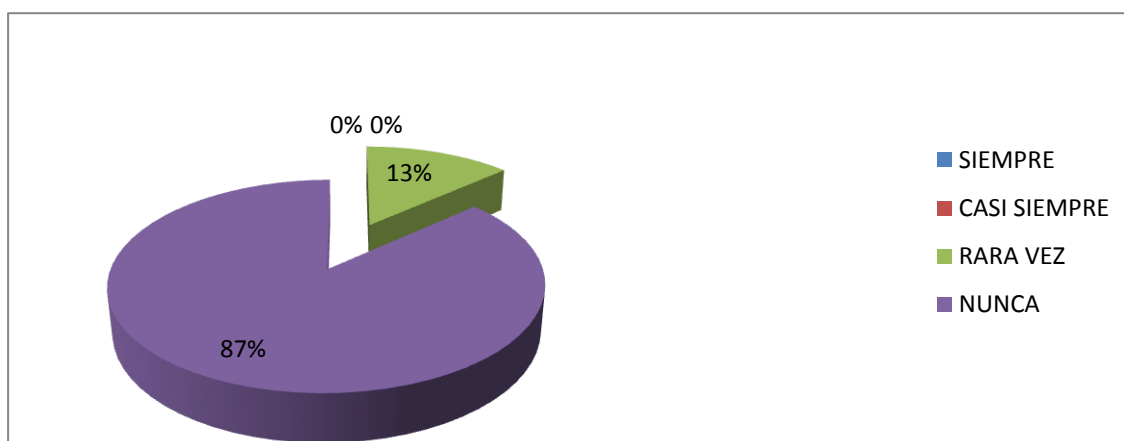
Tabla 27: Evaluación de desempeño

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
RARA VEZ	2	13%
NUNCA	13	87%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 23: Evaluación de desempeño



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 87% de las personas indica que no se realizan evaluaciones de desempeño y es importante mencionar que al no existir funciones definidas, responsabilidades asignadas y si no se han planteado metas y objetivos la labor de evaluar el desempeño de cada colaborador es imposible y afecta de manera directa a la satisfacción del cliente porque no se sabe de manera cierta que procesos o actividades hay que corregir o fortalecer. El 13% de los encuestados indica que se trata de evaluar su desempeño ligeramente y que establecer parámetros de evaluación e indicadores sería lo más apropiado.

8. ¿Se realiza un control de los bienes, equipos, materiales, insumos y recursos que están bajo su responsabilidad?

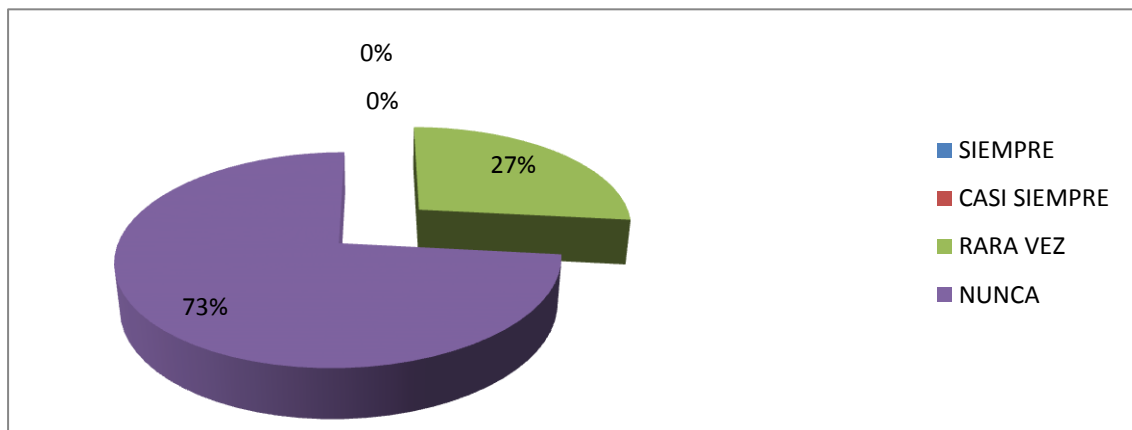
Tabla 28: Control de Bienes

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
RARA VEZ	4	27%
NUNCA	11	73%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 24 Control de Bienes



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 73% del talento humano indica que no se realiza control alguno sobre los bienes que se encuentran bajo su responsabilidad y aunque se conoce que estos son de uso exclusivo de la empresa, no se puede determinar de manera exacta si se destinan a otras actividades, lo que podría generar un incremento en los gastos por mantenimiento y reposición dichos activos.

9. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Cree usted que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?

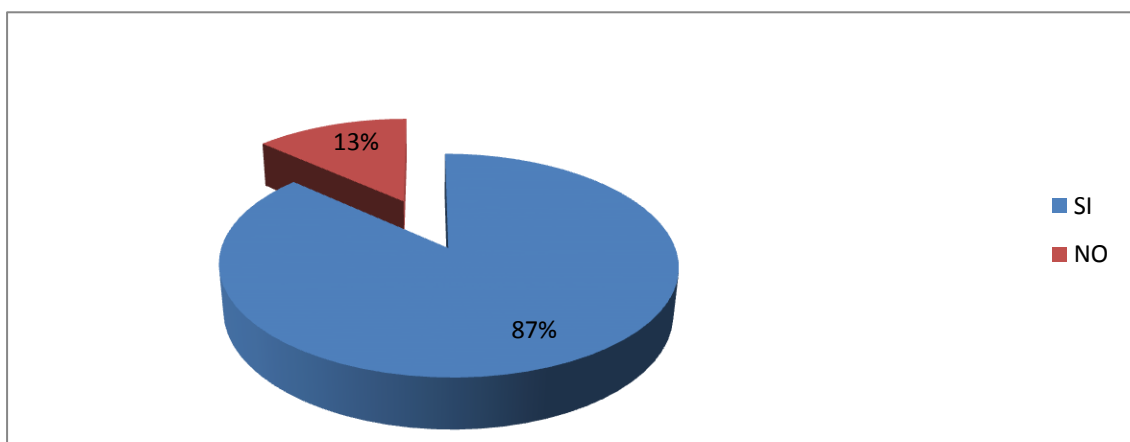
Tabla 29: Ambiente Laboral

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 25: Ambiente Laboral



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 87% del talento humano que labora en la empresa indica que si existe un buen ambiente laboral gracias a las excelentes relaciones entre colaboradores de cada departamento y entre departamentos, este es un punto importante por que motiva y facilita el desarrollo de las actividades, así como también la coordinación que es necesaria entre cada unidad u oficina.

10. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Cree usted que en la empresa existe instalaciones adecuadas?

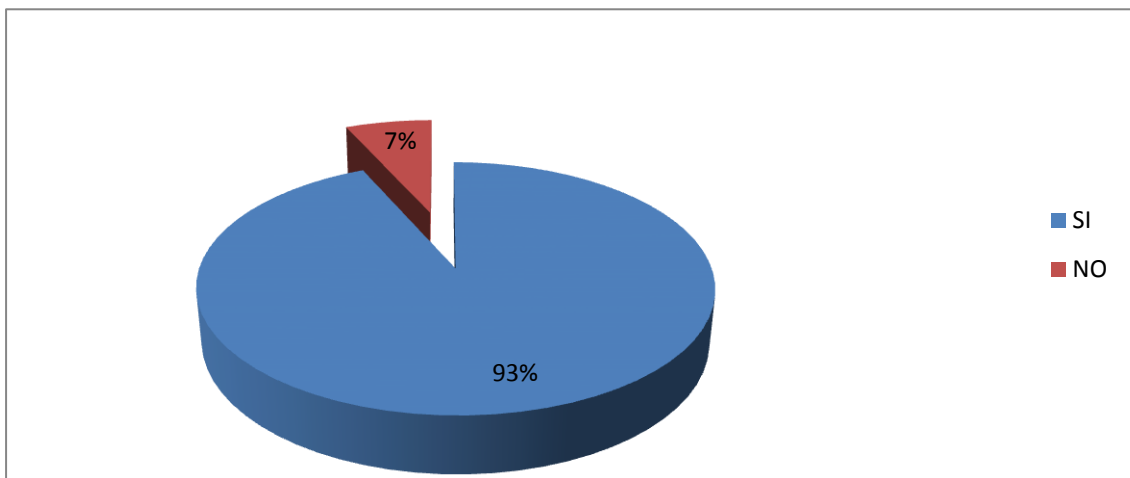
Tabla 30: Instalaciones Adecuadas

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 26: Instalaciones Adecuadas



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 93% de las personas manifiesta que se cuenta con instalaciones adecuadas, lo que es muestra que la administración prioriza esfuerzos en ofrecer las comodidades necesarias para el desarrollo eficiente de cada colaborador y la atención optima a los clientes que requieren de los servicios y atención de la empresa. El 7% de los encuestados indica que aún existen requerimientos en instalaciones que faciliten el buen desempeño laboral

11. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Se le ha facilitado la dotación de equipos e insumos adecuados?

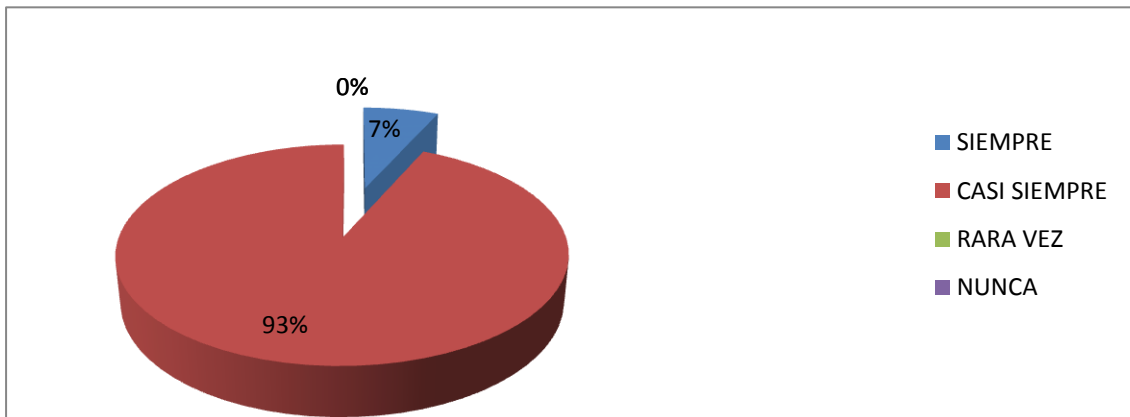
Tabla 31: Dotación de equipos e insumos

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	14	93%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 27: Dotación de equipos e insumos



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 93% de los funcionarios indica que la gerencia trata de cumplir con la dotación permanente de equipos e insumos para que pueda laborar sin dificultades el talento humano de la compañía, pero es necesario mencionar que esta dotación debe ser oportuna para lo cual hace falta contar con un stock surtido de todos los equipos, insumos y materiales de instalación de sistemas de alarma y así también de todo tipo de suministros de oficina, esto permitirá optimizar tiempo, reducir gastos y mejorar la satisfacción en los clientes.

12. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Cree usted que la comunicación entre departamentos es eficiente?

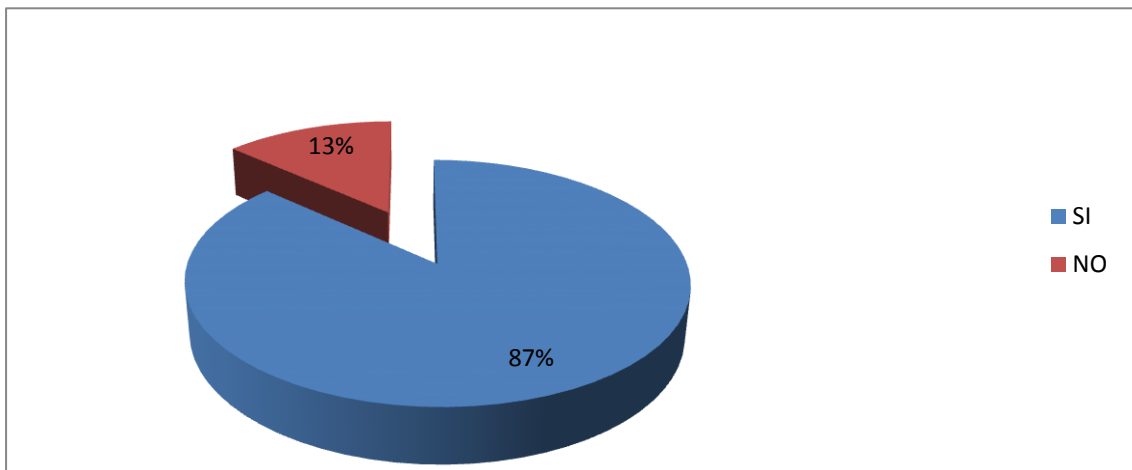
Tabla 32: Comunicación Interdepartamental

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 28: Comunicación Interdepartamental



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 87% del talento humano indica que la comunicación entre los diferentes departamentos es eficiente ya que se cuenta con los medios y canales adecuados de comunicación, esto facilita la coordinación de actividades entre los diferentes departamentos, facilita la transmisión de mensajes, permite optimizar tiempo y recursos y así también permite brindar atención emergente a los clientes. Mientras que el 13% de los encuetados indica que el trato debe ser más cordial al momento de solicitar algún dato o archivo de otro departamento.

13. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Cree usted que existe un trato cordial, amable y respetuoso entre todos y cada uno de los departamentos?

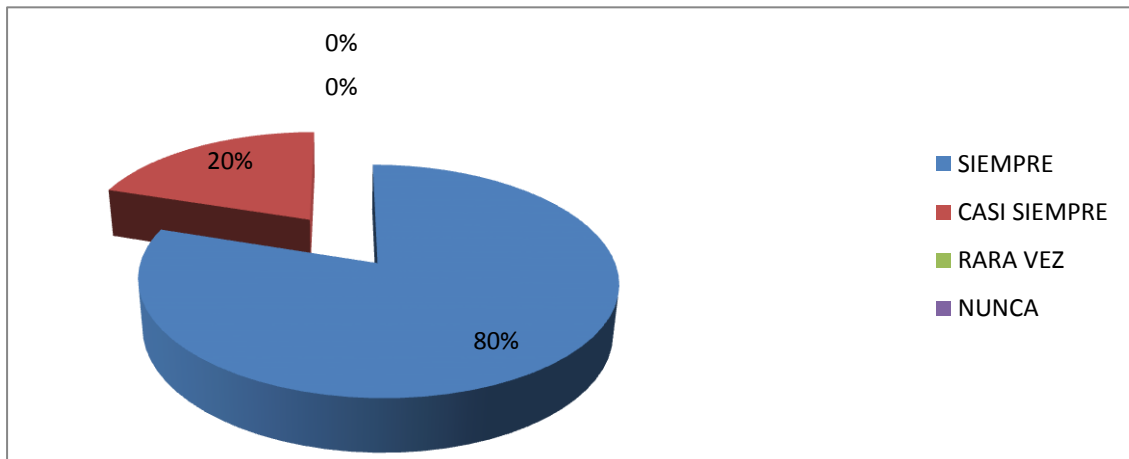
Tabla 33: Trato entre Departamentos

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	80%
CASI SIEMPRE	3	20%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 29: Trato entre Departamentos



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 80% de las personas indica que el trato entre los miembros de cada uno de los departamentos se basa en la práctica de valores. El 20% de los encuestados indica que el trato entre miembros de cada departamento casi siempre es cordial y basado en valores, un factor importante en la consecución de un buen ambiente laboral que motive a los colaboradores a realizar de la mejor manera sus actividades a la vez que se consigue la coordinación necesaria en toda la compañía.

14. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Recibe usted capacitación de manera permanente?

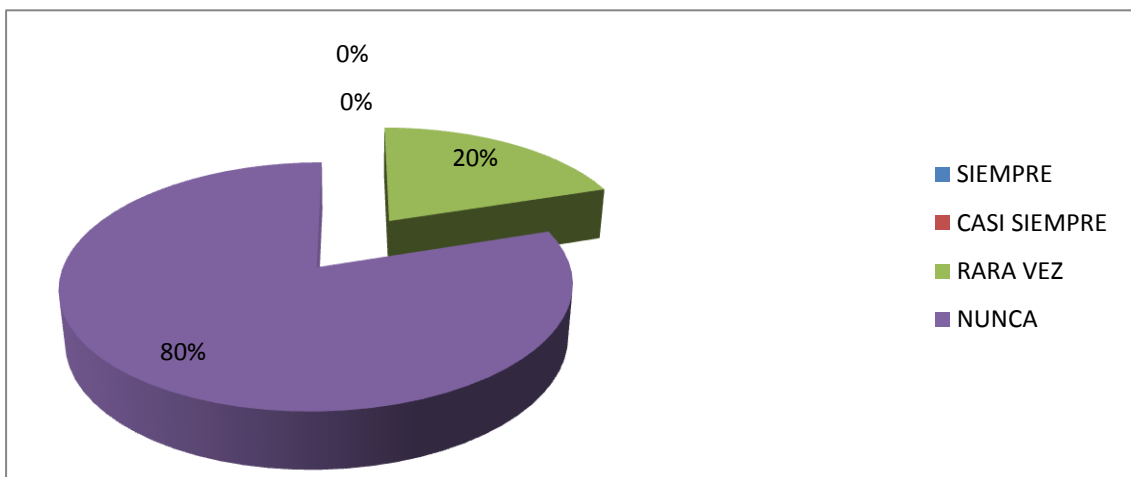
Tabla 34: Capacitación

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
RARA VEZ	3	20%
NUNCA	12	80%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 30: Capacitación



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 80% del talento humano indica que nunca reciben capacitación de ningún tipo, desde todo punto de vista esto representa una desventaja que no permite el desarrollo integral y profesional de cada colaborador, a la vez que la satisfacción en el cliente se ve afectado porque no se puede brindar soluciones inmediatas a sus requerimientos, originando molestia y pérdida de los mismos que repercutirá en la parte económica.

15. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Cree usted que la remuneración que recibe está acorde a su función y desempeño?

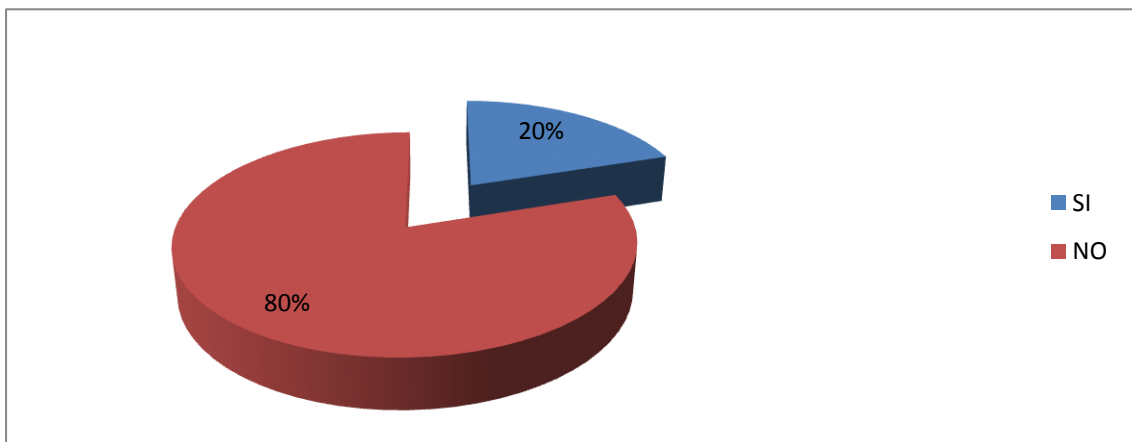
Tabla 35: Remuneración

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 31: Remuneración



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 80% de las personas no se encuentran conformes con la remuneración que perciben por la prestación de sus servicios e indican que debe realizarse un estudio de cada cargo y puesto de trabajo y valorar de manera adecuada su funcionamiento, tiempo de trabajo y desempeño, se menciona además que este es un factor que debe ser analizado con prontitud porque es un punto que desmotiva al talento humano y afecta en su desempeño y por ende la satisfacción de los clientes. Por otra parte el 20% de los encuestados indica que se encuentra satisfecho con la remuneración que percibe.

16. ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades en su departamento y la empresa?

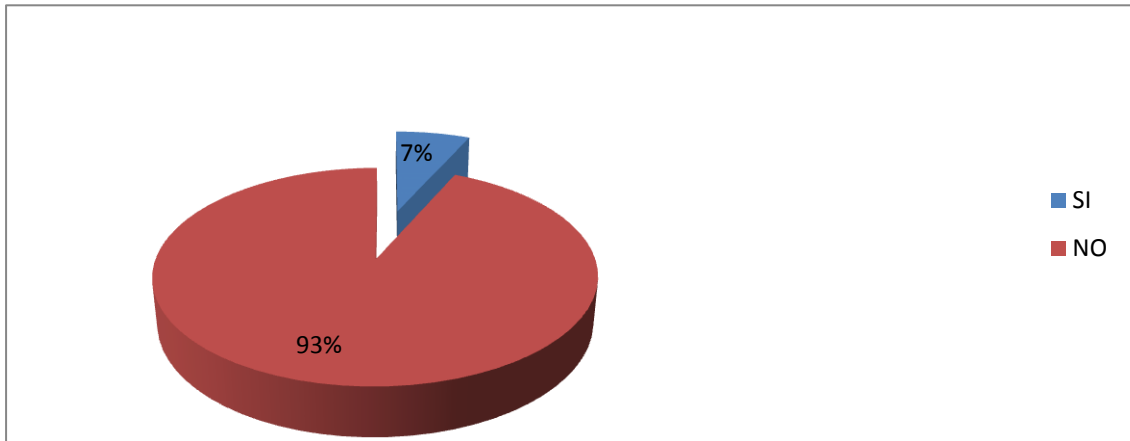
Tabla 36: Ideas y Sugerencias

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 32: Ideas y Sugerencias



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 93% del talento humano indica que sus ideas, sugerencias y opiniones no han tenido la apertura y atención necesaria por parte de la administración, tomando en cuenta que cada colaborador conoce bien del trabajo que realiza y pueden aportar con ideas que permitan mejorar e innovar los procesos y servicios que oferta la empresa, encaminados siempre en la plena satisfacción de los clientes y el incremento de la productividad de la compañía. Mientras que el 7% de los encuestados indica que rara vez sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta.

17. ¿Considera usted que las condiciones de la empresa facilitan su crecimiento profesional?

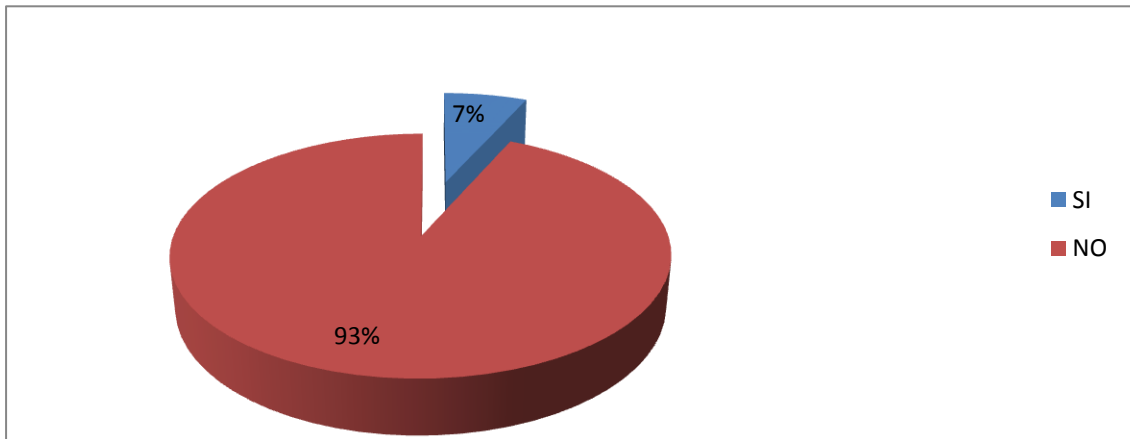
Tabla 37: Crecimiento Profesional

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 33: Crecimiento Profesional



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 93% de las personas tiene la percepción que las condiciones en las que se maneja actualmente la empresa no brinda las condiciones necesarias para su crecimiento profesional ya que hay muchos factores que desmotivan su desarrollo, sumado a la falta de capacitación y la falta de atención e importancia a sus ideas y sugerencias de mejora, no los ayuda a crecer profesionalmente. Por otro lado el 7% de los encuestados indica que medianamente las condiciones de la empresa facilitan el crecimiento profesional y que hace falta más apertura y apoyo de la empresa para cumplir con temas de estudio y mejoramiento profesional.

18. ¿Considera usted que la formulación de una Planificación Estratégica que dirija el funcionamiento de la empresa es necesaria?

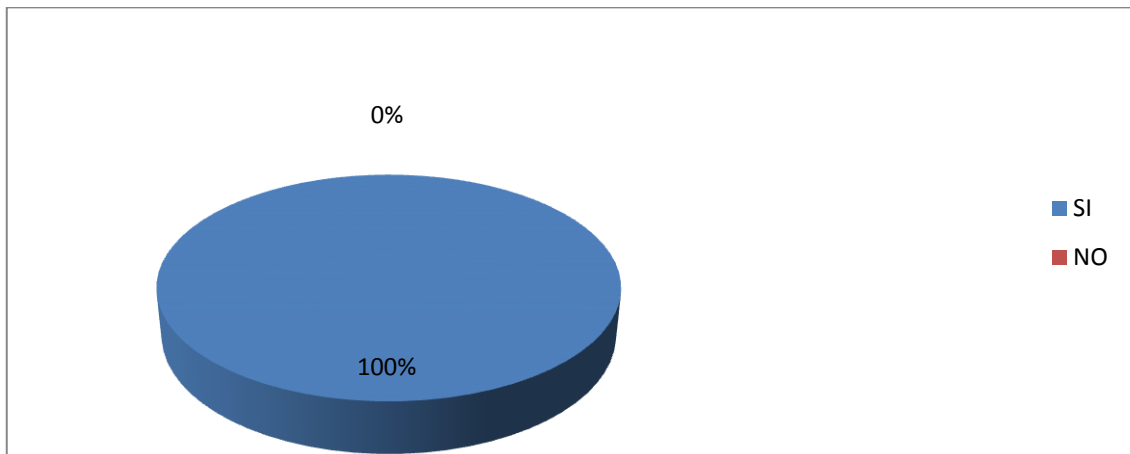
Tabla 38: Formulación Plan Estratégico

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Gráfico 34: Formulación Plan Estratégico



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuestas

Análisis: De las encuestas realizadas el 100% del talento humano de la compañía está de acuerdo con la formulación e implementación de un sistema de gestión basado en una planificación estratégica, que ayudará a la compañía a crecer en el mercado, brindando mejores servicios a sus cliente a la vez que se genera mayor satisfacción. Conscientes de que se pueden conseguir mayores beneficios y mejores oportunidades de crecimiento para cada colaborador se muestra la apertura y condiciones favorables de cambio mediante un plan estratégico.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

FORMULAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PENTÁGONOSEG. CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016 -2020.

4.2 INTRODUCCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se enmarca dentro de un proceso para establecer los objetivos y elegir los medios más apropiados para el logro de los mismos antes de emprender acción alguna. La planificación en general se trata de la interacción de los entornos internos y externos de la organización y la capacidad y habilidad que estas desarrollen para actuar de manera proactiva, estableciendo y ajustando estrategias que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar los riesgos, amenazas y debilidades.

4.3 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORE CARD

El BSC, es un medio para presentar a la alta gerencia en un conjunto de indicadores numéricos para así evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Es un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta. (Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda & Carlos Hernan Caicedo, 2004).

4.4 ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

4.4.1 Antecedentes de la Institución.

Desde su inicio, el 11 de octubre del 2004; PENTÁGONOSEG CIA. LTDA, ha venido desarrollando su gestión de manera empírica, mas sin embargo a ello, el trabajo y el esfuerzo de la gerencia y de todo el talento humano que ha trabajado en la compañía le ha permitido tener un sitio importante en la ciudad en lo que a materia de seguridad electrónica de locales y domicilios se refiere.

Ante el crecimiento acelerado de la industria de la seguridad electrónica en la ciudad y debido a los nuevos desafíos de un mercado cada vez más competitivo y que toda actividad económica demanda, la compañía se ha visto en la necesidad de desarrollar y aplicar un plan estratégico, administrativo y de posicionamiento que le permita incrementar su rentabilidad expandiéndose en el mercado de forma sólida y que además contribuya a ella a encaminarse como una empresa líder en el ámbito en que se desarrolla.

4.4.2 Filosofía Institucional.

4.4.2.1 Reseña Histórica.

La COMPAÑÍA DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA PENTÁGONOSEG. CÍA. LTDA. al servicio de la banca, la industria, el sector comercial y residencial, surge de los esfuerzos del Sr. Cesar Benítez y del Ing. Cesar Fabián Benítez (hijo), interesados en los servicios de protección física y electrónica a la ciudadanía, de sus sitios de residencia y/o de trabajo. Por esto, se crea la empresa con la misión de prestar el servicio de seguridad privada en los niveles de vigilancia fija con la utilización de armas de fuego y el apoyo de los medios tecnológicos vigentes en el mercado; así como colaborar con la defensa de los intereses de la comunidad.

Desde su inicio, el 11 de octubre del 2004; PENTÁGONOSEG CIA. LTDA es liderada por el gerente, el Ing. Cesar Fabián Benítez; en las instalaciones ubicadas en la Ciudadela Los Álamos 2: Manzana D; Casa 6. Av. Saint Amand Montrond y Segundo.

Rosero, sector norte. Su giro empresarial se mantiene bajo la normatividad de la LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.

PENTÁGONOSEG CIA. LTDA, desde hace 12 años, se preocupa por la contratación de personal calificado, por lo que se realiza un proceso especializado de selección en cada una de las áreas que requiere la organización. Los equipos tecnológicos y dispositivos de seguridad y vigilancia que requieren los usuarios se dan en común acuerdo y acorde a las necesidades de los clientes.

Dadas las condiciones de la prestación del servicio, PENTÁGONOSEG CIA. LTDA, emplea como armas de defensa, revólveres, con su correspondiente munición, legalmente adquiridas y amparadas cada una, con su respectivo permiso y salvoconducto, expedido por el Ministerio del Interior.

Con el paso de los años la organización realiza cambios y mejoras que se requieren al interior como: la adquisición de equipos tecnológicos para la complementación de los servicios, la generación de nuevos empleos y el desarrollo integral de todos sus colaboradores.

Se han adquirido diariamente nuevos contratos, que amplían el portafolio de servicios; ofreciendo tecnología actualizada, ayudas profesionales como controles de acceso, automatización de parqueaderos, identificación biométrica, entre otros; para la prestación del servicio de seguridad a nivel nacional.

Actualmente la institución se encuentra legalmente constituida y opera con normalidad bajo las siguientes autorizaciones:

- Permiso de Operaciones otorgado por el Ministerio del Interior.
- Autorización del Comando Conjunto de las FF.AA. para operar a Nivel Nacional.
- Permiso de Tenencia de Armas otorgada por el Comando Conjunto de las FF.AA.
- Permiso de Uso de Uniformes y Equipos otorgado por el Departamento de control de Organizaciones de Seguridad Privada COSP.
- Autorización emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Autorización de la Superintendencia de Compañías.

- Autorización para el Uso de Frecuencias de Radio a Nivel Nacional emitida por la SENATEL.
- RUC emitido por el S.R.I encontrándose al día en sus obligaciones.

4.4.2.2 Misión (Propuesta)

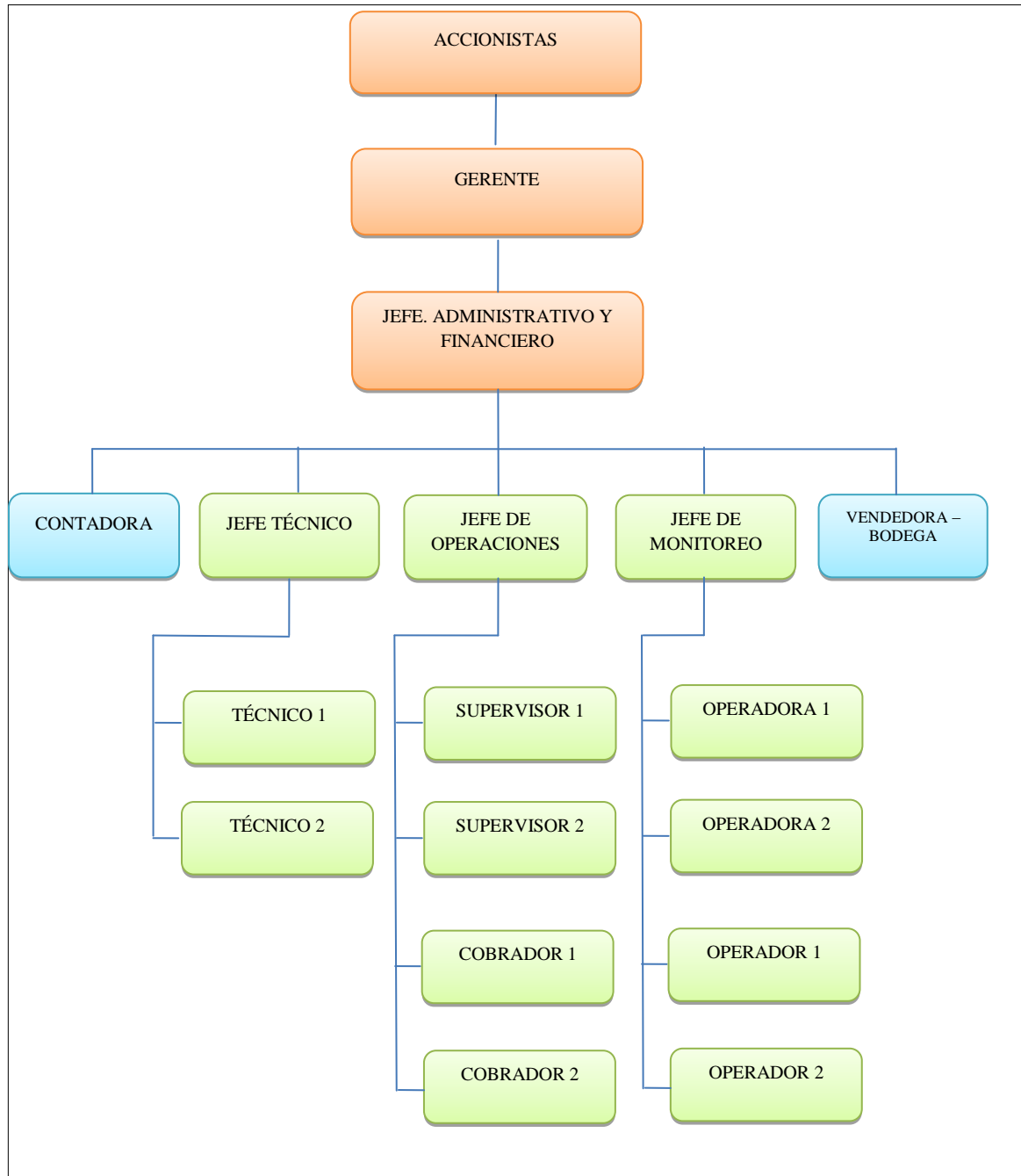
Somos una empresa privada que oferta servicios integrales en seguridad electrónica, buscando desarrollar el valor de nuestra marca, con el compromiso de ser una empresa altamente eficiente y plenamente humana, innovadora y orientada a la generación de tranquilidad, confianza, calidad y satisfacción de nuestros clientes.

4.4.2.3 Visión (Propuesta)

Posicionarnos como una empresa líder en servicios integrales de seguridad electrónica, situando y expandiendo nuestra marca e incrementando nuestra presencia a nivel nacional, bajo criterios de eficiencia, disciplina y honestidad, orientadas a la plena satisfacción y seguridad de nuestros clientes, lo cual nos permita promover actividades y programas encaminados hacia la responsabilidad social y al desarrollo de servicios y procesos competitivos.

4.4.2.4 Organigrama PentágonoSeg Cía. Ltda. (Propuesta)

Grafico 35: Organigrama PentágonoSeg Cía. Ltda.



Elaborado por: El Autor

4.4.2.4 Valores Corporativos (Propuesta)

Responsabilidad: Valor necesario que representa el cumplimiento de las obligaciones y compromisos con los clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad.

Lealtad: Factor de gran significado que involucra el compromiso de trabajar de manera conjunta por el desarrollo mutuo tanto de la compañía como de los grupos involucrados.

Puntualidad: Valor que representa un distintivo de la voluntad, practica y eficiencia que permiten la mejora en el cumplimiento de las actividades, procesos y el desempeño del trabajo para generar satisfacción y confianza.

Respeto: Valor que permite entender la diversidad de pensamiento y las diversas posturas a nivel interno y externo y que como factor primordial permitirá fomentar un buen ambiente de trabajo y desarrollo laboral.

Honestidad: Valor que resalta la sinceridad, rectitud de actuación e integridad en el proceder. Se concibe la honestidad como la combinación de una serie de virtudes y actitudes positivas para el cumplimiento de las funciones encargadas con criterios de oportunidad, dinamismo y franqueza, dentro de las normas establecidas.

Trabajo en equipo: Es necesaria la coordinación de esfuerzos con rapidez y eficiencia en busca de la satisfacción plena de nuestros clientes.

Compromiso: Valor que resalta la voluntad y la predisposición para brindar lo mejor de cada uno para el cumplimiento los objetivos y la plena satisfacción de nuestros clientes.

Calidad: Ponemos a disposición lo mejor de nuestro trabajo para superar siempre las expectativas de nuestros clientes.

Enfoque al cliente: Enfatizamos en el cumplimiento de las promesas y obligaciones adquiridas con nuestros clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, a la vez que creamos una cultura de servicio.

4.4.2.5 Objetivos Institucionales

La determinación de objetivos tiene importancia en toda organización y a PentágonoSeg le permitirá identificar la situación deseada a la cual la empresa pretende llegar a futuro. Estos objetivos servirán de guía en la realización de las actividades diarias de la empresa, y mediante ellos se podrán establecer la evaluación de la capacidad que tiene la misma para conseguir un resultado esperado.

1. Objetivo General (Propuesta)

- Estructurar una empresa líder en el mercado de la seguridad electrónica en base al cumplimiento de todos los requisitos legales, para generar satisfacción en sus clientes a través de la prestación de servicios integrales de seguridad y vigilancia electrónica que garantice la custodia y cuidado de los bienes de nuestros clientes oportuna y efectivamente.

2. Objetivos Específicos (Propuesta)

- Desplegar el cumplimiento de actividades y procedimientos lícitos en el ámbito de seguridad y vigilancia electrónica, acorde a la normativa legal del país, en busca de la satisfacción propia y de nuestros clientes.
- Definir una organización formal que permita la división racional del trabajo, mediante la asignación de funciones y responsabilidades para aprovechar la especialización de cada departamento.
- Facilitar capacitación y adoptar medidas de carácter preventivas y correctivas para evitar sucesos que afecten la seguridad de nuestros clientes.
- Generar confianza, tranquilidad y satisfacción en nuestros clientes a través de la provisión de equipos y dispositivos electrónicos de la más alta tecnología y talento humano debidamente calificado y capacitado.
- Definir estrategias viables y oportunas que faciliten guiar a la empresa hacia el liderazgo en el mercado de la seguridad y vigilancia electrónica en el país.
- Delinear políticas que servirán de directrices para el desarrollo del talento humano y el correcto funcionamiento de la organización.

4.4.2.6 Políticas

Las políticas se pueden definir como los lineamientos o directrices que orientan de forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de los objetivos planteados. Tener definidas las políticas facilita al talento humano tomar decisiones apropiadas en determinadas actividades, a tiempo que se facilita la delegación de autoridad y evita la improvisación.

Políticas de Compra (Propuesta)

- Se tomará en consideración el análisis de varias proformas presentadas por los proveedores, bajo enfoques de calidad, precio, garantía, formas de pago y fecha de entrega.
- Se realizará y extenderá la orden de compra y de depósito luego de haber analizado y aceptado al mejor proveedor.
- Una vez recibidos los equipos se realizara un inventario de recepción para confirmar que estos estén acorde en calidad, número y marca a lo que se describe en la orden de compra y factura.
- En el caso de encontrar productos defectuosos o faltantes se procederá a solicitar la reposición inmediata del mismo o a su vez el reembolso del dinero correspondiente a dicho equipo.
- Será primordial poder mantener un amplio stock de equipos y dispositivos de seguridad electrónica para agilizar los procesos de venta e instalación de sistemas a nuestros clientes y generar satisfacción, garantía y cumplimiento.

Políticas de Venta (Propuesta)

- El cliente podrá tomar contacto mediante vía electrónica, telefónica o personalmente con el personal técnico, de operaciones o de ventas cuando requiera de nuestros servicios.
- De existir un acuerdo para la prestación de los servicios entre la empresa y el cliente, se procederá a receiptar un abono de mínimo el 50% del valor total de la instalación electrónica, para la adquisición de los equipos correspondientes.

- Se procederá a emitir una orden de trabajo detallando los equipos y materiales a utilizarse e instalarse, misma que en la culminación de la instalación deberá ser presentada al propietario para su recepción y firma de conformidad con lo recibido, de la misma manera constará la firma de responsabilidad del Técnico y Jefe Técnico responsables, adicionalmente de comunicará de manera inmediata al Departamento de Ventas para la facturación y cobro de los valores pendientes en el caso de existir.
- Si el cliente desea contratar nuestro servicio de monitoreo el técnico responsable de la instalación tomara los datos correspondientes y serán entregados de manera inmediata al Departamento de Monitoreo.
- El cliente que contrate los servicios de monitoreo de nuestra compañía recibirá un contrato escrito, cuya redacción la realizará el Departamento de Ventas, para su última aceptación por parte del Gerente.
- El cliente podrá conocer detalladamente de las distintas cláusulas que contendrá el contrato de prestación de servicios antes de la aceptación y firma de las dos partes.
- El cliente que no requiera de los servicios de la empresa o desee dar por terminada la relación de prestación de servicio deberá notificar por escrito al Gerente de la misma con treinta días de anticipación para los trámites correspondientes.
- La emisión de la factura se la realizará posterior al cumplimiento de cada mes devengado de servicio.
- La factura original será entregada al cliente en las instalaciones de la empresa o por los recaudadores autorizados por la misma y las copias quedarán bajo el cuidado y resguardo de la Contadora y Administradora.
- De existir algún tipo de reclamo de facturación por parte del cliente deberán ser expuestos dentro de las 72 horas siguientes a la recepción de la factura, caso contrario se entenderá por aceptada.

Política de Cobro (Propuesta)

- La empresa se encargará del cobro de las facturas a los clientes a través de la Contadora, Recaudadores, Jefe de Operaciones y de ser el caso a través del Gerente.
- Los clientes podrán realizar el pago de sus facturas mediante transferencia bancaria, misma que será aceptada, una vez que haya sido notificada mediante correo

electrónico con el archivo adjunto de la transacción realizada y su posterior confirmación con los recaudadores.

- Se realizara el cobro de las facturas en las instalaciones de la empresa y el cliente tendrá que acercarse para la cancelación correspondiente, así mismo el cliente puede solicitar la visita del Recaudador en el lugar que crea conveniente para el cobro respectivo sin recargo adicional.
- El incumplimiento de pagos no podrá exceder de dos facturas vencidas o dos meses de servicio, de ser este el caso se procederá a notificar al cliente de la suspensión del servicio a partir del primer día de iniciado el tercer mes, señalando que la empresa no se hace cargo de asistencia técnica y asistencia en casos de emergencia.
- La empresa recibirá los pagos totales de las facturas vencidas y actuales, únicamente se recibirán abonos en el caso de pagos anticipados.
- La empresa tomará las acciones legales correspondientes en el caso de incumplimiento y se haya excedido los plazos de pago acordados por parte del cliente.
- La empresa podrá desistir de todas las acciones legales en contra de los clientes deudores, siempre y cuando estos presenten una fórmula de pago o proceda a cancelar la totalidad de la deuda que se alega.

Política de Garantías (Propuesta)

- Es obligación de la empresa y su administración preservar la seguridad y bienestar de las personas naturales o colaboradores y bienes de nuestros clientes que se encuentran bajo nuestra custodia.
- Los colaboradores que laboran en los departamentos de Monitoreo y Supervisión no podrán ausentarse de sus lugares de trabajo en ningún caso, sin recibir el relevo del compañero entrante.
- Es obligación del talento humano que labora en los departamento de monitoreo y supervisión, registrar en las bitácoras correspondientes, todo tipo de eventos o novedades suscitados durante su jornada de trabajo.
- Realizar mantenimiento preventivo de todo el equipo y dispositivos bajo su cuidado y responsabilidad.

- En caso de existir algún tipo de inconveniente por negligencia u omisión de los procedimientos establecidos, la gerencia procederá inmediatamente a sancionar al talento humano que incurriere en dicha falta, acorde a lo que establece el código de trabajo.
- Tras existir algún tipo de evento que ponga en riesgo a nuestros clientes o sus bienes bajo nuestra custodia, el cliente deberá notificar al Jefe de Operaciones en un lapso no mayor a 24 horas, quien estará obligado a hacerse presente y verificar los hechos suscitados.
- Como apoyo para la investigación de los hechos se podrá requerir la presencia del supervisor responsable y se solicitará un reporte de eventos recibidos en el Departamento de Monitoreo.
- La empresa no se responsabilizará por los bienes que se encuentran bajo custodia y que hayan sido auto sustraídos por empleados de nuestros clientes.
- Nuestros clientes son los únicos responsables de la custodia de su clave personal para manejo del sistema de alarma, así como también de la custodia de la contraseña solicitada por el talento humano que labora en el Departamento de Monitoreo.
- En el caso que el cliente autorice la desactivación del sistema de alarma a terceras personas, deberá notificar al Departamento de Monitoreo para el registro y procedimientos adecuados, en caso de omitir esta información la empresa no se responsabiliza por eventos fuera del alcance de la misma.
- Es importante comunicar que el sistema de alarma trabaja de manera conjunta con la línea telefónica o un dispositivo PTG, y la empresa no se responsabiliza en casos de emergencia, si este no se encuentra con la línea telefónica activa o el dispositivo PTG con saldo disponible.

Política de Recursos Humanos (Propuesta)

- Revisar periódicamente la organización formal de la empresa, según esto se analizara la necesidad de incrementar o reducir los puestos de trabajo.
- Definir una escala de remuneraciones acorde al nivel profesional, jerárquico y desempeño en la empresa.
- El pago se remuneraciones de realizaran como fecha máxima a los diez días posteriores del mes devengado de trabajo, si dicha fecha se encuentra en un fin de

semana o feriado, el pago se realizara el primer día laborable posterior al fin de semana o día laborable.

- Generar en todo el talento humano que labora en la empresa la importancia de buscar continuamente mejorar la calidad del servicio para con nuestros clientes.
- Recordar al talento humano la importancia de demostrar la formación con valores mediante un trato ecuánime, respetuoso y cordial hacia los clientes.
- Fomentar el desarrollo de relaciones humanas para brindar un servicio amable, cordial y de calidad.
- El talento humano de la empresa debe mantener un comportamiento ético y sujeto a los valores y políticas de la empresa.
- El talento humano administrativo y operativo debe respetar los horarios establecidos.
- Definir estándares e indicadores de desempeño, así también evaluaciones de desempeño frecuentes para la mejora del servicio.
- El talento humano de la empresa debe portar el uniforme y equipamiento correspondiente a sus días y jornadas de trabajo.
- Los diferentes puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún colaborador podrá negarse a desarrollar una actividad para la cual esté debidamente capacitado.
- Incentivar y buscar el desarrollo profesional mediante planes de capacitación permanente.
- Desarrollar actividades de carácter social, cultural y deportivo que permitan la socialización del talento humano para mejorar el ambiente laboral.
- Fomentar e incentivar una cultura de preservación y cuidado del medio ambiente y la seguridad laboral.

Política de Calidad (Propuesta)

- Generar confianza, protegiendo la vida y los bienes de nuestros clientes, a la vez que buscamos su plena satisfacción, mediante la prestación de un servicio de calidad y utilizando equipos y dispositivos electrónicos de seguridad acorde a las necesidades de los mismos.

- Fomentar la participación de todo el talento humano en los diversos procesos de gestión de calidad.
- Incentivar a desarrollar procesos de mejora continua en todas las áreas de la empresa.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante la mejora continua.

Políticas Generales (Propuesta)

- De ser necesario se realizará cualquier tipo de corrección a la planificación estratégica durante el periodo para el cual se encuentra vigente, misma que será flexible y sujeta a medidas correctivas.
- En lo referente a permisos y autorizaciones de funcionamiento y operación de la empresa, se los tramitará en los tiempos y plazos establecidos, siendo esta una responsabilidad de la Gerencia y la Administración.
- El archivado de todo tipo de documentos se los realizará en cada área o departamento, siendo el Jefe de cada departamento el responsable de su custodia.

4.5 PROCEDIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1 Diagnostico Situacional de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg

El diagnóstico estratégico de la compañía nos permite identificar los factores claves y estratégicos que influyen positiva o negativamente en el funcionamiento de la misma.

4.5.1.1 Análisis Externo

Es evidente los cambios que experimenta el entorno de las empresas a nivel interno como externo, razón por la cual es importante enfocarse en los factores que estos entornos pueden presentar y de esta manera identificar las tendencias que pueden beneficiar o afectar a la empresa.

Este análisis de aspectos y acontecimientos externos, nos permite identificar tendencias que pueden beneficiar o perjudicar a la compañía, debido a que las empresas no tienen el control en estos sucesos y para ello es necesario analizar los siguientes factores:

1. Factor Económico y Geográfico
2. Factor Político – Legal
3. Factor Socio – Cultural
4. Factor Tecnológico – Ambiental
5. Factor Clientes
6. Factor Competencia

- **Factor Económico y Geográfico**

El estudio del Factor Económico comprende un análisis de los factores que influyen el poder de compra y en el patrón de gastos de los clientes, adicionalmente se analiza la situación geográfica y su poder de influencia en los clientes para contratar el servicio de nuestra compañía.

Tabla 39: Dimensión Económica y Geográfica

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Inflación	Según datos del INEC, en los últimos meses se registra un incremento en los índices de inflación en referencia los mismos meses del año 2016.	El incremento de la inflación en los últimos meses es notorio en todos los aspectos como el incremento en los precios de un sinnúmero de productos y esto repercute con consecuencias negativas en nuestros clientes con la demora de los pagos de las mensualidades, o a su vez sienten que es necesario optimizar gastos y el de la seguridad es uno de ellos. Por otra parte el trabajo y la inversión de la empresa pensando en ello, empieza a rendir sus frutos, es así que pone a disposición de sus clientes el servicio de monitoreo con mensajería celular, con una importante reducción en el costo del servicio.	Oportunidad
Desempleo	En lo que va del año la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente estable.	Este es un factor económico determinante y es que según incremente o disminuya también se le integra de forma peligrosa el aumento o disminución la delincuencia. Si bien es cierto que se manejan cifras en las que no se nota el incremento del desempleo, es inevitable ver como el desempleo va en aumento y los índices delincuenciales de la misma manera, lo que obliga a las empresas de seguridad a analizar sus procesos y a mejorar su tecnología y el equipamiento delincuencia.	Amenaza
Ubicación Geográfica	El cliente al momento de contratar el servicio de seguridad electrónica analiza un factor determinante que se relaciona con la ubicación geográfica de la compañía.	Últimamente al buen servicio el cliente toma en cuenta la ubicación de la compañía para contratar sus servicios. Hoy en día y con el crecimiento de la ciudad, la compañía se ubica en un punto estratégico que le permite actuar de manera oportuna ante cualquier eventualidad que requiera de apoyo inmediato.	Oportunidad

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

- **Factor Político – Legal**

Este factor es uno de los que más afecta a la compañía, debido a la aprobación y modificación de leyes que están directamente relacionadas con el giro y la actividad que desarrolla la misma. Dentro de este factor es importante mencionar que la Gerencia debe prestar atención permanente al entorno legal de la empresa para cumplir estrictamente toda la normativa y evitar sanciones administrativas y económicas.

Tabla 40: Dimensión Político – Legal

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Modificación a la normativa legal para el funcionamiento de las compañías de Seguridad Privada.	A la última modificación de la Ley de Vigilancia y Seguridad en el año 2003, se suma la aprobación de un Reglamento en el año 2008 y cambios e incrementos en los requisitos legales para el funcionamiento.	Tanto la aprobación y modificación de la Ley y el Reglamento de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, han sido un constante problema para la obtención de los permisos, a esto hay que añadirle los cambios y requerimientos de última hora que son tediosos para la Gerencia al momento de renovar los permisos de funcionamiento, poniéndola en riesgos, si se toma en cuenta que además hoy por hoy todos los trámites se han burocratizado ya que se encuentran dirigidos al Ministerio del Interior.	Amenaza
Incremento de impuestos	El incremento de impuestos y tasas arancelarias para bienes importados en los últimos años genera que también los precios en los productos y servicios que se ofertan se incrementen.	Las diversas políticas de gobierno y económicas han traído consigo un incremento de impuestos y tasas arancelarias, que en el caso de la compañía afecta al momento de adquirir los equipos y dispositivos electrónicos importados, razón por la cual el precio al momento de instalar los diferentes sistemas a los clientes se incrementa en cierta medida. Sin embargo a ello es importante mencionar que el precio en el servicio de monitoreo que ofrece la compañía se ha mantenido a fin de incentivar la fidelidad de los clientes.	Amenaza

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

- **Factor Socio – Cultural**

En este análisis se ha referencia a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos, sociales, económicos y culturales del entorno.

Tabla 41: Dimensión Socio – Cultural

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Inseguridad	El incremento de robos y asaltos a los domicilios y locales, se ven originados por la falta de oportunidades laborales, falta de control policial y sistemas de justicia eficientes.	Sin duda el incremento de los índices delincuenciales, robos y asaltos mantienen en zozobra a nuestros clientes, es por ello que buscan la forma de custodiar sus bienes y de resguardar su integridad de la mejor manera. Este tipo de situaciones representan un mayor riesgo para la compañía y obliga a la misma a buscar una mejora en la tecnología, equipamiento y una mejora de los procesos y así garantizar la seguridad y generar la confianza suficiente en los clientes	Amenaza
Prestigio y confianza	El prestigio de ser una compañía en el ámbito de la seguridad electrónica es un factor determinante en la permanencia y captación de clientes.	De una u otra manera el prestigio y reconocimiento al trabajo de la compañía es lo que le ha permitido tener una base de clientes que se han mantenido contratando los servicios de la empresa por gran tiempo y a su vez son ellos quienes recomiendan a familiares y amigos contratar los servicios de la compañía.	Oportunidad

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

- **Factor Tecnológico – Ambiental**

Los avances tecnológicos en la actualidad son evidentes y necesarios y en lo que respecta a seguridad siempre será beneficioso anticiparse a la delincuencia y generar la seguridad que las personas necesitan, por otro lado en el tema ambiental es necesario

tomar con más responsabilidad el manejo de recursos para mantener una armonía con el medio ambiente.

Tabla 42: Tecnológico – Ambiental

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Innovación e mejora e incremento de equipos y software de seguridad electrónica.	El desarrollo de nuevas tecnologías de seguridad electrónica permite ofrecer un servicio de mayor calidad y generar la confianza y satisfacción en los clientes.	Los avances tecnológicos en materia de seguridad electrónica es un factor que si se lo aprovecha de la mejor manera, permitirá anticiparse ante los embates de la delincuencia, a la vez que se genera satisfacción y confianza en los clientes. Es así que la compañía viene trabajando estratégicamente con un equipo altamente capacitado desarrollando sistemas mediante dispositivos y software de la más alta tecnología que otras compañías no poseen y que garanticen la seguridad de sus clientes	Oportunidad
Protección y conservación del medio ambiente	Se han elaborado políticas para generar un desarrollo sostenible y en armonía con el medio ambiente	Es común ver que las instituciones públicas y privadas gestionan de mejor manera el uso de recursos y el manejo de sus desechos para causar el menor impacto al medio ambiente. Por ello es necesario desarrollar para la compañía políticas de manejo y optimización de recursos, así también para el manejo de desechos, tomando en cuenta que es necesario coordinar acciones que aporten al cuidado de la salud y el medio ambiente.	Oportunidad

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

- **Factor Clientes**

Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de los clientes, es uno de los retos más importantes de la compañía, por ello es necesario analizar su comportamiento.

Tabla 43: Dimensión Clientes

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Permanencia de un sinnúmero de clientes	Existe un gran número de clientes que se ha mantenido fieles a los servicios que oferta la compañía.	Un número significativo de clientes que a pesar de los inconvenientes económicos e inconvenientes técnicos, se han mantenido fieles a los servicios que oferta la compañía desde sus inicios. A su percepción son factores como el servicio, precio, cercanía y tecnología que hacen que se identifiquen y prefieran no cambiarse de compañía.	Oportunidad
Captación de nuevos clientes	El prestigio de la compañía atrae nuevos clientes.	Para la compañía es importante que su prestigio llame la atención de nuevos clientes quienes acuden en busca de calidad en el servicio, en los productos que ofrece, mejor tecnología, seriedad, costos más bajos, asistencia técnica y asistencia en casos de emergencia con eficiencia y rapidez.	Oportunidad
Salida de clientes	La inconformidad de varios de los clientes, origina su terminación del contrato con la compañía.	En muchos de los casos la inconformidad con el servicio de monitoreo, asistencia técnica o de asistencia en emergencias, desencadenan en la terminación del contrato de servicios, lo que pone de manifiesto y en alerta a la gerencia de la compañía a tomar acciones de mejora continua para satisfacer las necesidades y requerimientos de los mismos.	Amenaza

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

- **Factor Competencia**

Dentro del ámbito de la seguridad electrónica, existe un sinnúmero de empresas a nivel local y nacional que representan a la competencia, por ello es necesario el cambio y mejoramiento para el desarrollo de esta empresa y así ser más competitivos en el mercado.

Tabla 44: Dimensión Competencia

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Precios más bajos que de la competencia	La compañía se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos y servicios a menor costo sin afectar su calidad.	El cliente es muy meticuloso el momento de observar precios, hoy por hoy los precios de la competencia son más elevados, lo que conlleva a que los clientes antiguos y nuevos opten por elegir por quienes les ofrecen precios más accesibles y que más se ajustan a su situación económica.	Oportunidad
Mejor calidad y tecnología	La compañía se caracteriza por ser pionera en la búsqueda de soluciones efectivas a las necesidades de sus clientes	Una de las características de la empresa es que oferta mejor tecnología que la competencia para seguridad de sus clientes y pensando en el bienestar, comodidad y economía de los mismos trabaja constantemente para ofrecer las mejores soluciones con eficiencia y calidad	Oportunidad
Competencia desleal	La competencia desleal pone en alerta a la compañía para evitar la salida de clientes	Ante la creación de nuevas empresas que laboran en el giro de la seguridad electrónica privada, es importante gestionar y coordinar acciones que eviten la salida de colaboradores y clientes de la compañía, tomando en cuenta que esto afectara seriamente a las finanzas de la misma	Amenaza

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

4.5.1.2 Análisis Interno

Dentro del análisis interno se toma en cuenta las fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto a la disponibilidad de recursos de capital, activos, productos y

servicios, estructura interna y de mercado, talento humano, percepción de los consumidores, por tanto es necesario analizar los siguientes factores:

1. Estrategia de Gestión.
2. Infraestructura y Equipamiento.
3. Ambiente de Trabajo.
4. Talento Humano.
5. Procesos y Evaluación.
6. Gestión Financiera
7. Control y Optimización de Recursos

- **Factor Estrategias de Gestión**

Al revisar la estrategia de gestión, se pretende observar la influencia de un plan de acción en el desarrollo de la ventaja competitiva de la compañía y como ésta la puede acentuar en el mercado, de forma que logre crecer y expandirse en el sector minimizando al máximo posible la competencia.

Tabla 45: Dimensión Estrategias de Gestión

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Planificación Estratégica	Ausencia de un plan Estratégico que dirija la gestión de la empresa	La ausencia de un plan estratégico inevitablemente desencadena en una serie de inconvenientes en la gestión de la compañía. Al no contar con una misión, visión, valores y una planificación con metas, estrategias e indicadores, el desarrollo de las actividades diarias no guardan un orden y no brindan los frutos que desea la administración y se convierte en una debilidad a corregir.	Debilidad
Manual de Funciones y Reglamento Interno	La ausencia de un Manual de Funciones y Reglamento Interno afecta al desempeño y su control.	La falta de un Manual de Funciones y un Reglamento Interno, afecta al desempeño de todos quienes laboran en la compañía ya que no se han especificado de manera clara y oportuna las atribuciones, responsabilidades y se torna difícil realizar una evaluación, por ende la calidad del servicio entre uno y otro departamento se ve mermada, generando inconformidad y molestia en los clientes.	Debilidad

Políticas	Ausencia de Políticas que sirvan de lineamientos para el funcionamiento óptimo de la compañía	La falta de políticas deja de manifiesto la ausencia de lineamientos a observar para la toma de decisiones, acertadas y oportunas en cada uno de los departamentos de la compañía. En este sentido, son necesarias las políticas que dicten criterios generales de ejecución que complementen el logro de los objetivos y faciliten la implementación de las estrategias	Debilidad
-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

- **Factor Infraestructura y Equipamiento**

Comprende un análisis en cuanto a los esfuerzos de la compañía para mantener un lugar de trabajo cómodo, equipado y ergonómico que garantice la seguridad, la minimización de riesgos laborales y ayude al desempeño eficiente de todos quienes laboran en la compañía.

Tabla 46: Dimensión Infraestructura y Equipamiento

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Instalaciones	Instalaciones e infraestructura cómodas y acorde a las necesidades de los colaboradores.	Siempre ha sido una característica de la compañía el adecuar las instalaciones y acomodarlas según las necesidades de cada colaborador. Es importante contar con instalaciones espaciosas y aptas para la recepción de clientes y para mejorar el desempeño de cada persona.	Fortaleza
Tecnología	Contar con la tecnología de punta garantiza un mejor servicio a los clientes.	Contar con la mejor tecnología, actualizar e innovar, garantiza un mejor servicio a los clientes, la implementación de nuevos sistemas de monitoreo permiten ofrecer una amplia gama de servicios acordes a sus necesidades y economía, tomando en cuenta que hoy por hoy se ofrece mejor tecnología a un menor costo que la competencia.	Fortaleza

Equipos e insumos	Dotar de equipos e insumos a cada colaborador mejora su desempeño.	Proveer de equipamiento e insumos y toda la logística necesaria para cada área de trabajo es una prioridad en la compañía, ya que de esto depende la eficiencia al momento de desarrollar el trabajo y evitar retrasos e inconformidad en los clientes	Fortaleza
-------------------	--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

- **Factor Ambiente de Trabajo**

Un factor de gran importancia para una empresa es el ambiente de trabajo y está constituido por el conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a una empresa y que tienen poder de influencia directa en el comportamiento y desempeño del talento humano.

Tabla 47: Dimensión Ambiente de Trabajo

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Relaciones y comunicación entre compañeros	Buenas relaciones y canales eficientes de comunicación.	Algo que caracteriza al talento humano de la compañía es que predomina el compañerismo y los canales de comunicación y la comunicación entre compañeros dentro de cada departamento es eficiente, lo que facilita el cumplimiento del trabajo.	Fortaleza
Relaciones y comunicación con otros departamentos	El trabajo en equipo es primordial	Ningún departamento, puede trabajar aislado o separado de los demás, es necesario mantener y fortalecer las relaciones laborales y los canales y medios de comunicación a fin de mejorar el trabajo en equipo y coordinar las actividades y evitar pérdidas de tiempo y molestias a los clientes.	Fortaleza
Coordinación entre la Gerencia y Administración	Definir autoridad y responsabilidad entre estos cargos evitará confusión en el talento humano.	Existe una falta en la coordinación de acciones, toma de decisiones, asignación de responsabilidad y autoridad entre las dos partes, lo que genera confusión en el talento humano que no tiene definido de manera clara que disposiciones debe acatar.	Debilidad

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

- **Factor Talento Humano**

Es el elemento intangible de gran importancia dentro de las organizaciones, puesto que es el motor que permite realizar y desarrollar los procesos tanto internos como externos que facilitan el funcionamiento adecuado de la empresa y es el responsable de lograr una estabilidad para la misma, por ello es necesaria la adopción de una visión evolutiva y sustentable que permita fortalecer este elemento intangible mediante la adopción de políticas de responsabilidad social, enfocadas su la plena satisfacción y desarrollo profesional y digno, como un medio para incentivar un desempeño adecuado y eficiente, que ha de verse reflejado en las pérdidas o ganancias de la empresa

Tabla 48: Dimensión Talento Humano

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Capacitación	La falta de capacitación dificulta mejorar los conocimientos y competencias del talento humano.	Al no emplear los recursos necesarios en la compañía para la capacitación y desarrollo profesional del talento humano se pueden generar consecuencias negativas en el desempeño y en el desarrollo de competencias y conocimientos, lo que representa una afectación en la prestación de servicios a los clientes que requieren de soluciones inmediatas. Este factor representa una debilidad en cuanto genera insatisfacción al talento humano que puede originar la salida de clientes y por ende pérdidas económicas.	Debilidad
Remuneración	Un empleado bien remunerado tiende hacer las cosas bien ya que se siente satisfecho con la labor que está desempeñando y desde luego con la remuneración que percibe	En la compañía no se ha realizado un estudio que permita establecer salarios acorde al desempeño y labores que cumple el talento humano en cada cargo, lo que preocupa y lo desmotiva en el cumplimiento de las tareas encomendadas. Es importante incentivar a los colaboradores a hacer las cosas bien mediante el establecimiento de metas de desempeño, un plan de remuneraciones justas, reconocimientos e incentivos económicos por desempeño y pagos puntuales.	Debilidad

Motivación	La motivación es el factor interno o externo que impulsa a una persona a la realización de cierta actividad y al cumplimiento de metas y objetivos trazados.	El talento humano de la compañía siente que se ha hecho muy poco por motivarlo, y aunque tiene un sentido de pertenencia y se identifica con la empresa y las labores que realiza, siente que es necesario trabajar con establecimiento de metas de desempeño y premios y reconocimientos al esfuerzo que está dispuesto a realizar. Es importante manifestar que los incentivos no solo son de carácter económico, sino también son incentivos que incluyen un reconocimiento al esfuerzo, dedicación, responsabilidad, puntualidad y empeño en el cumplimiento de las actividades y al cumplimiento de metas y objetivos.	Debilidad
Desarrollo Profesional	El desarrollo profesional comprende una etapa en el crecimiento profesional que hace referencia a las necesidades de auto superación de cada persona.	El talento humano de la compañía siente que falta apoyo del Departamento de Recursos Humanos para el desarrollo personal y profesional. Este factor es de gran importancia ya que la inversión o apoyo recibido aporta para la consecución de nuevos objetivos dentro de la organización, y al restarle importancia se convierte en una debilidad que genera insatisfacción.	Debilidad
Participación y toma de decisiones	La importancia que de la gerencia a la participación, opiniones, responsabilidad y capacidad para tomar decisiones de cada colaborador lo motiva.	Es evidente la falta de importancia que se le da a las sugerencias y opiniones emitidas por los colaboradores, por otra parte no se toma en cuenta la capacidad de cada uno de ellos para poder tomar decisiones que aporten a mejorar las actividades o procesos en la empresa, lo que genera desmotivación en los colaboradores pues tienen la percepción de que sus capacidades no son valoradas y no son tomadas en cuenta.	Debilidad

Satisfacción Laboral	Se refiere al grado en el que una persona identifica con su trabajo, participa siempre y siente que su desempeño es importante en el desarrollo de la empresa.	El talento humano considera que en si la compañía es un buen lugar de trabajo y parcialmente se identifica con la misma, sin embargo también es consiente que es necesario realizar una serie de cambios que ayuden a mejorar todos los procesos, desarrollar sus capacidades y a la vez que se consigue la satisfacción del cliente se consigue también la plena satisfacción del colaborador	Debilidad
----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

- **Factor Procesos y Evaluación**

Dentro de esta dimensión a analizar se incluyen aspectos como la planificación y dado el campo de acción de las actividades, estas serán diarias y semanales, además se puede analizar la importancia del establecimiento de objetivos y metas de desempeño, estándares de desempeño y evaluación de desempeño para cada colaborador.

Tabla 49: Procesos y Evaluación

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Metas y objetivos de desempeño	Establecer metas y objetivos, permiten evaluar el desempeño de cada colaborador	Al no fijarse metas y objetivos en cada departamento, se torna difícil la labor de evaluación a cada colaborador, por ende no se puede conocer si el trabajo que se realiza genera la satisfacción esperada en el cliente y no se conoce de manera exacta si existen errores y de que cosas se deben corregir.	Debilidad
Planificar actividades	La falta de planificación del trabajo a realizarse diariamente afecta la calidad de servicio.	La falta de planificación en el trabajo no permite llevar orden y control de las cosas a realizarse diaria y semanalmente y genera insatisfacción en los clientes, quienes lo menos que esperan es el cumplimiento de fechas y horarios establecidos para la atención de sus requerimientos.	Debilidad

Evaluación de desempeño	Si no se planifica y no se fijan metas, objetivos y estándares o indicadores no se puede evaluar.	Al no existir una planificación de las actividades a desarrollarse y no se han definido metas, objetivos e indicadores, la tarea de evaluar es imposible y afecta de manera significativa porque no se puede identificar el origen de los posibles errores y falencias a corregir.	Debilidad
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

• Factor Gestión de Recursos Económicos

Dentro del estudio de este factor es importante mencionar que la Gestión de Recursos Económicos se encarga de la administración de los recursos y del manejo adecuado del capital de trabajo, siendo esta una herramienta para buscar y mantener un equilibrio económico óptimo en la organización.

Tabla 50: Dimensión Gestión de Recursos Económicos.

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Ausencia de Presupuestos	Realizar presupuestos en las organizaciones permite tener un panorama de los ingresos y egresos de la organización en un periodo determinado.	En la compañía no se elaboran presupuestos anuales, por lo que es muy difícil evaluar mes a mes la gestión de los recursos financieros de la empresa. Esta es una debilidad por que no se conocen los factores que podrían estar afectando a la gestión y liquidez de la empresa.	Debilidad
Ausencia de un sistema de manejo y control de cartera de clientes y cartera vencida.	De la gestión de la cartera de clientes y cuentas por cobrar, dependerá el grado de liquidez que tenga la organización	Al no contar con políticas de cobro y de recuperación de cartera se ve afectada la liquidez de la misma, por lo cual es primordial definir políticas para la gestión eficiente de los cobros.	Debilidad

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

- **Factor Control y optimización de Recursos**

La optimización de los recursos tiene que ver principalmente con la eficiencia, es decir que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener mayores beneficios con un mínimo de costos, de manera adicional es importante realizar un control de los bienes o recurso asignados y el uso que se dé a los mismos.

Tabla 51: Dimensión Control y Optimización de Recursos

Factores	Comportamiento	Análisis de Impacto en la Compañía	Connotación
Optimización de recursos	Administrar y manejar de manera adecuada los recursos, permite alcanzar las metas y objetivos.	En la compañía no existe una política de optimización de los recursos con los que cuenta, de manera que tampoco se realiza un control de los mismos y se dificulta conocer el uso que estos tienen y de que manera se los puede optimizar para la reducción de costos y gastos.	Debilidad

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

4.5.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es una metodología que nos facilita la identificación y valoración de las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia.

Tabla 52: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas

Factores Estratégicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Calificación
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Inflación		X						X		MM
Desempleo				X			X			AA
Ubicación Geográfica	X						X			AA
Modificación a la normativa legal de las Compañías de Seguridad Privada.				X				M		AM
Incremento de impuestos					X			X		MM
Inseguridad					X		X			MA
Prestigio y confianza	X						X			AA
Innovación mejora e incremento de equipos de seguridad electrónica.	X						X			AA
Protección del medio ambiente	X							X		AM
Permanencia y fidelidad de los clientes	X						X			AA
Captación de nuevos clientes	X						X			AA
Salida de clientes				X			X			AA
Precios más bajos que la competencia	X						X			AA
Mejor calidad y tecnología	X						X			AA
Competencia desleal				X			X			AA

Fuente: Análisis de Encuestas
Elaborado por: El Autor

4.5.3 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El cuadro de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna es un medio por el cual se puede evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía relacionándolas con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo. Es una opción para realizar el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores internos que pueden afectar su operación y funcionamiento.

Tabla 53: Matriz de Perfil de Capacidad Interna

Factores Estratégicos	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Calificación
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Planificación Estratégica				X			X			AA
Manual de Funciones y Reglamento Interno				X			X			AA
Políticas				X			X			AA
Instalaciones	X							X		AM
Tecnología	X						X			AA
Equipos e insumos	X						X			AA
Relaciones y comunicación entre compañeros	X							X		AM
Relaciones y comunicación con otros departamentos	X							X		AM
Coordinación entre la Gerencia y Administración				X			X			AA
Capacitación				X			X			AA

Remuneración				X			X			AA
Motivación				X			X			AA
Desarrollo Profesional				X			X			AA
Participación y toma de decisiones				X			X			AA
Satisfacción Laboral				X			X			AA
Metas y objetivos de desempeño				X			X			AA
Planificar actividades				X			X			AA
Evaluación de desempeño				X			X			AA
Optimización de recursos				X			X			AA
Ausencia de Presupuestos				X			X			AA
Ausencia de Políticas de gestión de cartera y cartera vencida				X			X			AA

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

4.5.4 FODA General

A continuación se elabora una Matriz FODA General que permite resumir los factores tanto internos y externos que influyen positiva y negativamente en la gestión y funcionamiento de la compañía.

Tabla 54: Matriz FODA

FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO
	Instalaciones e infraestructura cómodas y adecuadas.	El incremento en la inflación permite ofrecer los nuevos servicios más económicos a los clientes.	
	Tecnología de punta para mejor atención al cliente.	La ubicación geográfica y estratégica de la compañía atrae al cliente, por la atención pronta a cualquier tipo de eventualidad.	
	Dotación oportuna de equipos e insumos.	El prestigio y confianza entre los clientes, influye en la permanencia y captación de nuevos clientes.	
	Buenas relaciones laborales entre colaboradores.	Innovación e incremento de quipos y software de seguridad permite mejorar el servicio.	
	Relaciones y comunicación eficiente entre departamentos.	Definir políticas de protección y cuidado del medio ambiente llama la atención del cliente e influye positivamente en el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores.	
		Permanencia y fidelidad del cliente	
		Captación de nuevos clientes	
		Precios más bajos que los de la competencia.	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
Ausencia de una Planificación Estratégica.	El incremento del desempleo genera mayor delincuencia e inseguridad.		
Ausencia de un Manual de Funciones y Reglamento Interno	Modificación a la normativa que incrementan los requisitos para el funcionamiento de la compañía.		
Ausencia de Políticas que afectan el funcionamiento eficiente de la compañía.	Incremento de impuestos y aranceles afecta al precio de los productos que instala la compañía.		

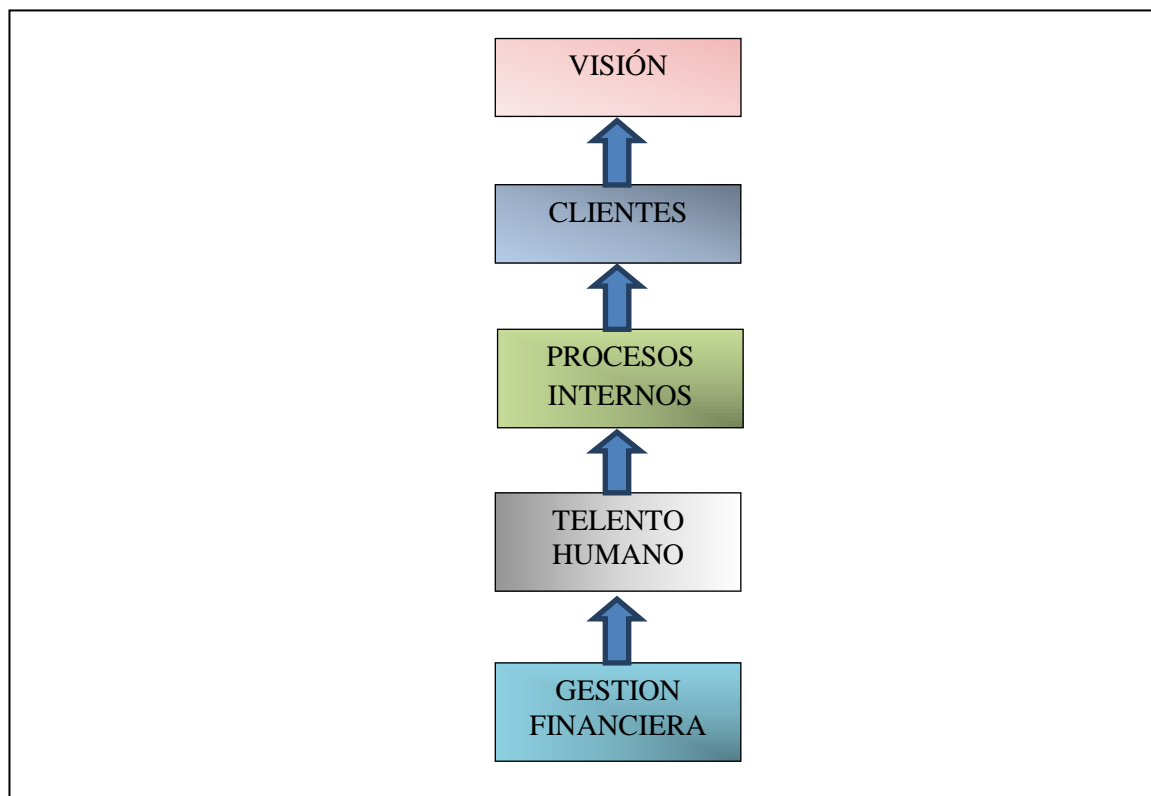
Falta de coordinación entre la Gerencia y el J. Administrativo y Financiero afecta el desempeño de los colaboradores.	Incremento de la inseguridad obliga a la empresa a mejorar los dispositivos, procesos y mecanismos de protección.	
Falta de capacitación dificulta mejorar los conocimientos y competencias del talento humano.	Terminación de contratos y salida de clientes	
Falta de un estudio para establecer una remuneración justa, equitativa y acorde al desempeño afecta el desempeño.	Creación de nuevas empresas de seguridad electrónica y competencia desleal.	
Inexistencia de mecanismos que motiven la participación proactiva de los colaboradores.		
Falta de apoyo para el desarrollo profesional de los colaboradores.		
Falta de importancia a la participación de los colaboradores.		
Niveles bajos de satisfacción laboral		
Falta de establecimiento de metas y objetivos de desempeño		
Falta de planificación de actividades, afecta el desempeño y su evaluación.		
Inexistencia de evaluaciones de desempeño.		
Ausencia de Presupuestos		
Ausencia de un sistema de Gestión de cartera de clientes y cartera vencida		
Falta de políticas de optimización y control de recursos.		

Fuente: Análisis de Encuestas

Elaborado por: El Autor

4.6 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Grafico 36: Perspectivas Estratégicas



Elaborado por: El Autor

4.7 MATRÍZ DE PERSPECTIVAS

4.7.1 Perspectiva de Clientes

Tabla 55: Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1)

Objetivo Estratégico N° 1			
Posicionar a la empresa, como líder en el mercado de Seguridad Electrónica en la ciudad de Riobamba, garantizando a nuestros clientes calidad y seguridad en todos sus productos y servicios.			
Proyecto	Estrategia	Meta	Responsables
1. Mejorar el servicio de monitoreo y disminuir al máximo las quejas y reclamos	1.1 Realizar un plan de capacitación técnica y de atención al cliente para mejorar el servicio de monitoreo y atención al cliente.	Reducir a cero progresivamente las quejas y reclamos en el servicio brindado por el Departamento de Monitoreo y evitar la salida de clientes y usuarios de nuestro servicio	Gerente Jefe de Monitoreo

2. Mejorar el servicio de mantenimiento y asistencia técnica a los clientes.	2.1 Planificar la atención técnica, diariamente y priorizando las necesidades y requerimientos de los usuarios.	Reducir a cero progresivamente las quejas y reclamos en el servicio brindado por el Departamento Técnico y evitar la salida de clientes y usuarios de nuestro servicio	Gerente Jefe Técnico
3. Mejorar el servicio de supervisión y asistencia en emergencias	3.1 Facilitar los medios necesarios para garantizar y verificar la asistencia del supervisor y garantizar la custodia de los clientes y los bienes custodiados	Reducir a cero progresivamente las quejas y reclamos en el servicio brindado por el Departamento Técnico y evitar la salida de clientes y usuarios de nuestro servicio	Gerente Jefe de Operaciones
4. Capacitar al Talento Humano de la empresa.	4.1 Realizar talleres de capacitación Técnica, Relaciones Humanas y Atención al Cliente al talento humano que labora y colabora en todos los departamentos de la compañía.	Talento Humano 100% capacitado, tres veces al año.	Gerente Jefes Dep.
5. Realizar publicidad en ferias, medios publicitarios y la web para la captación de nuevos clientes	5.1 Participar de manera activa en las ferias para ofrecer los productos y servicios de seguridad en la ciudad y la provincia.	Incrementar al menos 40 nuevos clientes y usuarios de nuestro servicio por este medio.	Gerente Jefe de Operaciones.
	5.2 Promover publicidad en los diferentes medios de comunicación de la ciudad y provincia.	Incrementar al menos 40 nuevos clientes y usuarios de nuestro servicio por este medio.	Gerente Jefe de Operaciones.
	5.3 Crear una página web en la que se muestre los productos y servicios que ofrece la compañía.	Incrementar al menos 40 nuevos clientes y usuarios de nuestro servicio por este medio.	Gerente Jefe de Operaciones
	5.4 Formular un plan de ventas en coordinación entre el Gerente y el Jefe de Operaciones.	Lograr determinar los incrementos de ventas de forma técnica.	Gerente Jefe de Operaciones

	5.5 Mantener y promover la contratación de nuestros servicios por parte de instituciones del Sector Público y Privado	Participar en procesos de contratación de seguridad para instituciones públicas y establecer nuevos contratos con instituciones de carácter privado.	Gerente Jefe de Operaciones
6. Evaluar e incrementar los niveles de satisfacción de nuestros clientes.	6.1 Garantizar a los clientes la venta de equipos de seguridad electrónica de la mejor calidad y acorde a sus necesidades.	Clientes 100% satisfechos con los equipos entregados y trabajos realizados.	Gerente Jefe de Operaciones Jefe Técnico
	6.2 Establecer un sistema de evaluación mensual de los niveles de satisfacción de nuestros clientes.	Implementar dispositivos y mecanismos mediante los cuales el cliente pueda evaluar la gestión, productos y servicios que ofrece la empresa.	Gerente Jefe de Operaciones
	6.3 Valorar y tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de nuestros clientes para la mejora de nuestros servicios.	Implementar en un lugar visible, en las instalaciones de la empresa, un buzón de recepción de opiniones y sugerencias de nuestros clientes	Gerente
	6.4 Socialización e implementación de sistemas de mejora continua en todos los procesos y en cada uno de los departamentos de la empresa.	Definir sistemas de mejora continua para cada departamento, debidamente socializados y evaluados.	Gerente Jefes Dep.

Elaborado por: El Autor

4.7.2 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 56: Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2)

Objetivo Estratégico N° 2			
Mejorar los procesos internos de la empresa de manera continua, que le permita generar satisfacción en sus clientes y mejorar su estatus en el mercado.			
Proyecto	Estrategia	Meta	Responsables
1. Diseñar y Reformular los procesos y la Gestión de la Empresa.	1.1 Diseñar y Formular la Planificación Estratégica con vigencia de cuatro años.	Elaborar la Planificación Estratégica en el tiempo de un año.	Gerente Jefes Dep.
	1.2 Implementación y Ejecución de la Planificación Estratégica	La Planificación Estratégica deberá cumplirse en un 100% hasta el año 2020.	Gerente Jefes Dep.
	1.3 Definir parámetros e indicadores para evaluar la gestión de la empresa y el cumplimiento con lo planificado.	Verificar que la evolución de la gestión de la empresa, esté en relación con lo planificado y evaluar los resultados obtenidos.	Gerente Jefes Dep.
	1.4 Incentivar en cada departamento la cultura de la planificación en toda las actividades a realizarse diaria, semanal y mensualmente.	Establecer un orden y priorización de las actividades a realizarse en equilibrio entre la capacidad y funciones de cada departamento y los requerimientos de los clientes.	Gerente Jefes Dep.
	1.5 Diseñar un Manual de Funciones para cada uno de los cargos de la Empresa	Implementar un Manual de Funciones que permita asignar de manera formal a cada cargo sus función, atribución y responsabilidad	Gerente Jefes Dep.
2. Analizar las bases, parámetros y lineamientos para trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad	2.1 Gestionar la búsqueda de asistencia técnica calificada para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad.	Realizar el estudio de factibilidad en un año	Gerente

2.	2.2 Facilitar la asistencia de Talento Humano seleccionado a talleres que faciliten el diseño adecuado de un Sistema de Gestión de Calidad	Contar con Talento Humano capacitado, capaz de liderar equipos de calidad en cada departamento para el diseño del SGC.	Gerente
	2.3 Preparar a la empresa y sus colaboradores para dirigir su trabajo bajo un Sistema de Gestión de Calidad	Una vez finalizado el periodo de ejecución y vigencia de la Planificación Estratégica, poder iniciar con el proceso de diseño e implementación progresiva del Sistema de Gestión de Calidad.	Gerente
	2.4 Evaluar la gestión de la Gerencia y el Talento Humano seleccionado con su grado de compromiso para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	Tener los medios, recursos y capital humano comprometido con la mejora continua de su trabajo y con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	Gerente
3. Promover la realización de Auditorías de Gestión.	3.1 Formar o contratar equipos de auditoria que evalúen la gestión de la empresa.	Realizar Auditorías de Gestión bianual de la empresa para evaluar y fortalecer proceso o tomar acciones correctivas.	Gerente

Elaborado por: El Autor

4.7.3 Perspectiva de Talento Humano

Tabla 57: Perspectiva Gestión del Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3)

Objetivo Estratégico N° 3			
Fortalecer la Gestión del Talento Humano para contar con colaboradores capacitados, identificados y comprometidos con su empresa y su trabajo, plenamente satisfechos y con oportunidades de crecimiento profesional equitativas.			
Proyecto	Estrategia	Meta	Responsables
1. Promover el crecimiento profesional de nuestros colaborador es mediante procesos de capacitación y profeciona_lización.	1.1 Diseñar un plan de capacitaciones que permita al Talento Humano realizar de mejor manera su trabajo, a la vez que se especializa y crece profesionalmente.	Establecer un plan de al menos tres capacitaciones anuales.	Gerente Jefes Dep.
	1.2 Brindar el apoyo necesario para que los colaboradores que se encuentran inmersos en procesos de estudio, los realicen sin ninguna dificultad.	Facilitar el financiamiento para los colaboradores que estén dentro de procesos educativos y de profesionalización, sabiendo que dicho financiamiento será retribuido en trabajo a disposición de la empresa.	Gerente Jefe Adm.
2. Mejorar la satisfacción del Talento Humano mediante un plan de remuneración justa	2.1 Realizar un estudio de los cargos existentes en base a un manual de funciones y un análisis de desempeño fijar remuneraciones justas y equitativas	Talento humano 100% satisfecho con su remuneración.	Gerente Jefe Adm.
3. Fortalecer el buen ambiente laboral.	3.1 Facilitar los medios necesarios para alcanzar una comunicación eficaz entre los distintos niveles de la empresa.	Tener definidos canales de comunicación eficientes que ayuden en la consecución de un buen ambiente laboral.	Gerente Jefes Dep.

	3.2 Promover un ciclo de actividades que permitan la socialización del talento humano que labora en los diferentes departamentos de la empresa, para fortalecer las relaciones laborales.	Contar una planificación de actividades para la socialización y aprendizaje de los colaboradores. Formar equipos de trabajo bien integrados que trabajen con apego al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Gerente Jefes Dep.
4. Mejorar el desempeño del talento humano mediante la adopción de un plan de incentivos.	4.1 Establecer un sistema de incentivos de carácter económico como reconocimiento al buen desempeño laboral.	Definir un fondo para el reconocimiento de carácter económico a los colaboradores que superen los parámetros de las evaluaciones de desempeño.	Gerente Jefe Adm.
	4.2 Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos de carácter social como reconocimiento al buen desempeño laboral.	Contar con evaluaciones de desempeño y tener definido los medios necesarios para reconocer e incentivar a los colaboradores con mejor desempeño	Gerente Jefes Dep.
	4.3 Incentivar la participación de los colaboradores, tomando en cuenta las ideas y opiniones que permitan mejorar el servicio.	Asegurar la participación del 100% del talento humano de la empresa en las reuniones para contar con las opiniones y sugerencias de mejora.	Gerente Jefes Dep.

Elaborado por: El Autor

4.7.4 Perspectiva Financiera

Tabla 58: Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4)

Objetivo Estratégico N°4			
Fortalecer la Gestión Económica y Financiera de la empresa.			
Proyecto	Estrategia	Meta	Responsables
1. Elaboración y evaluación Presupuestos anuales	1.1 Elaborar un presupuesto anual, con la participación del Gerente, Contadora y Jefe Adm. Financiero	Contar con un presupuesto anual vigente para cada año, que sirva como referencia para evaluar la gestión económica de la empresa.	Gerente Jefe Adm. Contadora
	1.2 Evaluar, controlar y verificar el cumplimiento de lo establecido en el presupuesto.	Presupuesto cumplido al 100% al finalizar el ciclo económico anual.	Gerente Jefe Adm. Contadora
2. Diseñar un sistema de manejo y control de cartera vencida	2.1 Establecer un sistema de cobros e ingresos, y establecer mecanismos que garanticen la seguridad de los recursos económicos.	Contar con un sistema que garantice al 100% la seguridad de los cobros y la gestión del dinero.	Gerente Jefe Adm. Contadora
	2.2 Definir y socializar políticas de cobro para reducir al máximo la cartera vencida.	Reducir progresivamente la cartera vencida existente.	Gerente Jefe Adm. Contadora
3. Diseñar sistemas de control y optimización de recursos	3.1 Definir políticas que faciliten el control de los bienes y recursos de la empresa.	Contar con un inventario de los bienes y recursos de la empresa para poder controlar su uso y manejo.	Gerente Jefe Adm. Contadora
	3.2 Definir políticas, sugerencias y actividades para la optimización de los recursos.	Optimizar al máximo el uso de recursos para evitar gastos innecesarios.	Gerente Jefe Adm. Contadora
	3.3 Definir políticas y lineamientos para el manejo de desechos, reciclaje y cuidado del medio ambiente.	Contar con procedimientos que faciliten el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.	Gerente Jefe Adm. Contadora

Elaborado por: El Autor

4.8 MATRIZ DE INDICADORES

4.8.1 Matriz de Indicadores Perspectiva de los Clientes

Tabla 59: Perspectiva de Clientes (Objetivo Estratégico N° 1)

Objetivo Estratégico N° 1			
Posicionar a la empresa, como líder en el mercado de Seguridad Electrónica en la ciudad de Riobamba, garantizando a nuestros clientes calidad y seguridad en todos sus productos y servicios.			
PROYECTO	INDICADOR	RESPONSABLE	META
Mejorar el Servicio de Monitoreo.	N. de Quejas y Reclamos a la semana	J. Monitoreo	0 Quejas
Mejorar el Servicio Técnico.	N. de Quejas y Reclamos a la semana	J. Técnico	0 Quejas
Mejorar el Servicio de Asistencia en Emergencias.	N. de Quejas y Reclamos a la semana	J. Operaciones	0 Quejas
Capacitación al Talento Humano.	$\frac{\text{N° de Capacitaciones al año}}{\text{N° de Capacitaciones Planificadas}}$	Gerente J. Departamentos	100%
Publicidad para promover los productos y servicios.	N° de Clientes captados por publicidad	Gerente J. de Operaciones	120 clientes al año
Evaluación e incremento de satisfacción de los clientes.	$\frac{\text{N° de Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$	Gerente J. Departamentos	100%

Elaborado por: El Autor

4.8.2 Matriz de Indicadores Perspectiva de Procesos Interno

Tabla 60: Perspectiva de Procesos Internos (Objetivo Estratégico N° 2)

Objetivo Estratégico N° 2			
Mejorar los procesos internos de la empresa de manera continua, que le permita generar satisfacción en sus clientes y mejorar su estatus en el mercado.			
PROYECTO	INDICADOR	RESPONSABLE	META
Diseñar y reformular los procesos y la Gestión de la Empresa	¿Se pudo implementar la Planificación Estratégica hasta el 2020 o no?	Gerente J. Departamentos	SI
Establecer las bases para un Sistema de Gestión de Calidad	¿Es factible implementar un Sistema de Gestión de Calidad a partir del 2020?	Gerente	SI
Realizar Auditorías de Gestión	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Auditorías Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Auditorías Planificadas}}$	Gerente	100%
Establecer parámetros para realizar evaluaciones de desempeño	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Evaluaciones de Desempeño Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Evaluaciones de Desempeño Planificadas}}$	Gerente J. Departamentos	100%

Elaborado por: El Autor

4.8.3 Matriz de Indicadores Perspectiva de Talento Humano

Tabla 61: Perspectiva de Talento Humano (Objetivo Estratégico N° 3)

Objetivo Estratégico N° 3			
Fortalecer la Gestión del Talento Humano para contar con colaboradores capacitados, identificados y comprometidos con su empresa y su trabajo, plenamente satisfechos y con oportunidades de crecimiento profesional equitativas.			
PROYECTO	INDICADOR	RESPONSABLE	META
Promover el crecimiento profesional mediante procesos de capacitación y profesionalización.	$\frac{\text{N° de Capacitaciones al año}}{\text{N° de Capacitaciones Planificadas}}$ <p>¿Se puede promover el crecimiento profesional de los colaboradores o no?</p>	Gerente J. Departamentos	100% SI
Establecer un plan de remuneración justa	<p>¿Se puede establecer un plan de remuneración justa o no?</p> $\frac{\text{N° de Colaboradores Satisfechos}}{\text{Total de Colaboradores}}$	Gerente J. Administrativo	SI 100%
Fortalecer el buen ambiente laboral	¿Se puede fortalecer el buen ambiente laboral?	Gerente J. Departamentos	SI
Establecer un plan de incentivos para mejorar el desempeño	¿Se puede establecer un plan de incentivos, como reconocimiento al buen desempeño o no?	Gerente J. Departamentos	SI

Elaborado por: El Autor

4.8.4 Matriz de Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera

Tabla 62: Perspectiva Financiera (Objetivo Estratégico N° 4)

Objetivo Estratégico N° 4			
Fortalecer la Gestión Económica y Financiera de la empresa.			
PROYECTO	INDICADOR	RESPONSABLE	META
Definir y evaluar presupuestos anuales	% de cumplimiento del Presupuesto anual	Gerente Jefe Adm. Contadora	100%
Diseñar un sistema de manejo de control de cartera y cartera vencida	$\frac{\text{Valor de Cartera Vencida Recuperada}}{\text{Valor Total de Cartera Vencida}}$	Gerente Jefe Adm.	80%
	$\frac{\text{Valor de Cartera Mensual Cobrada}}{\text{Valor de Cartera Mensual Facturada}}$	Contadora	90%
Diseñar un sistema de control y optimización de recursos	$\frac{\text{Bienes Bajo Inventarios}}{\text{Total de Bienes}}$	Gerente	100%
	$\frac{\text{Control de Bienes y Recursos Realizadas}}{\text{Control de Bienes y Recursos Planificadas}}$	Jefe Adm.	100%
	$\frac{\text{Reduccion de recursos obtenida}}{\text{Reduccion de Recursos Planificada}}$	Contadora	80%

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES

- La ausencia de una Planificación Estratégica para la Compañía de Seguridad electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda., dificulta el desarrollo de procesos eficientes en la empresa, originado que la gestión de la misma se lleve a cabo en un ambiente de incertidumbre y sin metas establecidas, afectando la satisfacción de sus clientes y generando repercusiones de carácter económico.
- La empresa tiene las condiciones necesarias para posicionarse de mejor manera en el mercado de la seguridad electrónica, pero la falta de implementación de estrategias eficientes de gestión no le ha permitido desenvolverse como sus directivos esperan.
- Es necesaria la adopción de estrategias de gestión de Talento Humano que generen plena satisfacción en los colaboradores, a la vez que fortalezcan su grado de compromiso con el cumplimiento de la visión y objetivos de la compañía.
- Es necesaria la implementación de estrategias de cobros, recuperación de cartera vencida y de manejo de los recursos financieros para fortalecer la gestión financiera y evitar problemas de liquidez.
- En la parte de comercialización es importante implementar estrategias de ventas que le permitan tener mayor participación en el mercado y captar una mayor cantidad de clientes.
- La creciente competencia y competencia desleal, sumada a las exigencias y requerimientos de los clientes, pone en evidencia la necesidad de la empresa de mejorar en todos sus aspectos para no perder espacio en el mercado.
- La inexistencia de políticas de control y optimización de los recursos de la empresa puede originar un incremento de gastos innecesarios de la empresa, afectando seriamente a la parte económica.

RECOMENDACIONES

- Los directivos de la empresa podrán realizar un análisis de la propuesta presentada para su implementación a fin de dar solución a la problemática encontrada y que imposibilita el desarrollo eficiente de la misma.
- La empresa debe optar por la implementación de estrategias y sistemas de mejora continua que le permitan mejorar su gestión y posicionamiento frente al mercado y a sus clientes.
- La empresa debe implementar de manera inmediata estrategias que fortalezcan la gestión del Talento Humano para generar satisfacción, compromiso y se motiva al cumplimiento de la meta y objetivos de la misma.
- Es necesario establecer y dar cumplimiento a políticas eficientes de cobros, control de cartera vencida y políticas de manejo de los recursos económicos para fortalecer la Gestión Financiera y evitar problemas de liquidez.
- La empresa debe implementar estrategias de venta y comercialización que le facilite mostrar a los clientes, la amplia gama de productos y servicios de seguridad electrónica que oferta, de la misma manera es necesario diseñar un plan de ventas para llevar un control más técnico.
- Ante la creciente competencia es necesario fortalecer la imagen de la empresa, contando con personal más eficiente y capacitado, implementando sistemas de mejora, mediante acciones preventivas y correctivas, brindando importancia a la opinión y satisfacción del cliente interno y externo e implementando auditorías internas de gestión que le permitan tener un mayor control y mejoramiento.
- Es necesaria la implementación de políticas de manejo, control y optimización de absolutamente todos los recursos de la empresa para disminuir los gastos innecesarios.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República*. Quito. Asamblea Nacional
- Thompson, A. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 18ª. Ed. México
- Kotler, P. & Armstrong, K. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion
- Bateman, T. & Snell, S. (2000). *Administración una ventaja competitiva*. 4ª Ed. Mac Graw Hill. Mexico.
- Chase J, (2010). *Administración de Producción y Operaciones*. 1ª Ed. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Bonilla, E. (2011). *Guía De Procesos Administrativos*. Riobamba: Ecopicenter.
- Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estratégica "Lo que todo director debe saber"*. México: Continental
- Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10ª Ed. México D.F.: Pearson
- Hanson, P. (2007). *Valores Profesionales, Desarrollo Organizacional y Cambio (8ª Ed.)*. México: Cengage Learning.
- Harrington, H. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo, la nueva generación*. 4ª Ed. Bogotá: Mc, Graw Hill
- Hellriegel, D. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. 9ª Ed. México DF: Thomson.
- Hunger, D. (2009). *Administración estratégica y política de negocios*. . México: México: Perason Educacion.
- Rivera, H. (2011). *Administración de Proyectos*. México: Pearson Educacion.
- J. Stoner, E. F. (1996). *Adminitracion*. 4ª Ed. Mexico: Prentice Hall.
- Pacheco, J. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mac Graw-Hill
- Juarez, A. (2012). *Planeación Etratégica por Areas Funcionales*. México: Alfaomega.
- Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

- Bonilla Fernanda & Olga Rodríguez. (2008). *Plan Estratégico de Desarrollo para la Facultad de Salud Pública de la ESPOCH*. Tesis, Riobamba-Ecuador.
- Carol Estefanía Morales López, A. (13 de JUNIO de 2013). Diseño Del Plan De Mejoramiento Integral De Los Procesos De La Empresa Prosegprim Cia. Ltda. Quito.
- Chamba, M. E. (2012). Desarrollo de un Plan Estratégico para Mejorar la Administración y la Rentabilidad de la Empresa de Seguridad Privada Cusprosevi Cía. Ltda.
- Gestiopolis. (12 De Marzo De 2014). *Que es y para que sirve el Balanced Scorecard*. Recuperado el 15 de MAYO de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Pulecio, C. (2013). *Apuntes del profe k. Dusan*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- SENPLADES. (2014). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 14 de julio de 2016, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/SENPLADES-Que-hacemos-y-quienes-somos.pdf>
- Ministerio del Interior. (2011). *Plan Nacional de Seguridad Integral*. Quito: Ministerio del Interior.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta dirigida a los Clientes de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda

Estimado cliente de la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., en el proceso de formulación de una Planificación estratégica de la compañía, es muy importante conocer su percepción sobre el servicio y atención que usted recibe en los diferentes departamentos, para la determinación de estrategias y actividades que permitan un mejoramiento continuo y notable de la calidad en los mismos; por lo tanto solicitamos que Ud. Responda con la mayor honestidad a las

1. **¿Qué tiempo utiliza el servicio de monitoreo de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda.?**

	TIEMPO EN AÑOS											
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. **¿El servicio de monitoreo que usted recibe por parte de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es de tipo?**

Residencial () Comercial ()

3. **¿Por qué medio conoció sobre los servicios que ofrece la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda.?**

Radio ()
 Prensa ()
 Televisión ()
 Internet ()
 Amigos – Familia ()

4. **¿En qué sector de la ciudad se encuentra ubicado su domicilio/ local comercial?**

Sur () Centro () Norte () Fuera de la ciudad ()

5. **¿Ha utilizado el servicio de monitoreo que ofrecen otras empresas de seguridad electrónica de la ciudad?**

SI () NO ()

6. **¿Considera usted que el servicio que ofrece la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda., con relación al servicio ofrecido por otras empresas de seguridad electrónica es?**

Excelente () Bueno () Igual () Regular () Malo ()

7. **¿Por qué eligió contratar los servicios de monitoreo de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda.?**

Costo de equipos ()
 Mejor atención ()
 Costo de monitoreo ()
 Mejor tecnología ()
 Cercanía ()

8. **¿Considera que el servicio y la atención, ofrecida por la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. genera en usted confianza?**

SI () NO ()

9. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento de Monitoreo y atención al cliente de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Alto () Medio () Regular () Bajo ()

¿Por qué?.....
..

10. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento Técnico de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Alto () Medio () Regular () Bajo ()

¿Por qué?.....
..

11. El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento de Facturación y Cobranzas de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Alto () Medio () Regular () Bajo ()

¿Por qué?.....
..

12. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por el Departamento de Ventas de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Alto () Medio () Regular () Bajo ()

¿Por qué?.....
..

13. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por la Unidad de Supervisión de Emergencias de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. es?

Alto () Medio () Regular () Bajo ()

¿Por qué?.....
..

14. ¿El grado de satisfacción con la calidad del servicio brindado por la Gerencia de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg. Cía. Ltda. cuando esta es requerida es?

Alto () Medio () Regular () Bajo ()

¿Por qué?.....
..

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Modelo de encuesta dirigida al Talento Humano de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.

Estimado colaborador de la Compañía de Seguridad PentágonoSeg. Cía. Ltda., en el proceso de formulación de una Planificación estratégica de la compañía, es muy importante conocer su grado de satisfacción al laborar dentro de la misma , para la determinación de estrategias y actividades que permitan un mejoramiento continuo y mayores beneficios; por lo tanto solicitamos que Ud. Responda con la mayor honestidad a las preguntas formuladas a continuación:

1. ¿Qué tiempo labora en la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg

Cía.

Ltda.?

	TIEMPO EN AÑOS											
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(b)												

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción en PentágonoSeg., como lugar de trabajo en relación con otros sitios en los que ha trabajado o conoce?

- Muy Satisfactorio** ()
Satisfactorio ()
Poco Satisfactorio ()
Nada Satisfactorio ()

¿Por qué?.....

3. Al momento de ingresar a formar parte de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda., ¿Se le dio a conocer sobre la existencia de un reglamento interno de trabajo en el que se estipulan sus derechos, obligaciones y sanciones?

- Si** () **No** ()

4. ¿Conoce de la existencia de una misión, visión, objetivos, valores corporativos definidos para la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.?

- Si** () **No** ()

5. ¿Las actividades que se realizan diaria, semanal y mensualmente se planifican, estableciendo atribuciones y responsabilidades?

- Siempre** () **Casi Siempre** () **Rara Vez** () **Nunca** ()

6. ¿Se establecen metas y objetivos en su departamento y se socializan de manera adecuada?

- Siempre** () **Casi Siempre** () **Rara Vez** () **Nunca** ()

7. ¿Se efectúan evaluaciones de las actividades que realiza, que permitan observar y mejorar su desempeño?

- Siempre** () **Casi Siempre** () **Rara Vez** () **Nunca** ()

8. ¿Se realiza un control de los bienes, equipos, materiales, insumos y recursos que están bajo su responsabilidad?

- Siempre** () **Casi Siempre** () **Rara Vez** () **Nunca** ()

9. Considerando que es primordial para un buen desempeño del trabajo. ¿Cree usted que en la compañía existe un buen ambiente de trabajo?

Si () No ()

10. Considerando que es primordial para un buen desempeño laboral. ¿Cree usted que en la compañía existe instalaciones adecuadas?

Si () No ()

11. Considerando que es primordial para un buen desempeño del trabajo. ¿Se le ha facilitado la dotación de equipos e insumos adecuados?

Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()

12. Considerando que es primordial para un buen desempeño del trabajo. ¿Cree usted que la comunicación entre departamentos es eficiente?

Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()

13. Considerando que es primordial para un buen desempeño del trabajo. ¿Cree usted que existe un trato cordial, amable y respetuoso entre todos y cada uno de los departamentos?

Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()

14. Considerando que es primordial para un buen desempeño del trabajo. ¿Recibe usted capacitación de manera permanente?

Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()

15. Considerando que es primordial para un buen desempeño del trabajo. ¿Cree usted que la remuneración que usted recibe está acorde a su función y desempeño?

Si () No ()

16. ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades en su departamento y la empresa?

Si () No ()

17. ¿Considera usted que las condiciones de la empresa facilitan su crecimiento profesional?

Si () No ()

¿Por qué?.....

18. ¿Considera usted la formulación de una Planificación Estratégica que dirija el funcionamiento de la empresa es necesario?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Guía de Entrevista a la Gerencia y Administración de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.

Con la finalidad de receptar información de primera mano fue necesaria aplicar una entrevista a la Gerencia de la compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda., en la persona del Ing. Fabián Benítez y a la Jefe Administrativo y Financiero, en la persona de la Sra. Lilian Basantes, en donde se pudieron tratar los siguientes aspectos de importancia.

Tiempo de Operación de la Empresa:

La compañía nace de la iniciativa de sus socios en el año 2004, desde entonces el trabajo desarrollado por sus directivos y su talento humano ha sido incansable para lograr alcanzar el sitio que la empresa tiene hoy por hoy. Como en toda empresa, ésta ha tenido que atravesar por una serie de situaciones adversas que podían haber puesto en riesgo la estabilidad de la misma, pero la perseverancia y entrega de todos quienes forman parte de la compañía, le han permitido seguir de pie al servicio de los clientes.

Principales Fortalezas:

El trabajo desarrollado por tantos años nos ha permitido contar con un número amplio de clientes que confían en nuestra compañía, así mismo es importante mencionar que nuestro trabajo y nuestros clientes satisfechos han sido nuestra mejor carta de presentación y se ha podido generar un prestigio que nos permite captar nuevos clientes. El compromiso para trabajar por nuestros clientes es una de las principales fortalezas, es así que permanentemente estamos trabajando en el diseño de nuevos equipos y dispositivos de seguridad y comunicación electrónica y poder satisfacer así las necesidades de nuestros clientes. Tomando en cuenta la situación económica del país y la fidelidad de nuestros clientes ofrecemos los precios más bajos por los servicios de seguridad electrónica a nivel del centro del país. Es importante mencionar también que estamos ubicados en un sitio estratégico en la ciudad, lo que nos permite estar siempre a disposición de nuestros clientes. En materia de equipamiento y dotación de insumos y equipos de trabajo estamos permanentemente preocupados es dotar de lo necesario a nuestros colaboradores para el desarrollo adecuado de su trabajo.

Principales Problemáticas:

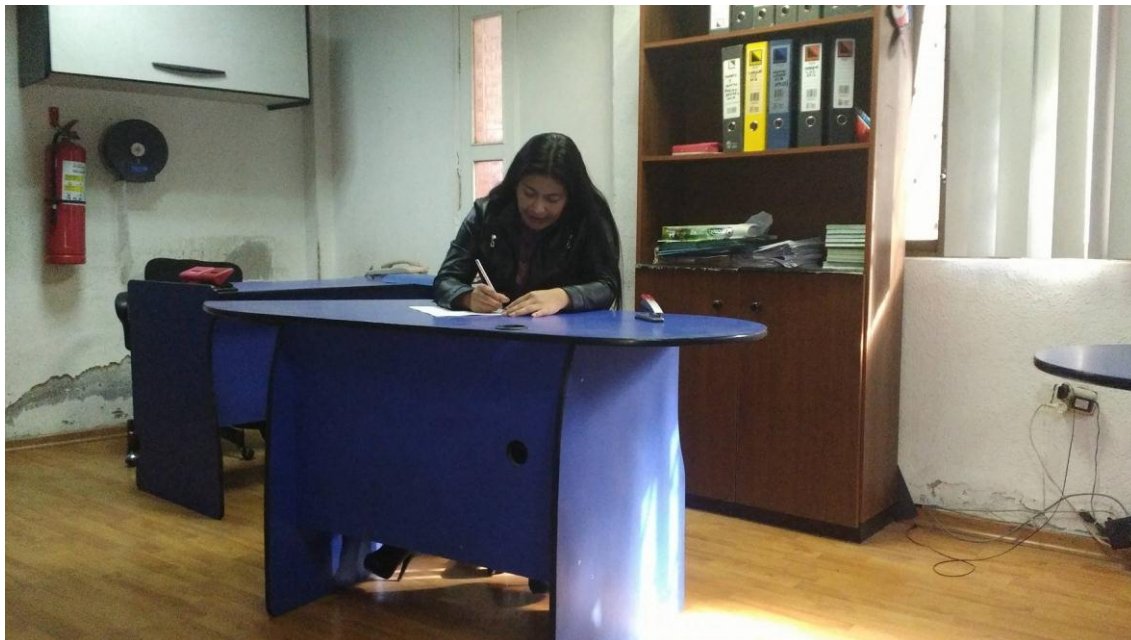
Entre los principales problemas para una adecuada gestión en la empresa sin duda alguna es la falta de planificación y coordinación de actividades. La ausencia de misión, visión, objetivos, estrategias y todo lo que abarca una planificación estratégica ha ralentizado el trabajo de nuestro talento humano, afectando de cierta manera la calidad de nuestro servicio. Por otro lado las exigencias de nuestros clientes son cada vez más estrictas y es necesario seguir mejorando e innovando para poder cumplir plenamente sus expectativas. A esto hay que añadirle la situación económica del país que vive un ambiente de incertidumbre por el incremento de la delincuencia y los constantes cambios en la legislación lo que hace que tengamos que estar siempre pendientes para evitar situaciones que puedan afectar la integridad de la empresa, de nuestros colaboradores y clientes. Como es de conocimiento general la situación económica y financiera del país no es la más óptima y sin duda ha afectado también a nuestra compañía, por lo que será sumamente importante diseñar estrategias que nos permitan manejar de mejor manera nuestra cartera de clientes y cartera vencida sin tener que llegar a la salida de nuestros clientes. Finalmente la competencia desleal afecta a cualquier organización y nosotros no somos la excepción y que tratan de desprestigiar nuestra labor, sin embargo a ello tendremos que trabajar firme e incansablemente para hacerle frente a todas las dificultades y mejor continuamente.

Proyectos:

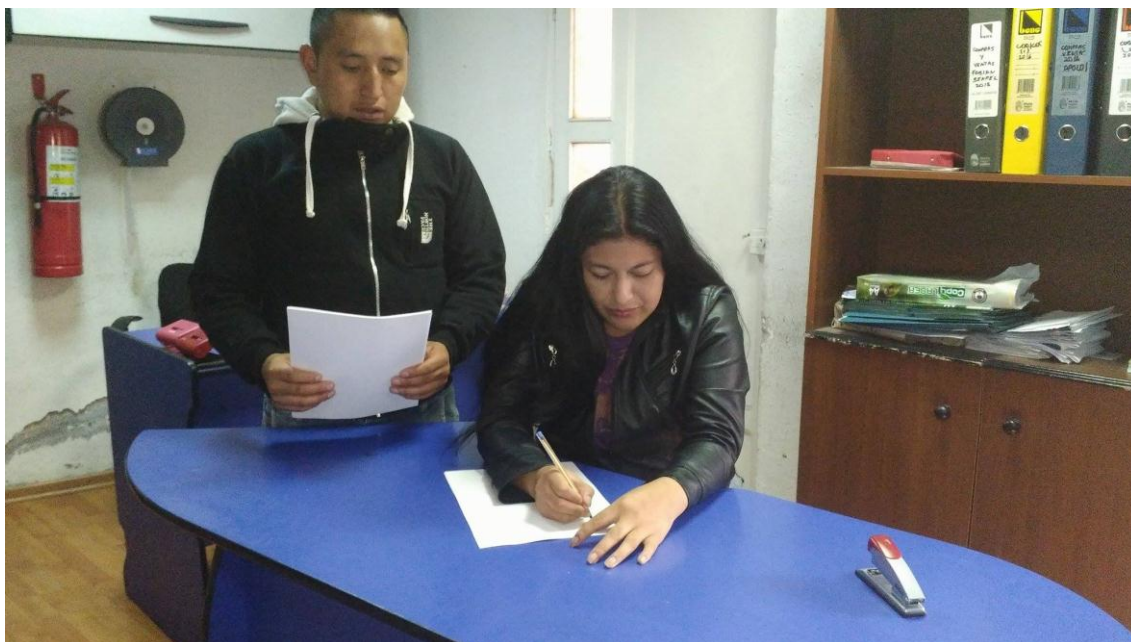
Como proyectos es importante mencionar que estamos siempre abiertos a los cambios que permitan mejorar la gestión y la imagen de la empresa frente a nuestros clientes, por lo que estamos trabajando en un sistema que permita ofrecer un servicio de monitoreo de calidad a nuestros clientes con la más alta tecnología, personal plenamente capacitado y a un costo sumamente bajo que atrae la atención de nuestros clientes. Adicional a ello es importante mencionar que lo que se desea es alcanzar una estabilidad financiera a fin de ofrecer a nuestro talento humano mejores oportunidades para su desarrollo profesional.

Anexo 4: Fotos (Encuestas aplicadas a los clientes de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.)

Encuesta a la Srta. Elizabeth Chagñay, cliente de la Compañía de Seguridad PentágonoSeg Cía. Ltda.



Encuesta a la Srta. Elizabeth Chagñay, cliente de la Compañía de Seguridad PentágonoSeg Cía. Ltda.



Anexo 5: Fotos (Encuestas aplicadas al Talento Humano de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg Cía. Ltda.)

Encuesta a la Contadora de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg.



Encuesta a la Contadora de la Compañía de Seguridad Electrónica PentágonoSeg.

