



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
COMPAÑÍA SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA.
LTDA DE LA MATRIZ UBICADA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO PARA EL PERIODO DEL AÑO
2016**

AUTORA:

MARLENE ELIZABETH QUINTANA FREIRE

AMBATO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Marlene Elizabeth Quintana Freire quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marlene Elizabeth Quintana Freire, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de enero del 2017

Sra. Marlene Elizabeth Quintana Freire
0602460222

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico infinitamente a Dios porque me dio la sabiduría, fortaleza, inteligencia y paciencia para llegar a culminar con éxito mi objetivo.

A mi esposo y a mis hijos por estar conmigo en mis éxitos y triunfos, por enseñarme a crecer y a creer en mí, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí; ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas para llegar a culminar mi carrera profesional.

Elizabeth Quintana Freire

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a los ingenieros Víctor Oswaldo Cevallos Vique Director del Trabajo de Titulación, y al Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema Miembro del mismo, por la ayuda prestada, por los conocimientos impartidos y la paciencia con la que dirigieron la investigación.

A los docentes de la Escuela Superior politécnica de Chimborazo en especial a quienes forman parte de la Escuela de Secretariado Gerencial, por la dedicación que siempre demostraron a lo largo de la carrera.

El agradecimiento más grande a Dios, por permitirme llegar con bien, porque sin su fortaleza no hubiera sido posible llegar a este día en el que me siento realizada como profesional capaz de dar lo mejor de mí y actuar de manera responsable.

Elizabeth Quintana Freire

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	7
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1.1 Planificación Estratégica	7
2.1.2 Importancia de la planificación estratégica	7
2.1.3 Objetivos de la planificación estratégica.....	8
2.1.4 Características de la planificación estratégica.....	8
2.2 PROCESO DE LA PLAN ESTRATÉGICA	9
2.2.1 Misión de la organización	9
2.2.2 Objetivos organizacionales	10
2.2.3 Estrategias organizacionales	11
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	11
2.3.1 Análisis FODA	13
2.3.2 Las 5 fuerzas de Porter	14
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.4.1 Importancia de conocer el clima organizacional.....	25
2.5 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	26
2.5.1 Importancia de la comunicación en la organización	27

2.5.2	Elementos de la comunicación	28
2.5.3	La comunicación interna	30
2.6	MARCO CONCEPTUAL.....	32
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1.1	Modalidad Cualitativa	36
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.2.1	Descriptivo	36
3.2.2	Explicativo	36
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.3.1	Método deductivo.....	36
3.3.2	Método inductivo	37
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.4.1	Población.....	37
3.4.2	Muestra.....	38
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	38
3.6	IDEA DEFENDER	39
3.7	VARIABLES DE ESTUDIO	39
3.8	APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	40
3.8.1	Resultados de la encuesta a los empleados de la empresa	42
3.8.2	Encuesta de opinión a clientes externos	49
3.9	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA	59
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		61
4.1	ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA DE LA MATRIZ UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA EL PERIODO 2016.....	61
4.1.1	Antecedentes de la Compañía	61
4.1.2	Fundamentación y documentación legal de la empresa para ejercer funciones	62
4.1.3	Organización estructural	64
4.1.3.1	Nivel Gobernante	65
4.1.3.2	Nivel producción	65
4.1.3.3	Nivel de apoyo	65
4.1.3.4	Funciones y responsabilidades del personal de la empresa.....	68
4.1.4	Estrategias a nivel funcional	76
4.1.4.1	Estrategias operativas	76

4.1.4.2	Estrategias Financieras	77
4.1.4.3	Estrategias de comercialización	78
4.1.4.4	Estrategias de recursos humanos	78
4.1.5	Estrategias Corporativas	79
4.1.6	Estrategias por procesos	80
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ambiente de trabajo en la empresa.....	42
Tabla N° 2: Desarrollo de funciones	43
Tabla N° 3: Cumplimiento de tareas.....	44
Tabla N° 4: Trato que recibe	44
Tabla N° 5: Cumplimiento de estándares.....	45
Tabla N° 6: Encuesta de satisfacción.....	46
Tabla N° 7: Sugerencias de clientes.....	47
Tabla N° 8: Plan estratégico.....	48
Tabla N° 9: Está satisfecho con los servicios.....	49
Tabla N° 10: Tiempo de contratación de los servicios.....	50
Tabla N° 11: Quejas sobre los servicios.....	51
Tabla N° 12: Calificación a los servicios.....	52
Tabla N° 13: Recomendación de los servicios.....	53
Tabla N° 14: Valores que se cobran por los servicios.....	54
Tabla N° 15: Oferta de otros servicios.....	55
Tabla N° 16: Personal capacitado.....	56
Tabla N° 17: Ayuda oportuna del personal.....	57
Tabla N° 18: Continuaría contratando los servicios.....	58
Tabla N° 19: Matriz de planificación de los servicios externos.....	76
Tabla N° 20: Matriz de parámetros de calidad de atención.....	76
Tabla N° 21: Matriz de programación para capacitación.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Ambiente de trabajo en la empresa	42
Gráfico N° 2: Desarrollo de funciones.....	43
Gráfico N° 3: Cumplimiento de tareas	44
Gráfico N° 4: Trato que recibe.....	45
Gráfico N° 5: Cumplimiento de estándares	46
Gráfico N° 6: Encuesta de satisfacción.....	47
Gráfico N° 7: Sugerencias de clientes	48
Gráfico N° 8: Plan estratégico	49
Gráfico N° 9: Está satisfecho con los servicios	50
Gráfico N° 10: Tiempo de contratación de los servicios	51
Gráfico N° 11: Quejas sobre los servicios	52
Gráfico N° 12: Calificación a los servicios	53
Gráfico N° 13: Recomendación de los servicios	54
Gráfico N° 14: Valores que se cobran por los servicios	55
Gráfico N° 15: Oferta de otros servicios	56
Gráfico N° 16: Personal capacitado	57
Gráfico N° 17: Ayuda oportuna del personal	58
Gráfico N° 18: Continuaría contratando los servicios	59
Gráfico N° 19: Simboram Security International.....	62
Gráfico N° 20: Organigrama estructural.....	66
Gráfico N° 21: Organigrama funcional.....	67
Gráfico N° 22: Medios de comunicación.....	78
Gráfico N° 23: Diagrama de procesos.....	83

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es Elaboración de un Plan Estratégico para la Compañía Simboram Security International Cia. Ltda de la matriz ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el periodo 2016, ha sido ejecutado con la finalidad de diseñar políticas y estrategias que contribuyan al cumplimiento de objetivos, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y su percepción y apreciación sobre tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa; para su desarrollo fue necesario realizar un análisis de tipo interno y externo, lo que permitió la elaboración del FODA empresarial, y el diseño de estrategias comerciales, los resultados obtenidos han sido satisfactorios por cuanto la propuesta cuenta con un plan direccionado al desarrollo proactivo del personal que colabora en la compañía, contiene además un esquema específico de procesos a seguir para cada uno de los niveles que posee actualmente la empresa de seguridad, ya que se ha logrado implementar una herramienta administrativa, por lo tanto se pretende que la compañía alcance mejores niveles de rendimiento en cuanto a los servicios que presta, situación que se podrá lograr con la implementación del plan de marketing el cual se ha diseñado exclusivamente para la compañía, se recomienda la ejecución del plan de marketing para que los procesos internos y el desarrollo administrativo alcancen mejores niveles de eficiencia.

Palabras claves: PLAN ESTRATÉGICO, FODA, ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO, NIVELES DE EFICIENCIA.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

EXECUTIVE SUMMARY

The present research work is the Elaboration of a Strategic Plan for the Company Simboram Security International Cia. Ltda of the headquarters located in the Metropolitan District of Quito for the period 2016, has been executed with the purpose of designing policies and strategies that contribute to the Fulfillment of objectives, maximize the time of senior management and their perception and appreciation of important trends, stimulating and motivating at all levels of the company; For its development was necessary to carry out an internal and external analysis, which allowed the elaboration of the business SWOT, and the design of commercial strategies, the results obtained have been satisfactory since the proposal has a plan directed to the specific development of processes a to follow for each of the levels currently possessed by the security company, since it has been possible to implement an administrative tool, therefore it is intended that the company achieve better levels of performance in terms of the services it provides, a situation that can be Achieve with the implementation of the marketing plan which has been designed exclusively for the company, it is recommended the execution of the marketing plan for internal processes and administrative development achieve better levels of efficiency.

KEYWORDS: STRATEGIC PLAN, SWOT, INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS, EFFICIENCY LEVELS.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del trabajo de titulación Elaboración de un Plan Estratégico para la Compañía Simboram Security International Cia. Ltda de la matriz ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el periodo del año 2016, se ha desarrollado en cuatro capítulos los mismos que mantienen el siguiente esquema:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, el desarrollo de este capítulo considera los fundamentos que sostiene el proceso investigativo como el planteamiento del problema el mismo que da a conocer las causas por las se realiza el estudio investigativo, como complemento se formula el problema de manera interrogativa, se delimita en tiempo y espacio el problema para tener un mejor conocimiento del lugar en el donde se efectuaron los estudios, otro aspecto fundamental es la justificación la cual muestra en síntesis la necesidad de implementar la propuesta y finalmente se describen los objetivos que son de tipo general y específicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL, dentro de este capítulo se presenta el sustento teórico necesario para el desarrollo de los temas relacionados con el plan estratégico, cada uno de los procedimientos se detallan de acuerdo a las consideraciones que exige la aplicación de normas APA, por lo que el respaldo bibliográfico cumple con lo dispuesto.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, en este capítulo el contenido muestra el uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicados a cada uno de los procedimientos empleados dentro del estudio, los mismos que han servido para procesar la información recabada durante la investigación.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO, la importancia de este capítulo dentro de la investigación es mayor por cuanto se desarrolla de manera práctica cada una de las etapas que amerita la elaboración de un plan estratégico apegado a la realidad de la Compañía Simboram Security International Cia. Ltda., el diseño de cada una de las estrategias representa una oportunidad para la empresa por lo tanto su direccionamiento se encuentra proyectado a mejorar los sistemas existentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, la parte final del documento presenta algunas sugerencias planteadas por la autora del trabajo, es así que cada conclusión se encuentra directamente relacionada con las debilidades encontradas, para lo cual se recomienda el uso del plan de marketing elaborado para la empresa de seguridad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la compañía Simboram Security International Cía. Ltda., es una empresa que ofrece servicios de seguridad, bajo estrictos estándares de control, la empresa al mantener un trato personalizado con cada uno de los clientes debe enfocar sus actividades al cumplimiento de un alto nivel de satisfacción de quienes contratan sus servicios, proyectando un servicio distintivo al de la competencia, esto sin duda se puede alcanzar mediante acciones estratégicas que reflejen los objetivos empresariales de manera clara, al no poseer esta herramienta las actividades y operaciones ejecutadas en la compañía, no brindan condiciones apropiadas que reflejen un buen ambiente laboral, por cuanto el personal desconoce el alcance de sus funciones y el límite de sus responsabilidades.

Al no definir oportunamente normas, reglamentos y políticas mediante la elaboración de un plan estratégico, la compañía no puede marcar las directrices y el comportamiento para alcance las metas establecidas, conduciendo el desarrollo de funciones y actividades de manera eficiente.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la elaboración de un Plan Estratégico en la matriz de la Compañía Simboram Security International en el periodo 2016?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Área: Compañía Simboram Security International,

Campo: Administrativo

Aspecto: Planificación Estratégica

Delimitación espacial:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Delimitación temporal:

Plan Estratégico en la matriz de la Compañía Simboram Security International en el periodo del año 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Ésta investigación es significativa puesto que podemos diseñar e implementar en la compañía SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA., un plan estratégico para fortalecer el ambiente organizacional dentro de la institución, y la satisfacción de los usuarios del servicio.

El diseño de la Planificación Estratégica para la compañía de seguridad tiene como base el análisis de los procedimientos enfocados a la realidad de la misma, enlazando el pensamiento intuitivo y el analítico para el cambio sobre la visión empresarial que deberá adoptar la compañía. Considerada la Planificación Estratégica como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes elaborados por la compañía de seguridad, con su implementación se pretende emprender acciones que acerquen cada vez a las metas establecidas y fomenten el planteamiento y la comunicación interdisciplinaria que aporte en el mejoramiento del desempeño organizacional, facilitando la acción innovadora de la dirección y liderazgo.

Al tomar a la Planificación Estratégica como una alternativa para la compañía se pretende que esta produzca beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liderando recursos humanos y materiales, mejorando los niveles de productividad a través de la implantación de estrategias y políticas de desarrollo organizacional.

El presente trabajo brinda un aporte teórico por cuanto el uso de bibliografía especializada permitirá guiar en futuras investigaciones relacionadas con el tema, sirviendo de fuente de consulta.

En el aspecto metodológico el aporte será muy importante, puesto que la investigación empleará métodos y técnicas para la recolección de datos, lo que permitirá realizar un minucioso análisis sobre los acontecimientos suscitados en la compañía.

Dentro del aspecto académico el desarrollo de la investigación cumple con un requisito establecido previa la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, lo que demuestra la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Otro de los aportes brindados en el desarrollo del presente trabajo es el práctico, a través de la elaboración de la propuesta se podrá demostrar los beneficios que el diseño de un plan estratégico para la compañía de seguridad Simboram Security International Cia. Ltda., brindará a la administración, con la finalidad de que su gestión sea oportuna y eficiente.

Se debe mencionar además que el acceso a la empresa es factible, ya que se cuenta con el apoyo del Gerente, Jefe de Talento Humano y el personal administrativo, quienes serán los encargados de proporcionar los datos necesarios para que esta investigación se lleve a cabo y se pueda alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la compañía SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA de la matriz ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el periodo 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el marco teórico para sustentar técnicamente las variables de investigación a través de soporte bibliográfico

- Diseñar las principales políticas y estrategias para que sean implementadas en la empresa.
- Proponer un Plan de mejora para fortalecer el ambiente organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Planificación Estratégica

Según lo manifestado por (Armijo, 2011), la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos, además es considerada como un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. (p.64)

2.1.2 Importancia de la planificación estratégica

Para (Kathryn, 2014), la planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, incluye las metas y los objetivos para cada área crítica de la empresa, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los

servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición, por cuanto traza el éxito o el fracaso al alcanzar las metas y objetivos de manera regular.

2.1.3 Objetivos de la planificación estratégica

Los objetivos están ligados a los logros que la empresa espera concretar en un plazo determinado (mayor a un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011)

- Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
- Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Cuando se habla de planificación estratégica, se recurre siempre a los estudios de futuro, entre ellos la prospectiva está a la vanguardia, ya que representan una actividad de basamento científico desplegada sistemáticamente por profesionales y orientada a enunciar la posible evolución de los acontecimientos. (Menguzzato, 2011)

2.1.4 Características de la planificación estratégica

De acuerdo a lo manifestado por (Garcia, 2012), la planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- 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.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

2.2 PROCESO DE LA PLAN ESTRATÉGICA

(Lozano, 2014), indica que:

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

2.2.1 Misión de la organización

Según (Lozano, 2014), toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compete?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2.2.2 Objetivos organizacionales

De acuerdo a lo manifestado por (Lozano, 2014), los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos

Las organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

2.2.3 Estrategias organizacionales

Para (Lozano, 2014), el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Considerado el recurso humano como el factor principal para alcanzar los objetivos y metas empresariales, es importante conocer el accionar de los colaboradores y la disposición que presentan para contribuir a que el comportamiento organizacional sea el más apropiado.

Según manifiesta (Brunet, 2011)

El ritmo de los cambios organizacionales y sociales se llevan a cabo, bajo una clara aceleración, razón por la cual se debe realizar constantes cambios, el éxito

no solo depende de un buen plan de acción y adopción, es decir el individuo juega un papel muy importante, si consideramos que las organizaciones determinen cuando deben considerar la implementación del cambio organizacional.

En la actualidad debido al flujo de información existente, se han proporcionado nuevas formas de trabajar, operar y dirigir procesos y de administrar las organizaciones, por lo que se requiere de niveles más elevados de habilidades gerenciales y una mayor orientación en el desarrollo del capital humano, por ello las organizaciones deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios planeando de manera adecuada sus estrategias y definiendo de manera apropiada el aporte de su personal con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Lograr la eficacia en los procesos, es mirar desde una perspectiva productiva, seguros de que el capital humano es la mayor inversión de la organización y de que su gestión se debe a la distribución apropiada de competencias.

Existe una serie de características que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del ambiente organizacional.

- El ambiente organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el ambiente organizacional y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el ambiente de la misma. A la vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal ambiente organizacional, es decir sus empleados pueden estar insatisfechos. (ps.85-88)

2.3.1 Análisis FODA

De acuerdo con lo expresado por (Brunet, 2011)

La matriz FODA es una síntesis sobre la estructura conceptual de la organización, la cual facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas frente a las fortalezas y debilidades internas, por otra parte la matriz contribuye a la adopción de diferentes estrategias para lograr las metas establecidas en la organización.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, se da con el propósito de formular las estrategias más convenientes, esto implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la empresa.

2.3.2 Las 5 fuerzas de Porter

Para (Porter, 2008), existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico,

demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- 1. Competidores Directos:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- 2. Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- 3. Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- 4. Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
- 5. Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

Al intentar entrar una nueva empresa, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

Inversión necesaria o Requisitos de Capital: Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

Economías de escala: Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y definido; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que ello conlleva.

Curva de experiencia: Abarca el know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

Ventaja absoluta en costos: El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto: Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

Acceso a canales de distribución: Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

Identificación de marca: Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

Barreras gubernamentales: Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas.

Represalias: Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuenten.

2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. En ese sentido estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente: Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

3. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrear su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

Concentración de proveedores: Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores: Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos: Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio: Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos: Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.

4. Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a

sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes: Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Volumen de compras: Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación: Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor: Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca: Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca.

Productos sustitutos: La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación.

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compete en precios se compete en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

Concentración: Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa, la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

Diversidad de competidores: Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la

apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compete, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Condiciones de los costos: Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

Diferenciación del producto: Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.

Costos de cambio: Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales: La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Efectos de demostración: Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Barreras de salida: La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria.

Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.

Restricciones gubernamentales o contractuales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente, se constituye como un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Por su parte (Zapata, 2010) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

El clima organizacional de acuerdo con (Méndez, 2011) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que

buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa

2.4.1 Importancia de conocer el clima organizacional

(Segredo, 2013), indica que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución, desde otra perspectiva resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (p.38)

2.4.2 Objetivos del clima organizacional

(Zapata, 2010), expresa que entre los objetivos para el estudio del clima organizacional se cita los siguientes:

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.

- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general. (p.56)

2.5 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

(Llauca, 2010), manifiesta que la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación en una organización.

Debemos considerar respecto a esto, que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones; es una forma de gestión para el conocimiento y la corrección de acciones que podrían transgredir los sistemas productivos, interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional. (p.71)

Para (Ocampo Villegas, 2010), la naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica

es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente entre subordinados y empleados, esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas y políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc. (p.292)

2.5.1 Importancia de la comunicación en la organización

Desde tiempo atrás la comunicación ha jugado un papel de suma importancia en la vida cotidiana del ser humano, el hombre siempre se ha visto en la necesidad de comunicarse con sus semejantes con la finalidad de expresar su sentir y de esperar una respuesta, u opinión, un adecuado flujo de comunicación en la organización facilita el cumplimiento de objetivos planificados, a través de ella se puede saber que necesita la otra parte, que piensa que opina de la organización, cada una de las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es necesario que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar, tomando en consideración la actividad de la organización.

Para (Adler, 2011), la comunicación es parte fundamental para el éxito empresarial, el cual todo dueño de una empresa tiene que tener en cuenta, es importante saber comunicarse con los trabajadores y fomentar a que estos actúen de igual forma, para muchos es un reto que se escucha fácil y sencillo de realizar, pero que conlleva distintos aspectos a tomar en cuenta ya que cada persona es un mundo diferente y más aún en el ámbito empresarial en donde el factor humano es lo más difícil de sobrellevar en las empresas, es entonces cuando la comunicación juega un rol fundamental, ya que se tiene que efectuar de manera correcta y efectiva.

Es importante saber que la comunicación es inevitable ya que uno no puede dejar de hacerlo, el ser humano constantemente manda mensajes no verbales incluso cuando estamos en silencio, esto se puede ver reflejado en gestos, posturas, la expresión del rostro y distintos comportamientos en las que podemos identificar ciertas actitudes. También es importante mencionar que la comunicación es irreversible, es decir, las palabras que decimos ya no las podemos regresar, es por eso que juega un papel muy importante el hecho de pensar antes de hablar, y más importante aún la forma en que decimos las cosas.

La comunicación puede mejorar los errores y de esta forma mejorar el camino hacia el éxito, si no hay calidad en la comunicación, es probable que los resultados no sean los deseados, de igual forma si existe una deficiente comunicación se pueden ir agravando los problemas mientras más se discuten, de esta forma se fomentarían los malos entendidos y hasta podría generar cierto resentimiento cuando las personas no se comunican bien. Otro factor de importancia que tienen que tomar en cuenta las organizaciones es quién se comunicará con quién, por lo que se tienen que establecer patrones o redes de comunicación por la cual la información pueda fluir.

Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo. Algunas empresas no le dan la importancia debida a la implementación de un sistema organizado de comunicación y mucho menos a tener en su organigrama una persona capacitada que se encargue de esta función. (Bonilla, 2010)

2.5.2 Elementos de la comunicación

Según manifiesta (Adler, 2011), el proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación.

La comunicación, como se vio en la sección anterior, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

A manera general, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación se identifican de la siguiente manera:

- **Emisor:** En un contexto de interés para la empresa, los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad interna de la compañía y para el progreso de la entidad. Aunque también pueden tomar el papel de emisores a cualquiera de sus empleados de la compañía.

En algunas empresas existe un departamento o gerencia específica que se encarga de todas las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados. Dependiendo del tipo de organización y del tamaño de esta.

- **Código:** Dentro de la comunicación interna, el código debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la empresa a sus empleados o entre ellos mismos.
- **Mensaje:** el mensaje en la comunicación interna toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. Todas estas categorías son sometidas a un conjunto de leyes estrictas de composición.

La mayoría de las comunicaciones internas de una empresa tratan sobre eventos de la misma, información de la empresa, beneficios para empleados, promociones, etc.

- **Receptor:** el mensaje puede estar dirigido a una persona en concreto o a un grupo sin precisar nombres de personas.
- **Canales:** Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales. El canal debe asegurar el flujo de comunicación eficaz.

También existen lugares que son considerados como canales básicos de comunicación. Algunos en los que la comunicación se da de manera natural, son: oficinas, auditorio, cafetería, corredores, elevadores. Otros que están diseñados específicamente para llevar a cabo procesos de comunicación, son: salas de juntas, círculos de calidad, etc.

La circulación de información en la empresa se puede realizar de múltiples formas. La organización de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación.

En la empresa, estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes.

El grado de correspondencia entre ambos puede indicar el nivel de adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación.

2.5.3 La comunicación interna

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

De acuerdo a lo expresado por (Adler, 2011), en la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

Redes de comunicación formal

Establecidas por las empresas con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada.

Estas redes formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

Los flujos de comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados.

Redes de comunicación informal

Surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas.

Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados. Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales.

En definitiva, estas redes sirven para sustituir redes formales ineficaces, expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal y agilizar la comunicación

Los efectos de estas redes sobre la empresa pueden ser positivos y negativos.

Efectos positivos.

- Los trabajadores pueden servirse de ella para la creación de actividades extra-laborales, culturales, de ocio, deportivas... que potencien su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo.
- Gracias a estas redes, surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable, beneficio para toda la organización.

Efectos negativos.

La utilización incorrecta de estas redes puede dar lugar a:

- La interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales.
- Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente.
- Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones.
- La difusión de chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros.
- La extensión de rumores.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

• El proceso administrativo

Según manifiesta (Stoner, 2009):

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás

recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

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. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

- **Planificación**

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la

planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización a continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Resultados enfocados en mejorar la competitividad y su posición de negocios a largo plazo.

- **Organización**

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

- **Dirección**

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

- **Control**

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad Cualitativa

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará la modalidad cualitativa por cuanto la obtención de información se realizará mediante la aplicación de cuestionarios internos, encuestas y entrevistas al personal que colabora dentro de la compañía de seguridad, sirviendo esto para la determinación de la situación real de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptivo

Mediante la aplicación de este tipo de investigación se podrá conocer de mejor manera el problema relacionado el clima organización que posee la compañía, su nivel de gestión administrativa y las debilidades existentes en los procesos ejecutados.

3.2.2 Explicativo

A través de este tipo de investigación será posible describir cada una de las situaciones deficientes dentro del proceso administrativa que la compañía de seguridad realiza en función de sus actividades y determinar las causas que originan estos inconvenientes.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Método deductivo

Será necesario del uso del método deductivo para la presente investigación, por cuanto parte de hechos generales realizados dentro de la compañía de seguridad lo que llevara a

determinar si la empresa ejecuta sus actividades en apego al cumplimiento de normas, reglamentos, políticas y estándares de calidad.

3.3.2 Método inductivo

Partiendo de lo particular mediante la aplicación de este método se puede llegar a determinar como el uso de reglamentos, normativas, políticas y estándares de calidad influyen en el desarrollo de las actividades generales de la compañía de seguridad.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población de la investigación estará conformada por el número de personas involucradas en la problemática, para ello se utilizará el modelo estadístico, para distribuciones normales.

Dónde:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. (Suárez, 2011)

3.4.2 Muestra

Considerando que el personal que labora en la compañía responde a un número de 160 personas entre empleados administrativos y operativos (guardias de seguridad) se procede al cálculo de la muestra.

$$N = \frac{1.15^2 * 160 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(160-1) + 1.15^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$N = \frac{52,9}{0,728125} = 72,6$$

Realizado el correspondiente cálculo de la muestra se encuestaran a 73 empleados de la compañía Simboram Security International Cia. Ltda, del Distrito Metropolitano de Quito.

Para el caso de los clientes se ha tomado la siguiente muestra de acuerdo al cálculo efectuado:

$$N = \frac{1.15^2 * 568 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(568-1) + 1.15^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$N = \frac{187,795}{1,748125} = 107,42$$

Para conocer la opinión de las personas que contratan los servicios de la compañía se encuestaron a 107 clientes.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- **Encuesta:** Las encuestas permitirán el uso de cuestionarios aplicados al personal que labora en la compañía de seguridad, con la finalidad de conocer de mejor manera como se desarrolla el proceso administrativo dentro de la empresa y si este cumple con las expectativas de los empleados y clientes.

- **Entrevista:** Es una técnica que permitirá obtener información de tipo verbal sobre la forma como se desarrollan las actividades y operaciones dentro de la compañía para corroborar lo sustentado en el empleo de otras técnicas de investigación aplicadas.
- **Observación Directa:** Mediante la observación se podrá constatar el cumplimiento de estándares de calidad, atención al cliente, trato al talento humano y aplicación de herramientas administrativas, sirviendo como antecedente para el análisis general de la situación de la empresa.

Herramientas

- **Cuestionario:** Esta herramienta servirá para la recolección de información y procesamiento de datos generales sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de la investigación, lo que permitirá conocer acerca del nivel laboral de la compañía, y la predisposición por mejorar la calidad del servicio.
- **Guía de Observación:** A través de la guía de observación se recabará información directa la cual enfocará el clima organizacional de las personas que laboran en la compañía, lo que aportará en la ejecución de la investigación con aspectos claros y oportunos para efectuar un análisis correcto.

3.6 IDEA DEFENDER

La Implementación de un Plan Estratégico permitirá elevar la calidad del servicio en la compañía Simboram Security International, mediante políticas y estrategias empleadas para el mejoramiento y fortalecimiento del ambiente organizacional.

3.7 VARIABLES DE ESTUDIO

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Calidad del servicio

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

Fortalecimiento del ambiente organizacional

3.8 APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores para a partir de los resultados adoptar medidas correctivas.

A. Satisfacción laboral

1. Considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa?
2. Se le ha proporcionado la información adecuada para desarrollar sus funciones?
3. La empresa le proporciona las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas asignadas?
4. Recibe usted un trato considerado en la empresa?

B. Estándares de calidad

5. Conoce usted si la empresa cumple con estándares de calidad en los servicios que ofrece?
6. Conoce si la empresa ha realizado encuestas de satisfacción a los clientes acerca de los servicios ofertados?
7. Conoce usted si se toman en cuenta las sugerencias de los clientes respecto de alguna situación?
8. Conoce usted si la empresa posee un plan estratégico?

ENCUESTA DE OPINIÓN A CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Conocer el punto de vista de los clientes de la empresa de Seguridad sobre los servicios que se ofrecen y sus expectativas.

1. Esta usted satisfecho con los servicios de seguridad que ofrece la empresa?
2. Qué tiempo viene contratando los servicios de la empresa?
3. En algún momento ha expuesto a la administración de la empresa algún tipo de queja por los servicios que le proporcionan?
4. Cómo calificaría los servicios que recibe por parte de la empresa?
5. Recomendaría a otros usuarios la contratación de los servicios de seguridad que ofrece la empresa?
6. Está usted de acuerdo con los valores que la empresa cobra por los servicios que oferta?
7. Desearía que se ofrecieran otros servicios adicionales a los existentes, cuáles?
8. Considera que el personal de la empresa se encuentra capacitado para desarrollar sus funciones?
9. En caso de suscitarse algún inconveniente la ayuda del personal de la empresa ha sido inmediata?
10. Estaría dispuesto a continuar contratando los servicios de la empresa?

3.8.1 Resultados de la encuesta a los empleados de la empresa

A. Satisfacción laboral

1. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa?

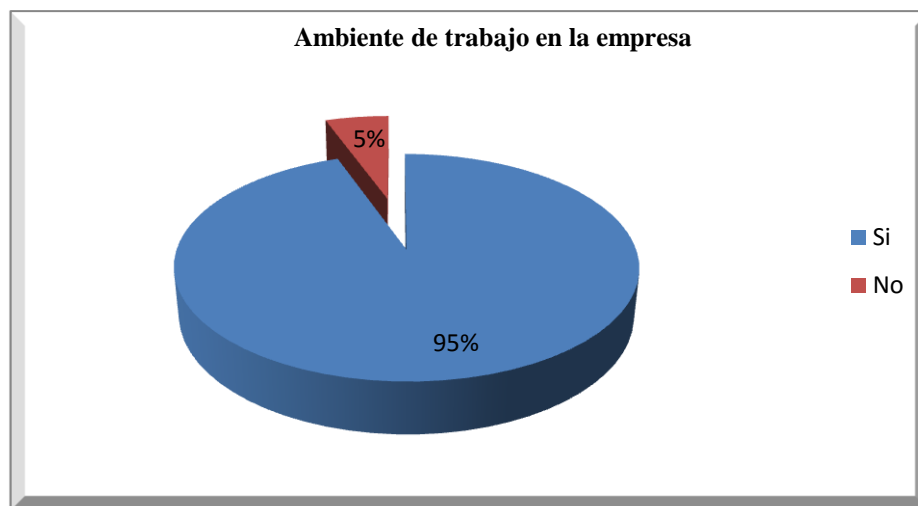
Tabla 1: Ambiente de trabajo en la empresa

Detalle	N°	%
Si	69	95%
No	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 1



Fuente: Pregunta 1

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

De los 73 encuestados el 95% (69 personas) manifestaron que en la empresa existe un buen ambiente laboral, mientras el 5% (4 personas) no están de acuerdo con la afirmación.

2. Se le ha proporcionado la información adecuada para desarrollar sus funciones?

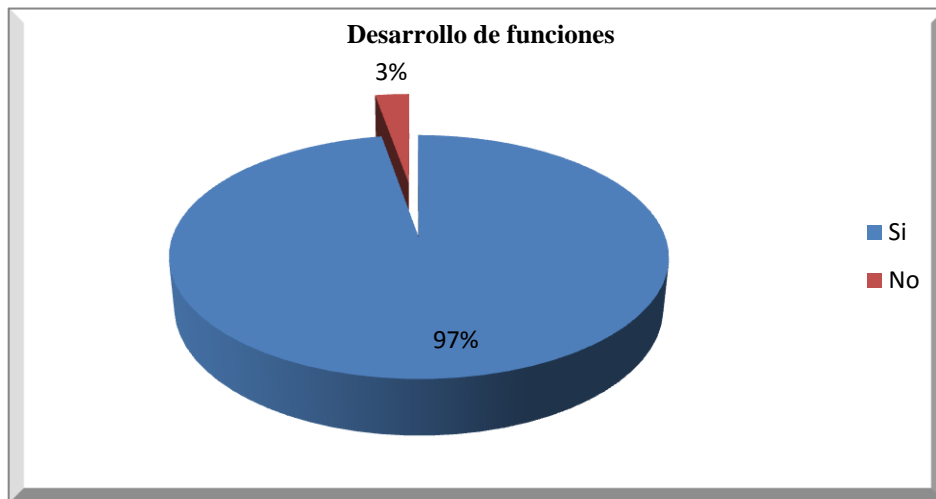
Tabla 2: Desarrollo de funciones

Detalle	N°	%
Si	71	97%
No	2	3%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 2



Fuente: Pregunta 2

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Respecto a las respuestas obtenidas en esta pregunta el 97% de los encuestados (71 personas) dieron a conocer que la empresa proporciona la información necesaria para desarrollar sus funciones de manera apropiada, sin embargo el 3% (2 personas) opina de manera diferente.

3. La empresa le proporciona las herramientas necesarias para el cumplimiento de las tareas asignadas?

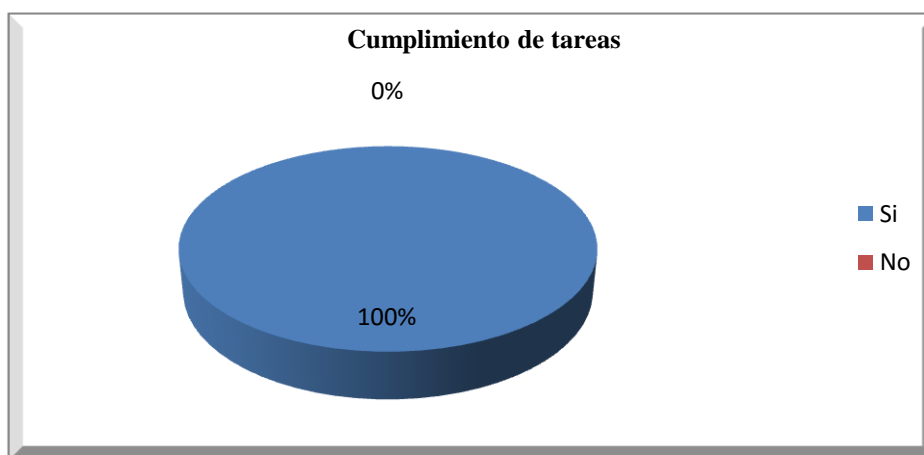
Tabla 3: Cumplimiento de tareas

Detalle	N°	%
Si	73	100%
No	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 3



Fuente: Pregunta 3

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

El 100% de las personas encuestadas (73 personas) supo manifestar que la empresa les proporciona las herramientas necesarias para ejecutar las actividades.

4. Recibe usted un trato considerado en la empresa?

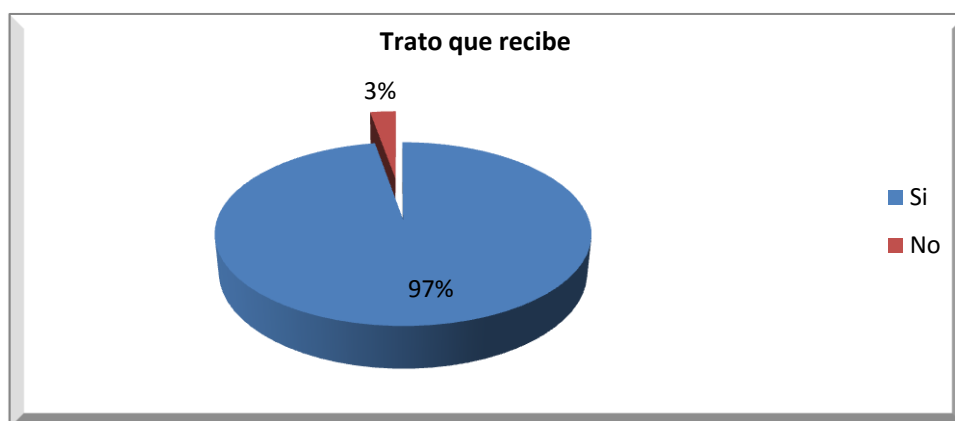
Tabla 4: Trato que recibe

Detalle	N°	%
Si	71	97%
No	2	3%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 4



Fuente: Pregunta 4
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Un porcentaje del 97% (71 encuestados) indicaron que el trato que reciben en la empresa es bueno, y un 3% (2 encuestados) opinan contrariamente a lo que manifestó la mayoría.

B. Estándares de calidad

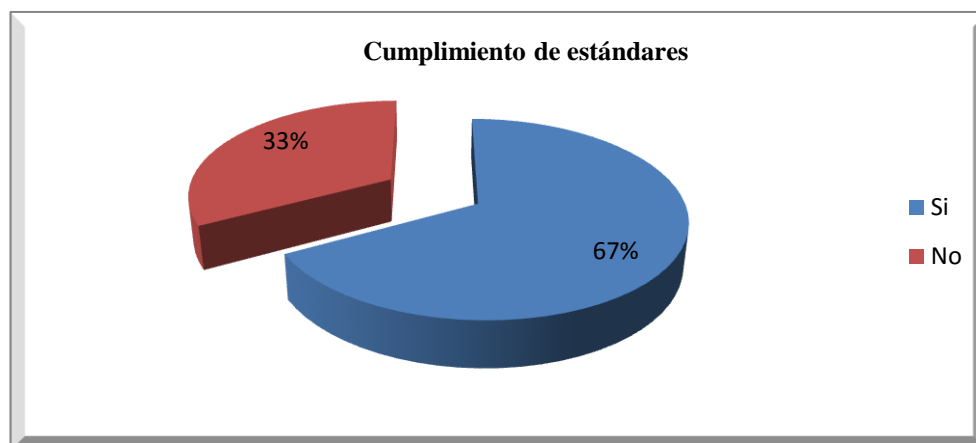
5. Conoce usted si la empresa cumple con estándares de calidad en los servicios que ofrece?

Tabla 5: Cumplimiento de estándares

Detalle	Nº	%
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 5



Fuente: Pregunta 5
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Con respecto a esta pregunta el 67% (49 encuestados) afirman conocer que la empresa ejecuta sus actividades en cumplimiento a estándares de calidad, y el 33% (24 encuestados) desconoce sobre el particular.

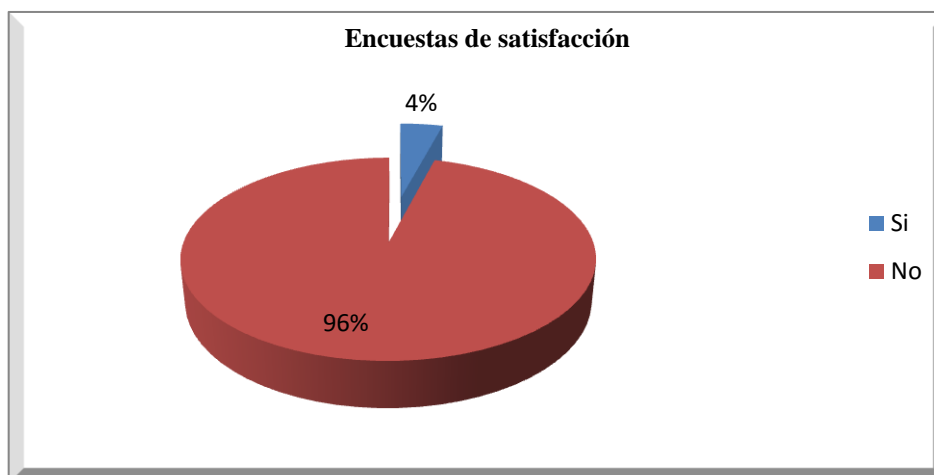
6. Conoce si la empresa ha realizado encuestas de satisfacción a los clientes acerca de los servicios ofertados?

Tabla 6: Encuestas de satisfacción

Detalle	N°	%
Si	3	4%
No	70	96%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 6



Fuente: Pregunta 6
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Un porcentaje bajo del 4% (3 personas encuestadas) afirma tener conocimiento de que la empresa aplica cuestionarios de satisfacción a sus clientes para conocer su opinión respecto del servicio que brinda, pero el 96% (70 personas encuestadas) no se encuentra al tanto sobre la situación.

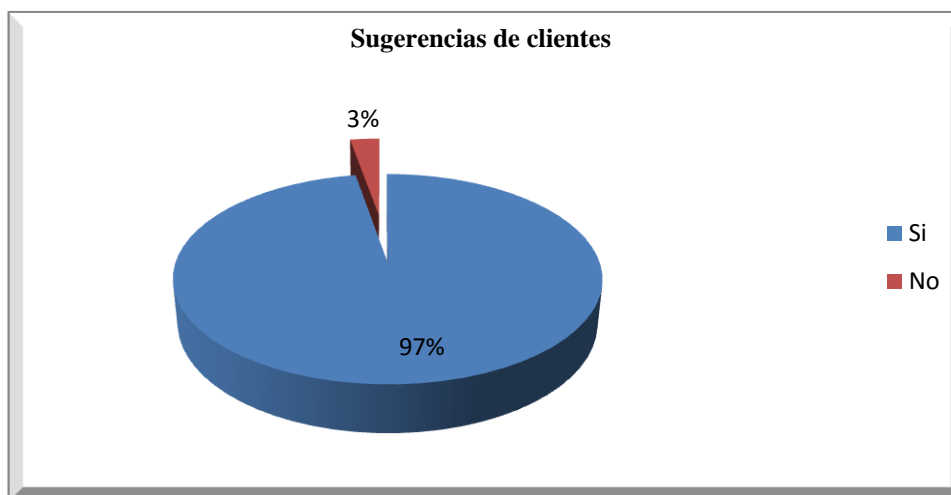
7. Conoce usted si se toman en cuenta las sugerencias de los clientes respecto de alguna situación?

Tabla 7: Sugerencias de clientes

Detalle	N°	%
Si	71	97%
No	2	3%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 7



Fuente: Pregunta 7
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

El 97% de las personas que fueron encuestadas, lo que representa la opinión de 71 personas, supieron manifestar que las sugerencias emitidas por los clientes de la empresa son tomadas en consideración para mejorar el servicio y el 3% que llega a significar el punto de vista de 2 personas expresó su desconocimiento en el tema.

8. Conoce usted si la empresa posee un plan estratégico?

Tabla 8: Plan estratégico

Detalle	N°	%
Si	2	3%
No	71	97%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 8



Fuente: Pregunta 8
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Al parecer un alto porcentaje del 97% de encuestados no conoce si la empresa posee un plan estratégico para en base a ello sustentar sus actividades y apenas el 3% expresó estar al corriente de la existencia de dicho plan.

3.8.2 Encuesta de opinión a clientes externos

Objetivo: Conocer el punto de vista de los clientes de la empresa de Seguridad sobre los servicios que se ofrecen y sus expectativas.

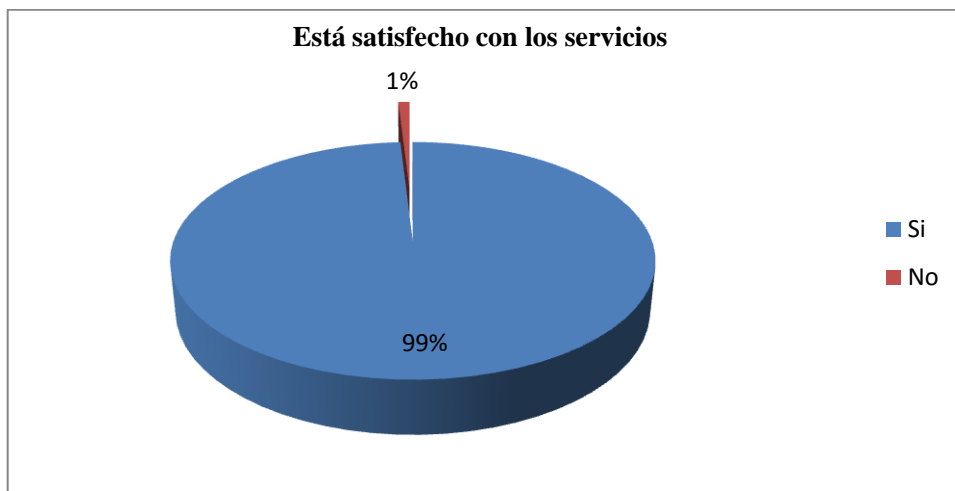
1. Esta usted satisfecho con los servicios de seguridad que ofrece la empresa?

Tabla 9: Está satisfecho con los servicios

Detalle	N°	%
Si	106	99%
No	1	1%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 9



Fuente: Pregunta 1
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Sobre la pregunta está usted satisfecho con los servicios de seguridad que ofrece la empresa, las respuestas demuestran que el 99% de los clientes lo que representa a 106 encuestados es afirmativa, y solo un cliente expresa no estar satisfecho con los servicios llegando a representar el 1%.

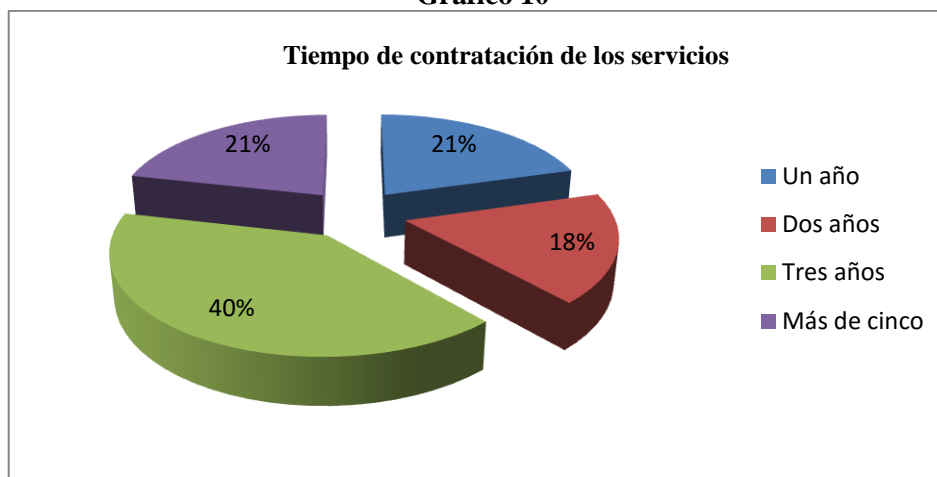
2. Qué tiempo viene contratando los servicios de la empresa?

Tabla 10: Tiempo de contratación de los servicios

Detalle	Nº	%
Un año	22	21%
Dos años	19	18%
Tres años	43	40%
Más de cinco	23	21%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 10



Fuente: Pregunta 2

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Las respuestas obtenidas en esta pregunta se manifiestan de la siguiente manera: 22 encuestados o sea el 21% mantiene contrato la empresa desde hace un año, 19 personas encuestadas o sea el 18% poseen un contrato por más de dos años, 43 clientes que representa el 40% expresan que su contrato va por el tercer año y el 21% lo que indica que 23 clientes ya tienen más de cinco años contratando los servicios de la empresa.

3. En algún momento ha expuesto a la administración de la empresa algún tipo de queja por los servicios que le proporcionan?

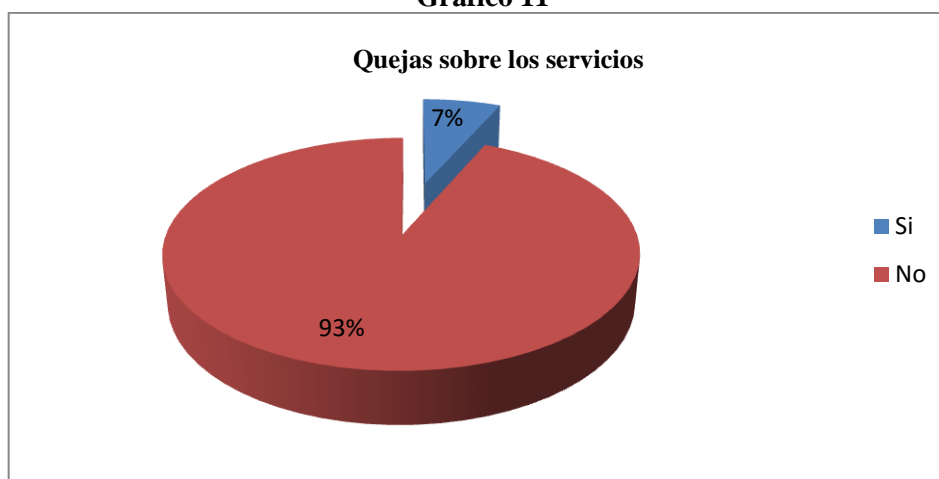
Tabla 11: Quejas sobre los servicios

Detalle	Nº	%
Si	7	7%
No	100	93%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 11



Fuente: Pregunta 3

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Con respecto a las quejas que en algún momento los clientes han manifestado, el 93% de los clientes (100) no han presentado ninguna, mientras (7) clientes encuestados el 7% han visto conveniente poner alguna queja por situaciones que no estaban acordes a sus expectativas.

4. Cómo calificaría los servicios que recibe por parte de la empresa?

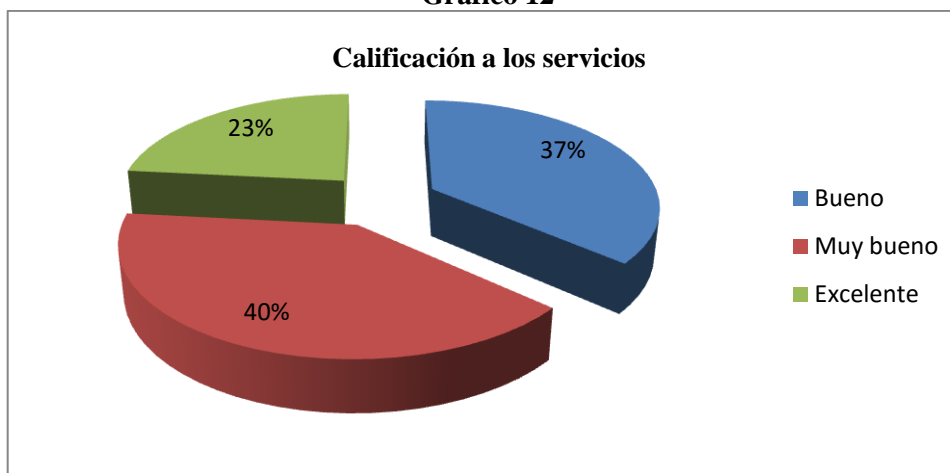
Tabla 12: Calificación a los servicios

Detalle	N°	%
Bueno	39	37%
Muy Bueno	43	40%
Excelente	25	23%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 12



Fuente: Pregunta 4

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

La calificación que los clientes han visto pertinente poner a la empresa por los servicios que ofrece son: 39 clientes encuestados o sea el 37% opina que es bueno; el 40% (43 clientes) indican que es muy bueno el servicio y el 23% o sea 25 clientes encuestados expresan que es excelente.

5. Recomendaría a otros usuarios la contratación de los servicios de seguridad que ofrece la empresa?

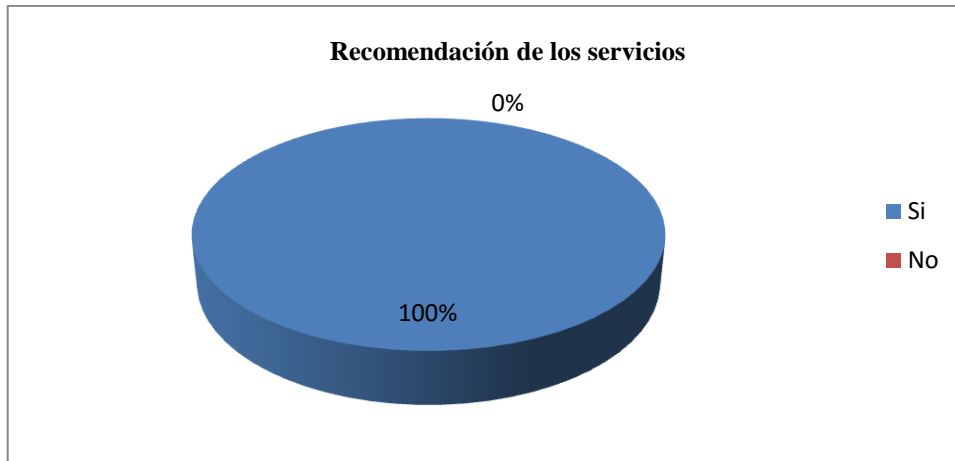
Tabla 13: Recomendación de los servicios

Detalle	Nº	%
Si	107	100%
No	0	0%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 13



Fuente: Pregunta 5

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

La opinión que los clientes tienen sobre recomendar los servicios de la empresa a otras personas la respuesta es unánime, los 107 clientes o sea el 100% indica de manera afirmativa que recomendarían la contratación de los servicios de la empresa.

6. Está usted de acuerdo con los valores que la empresa cobra por los servicios que oferta?

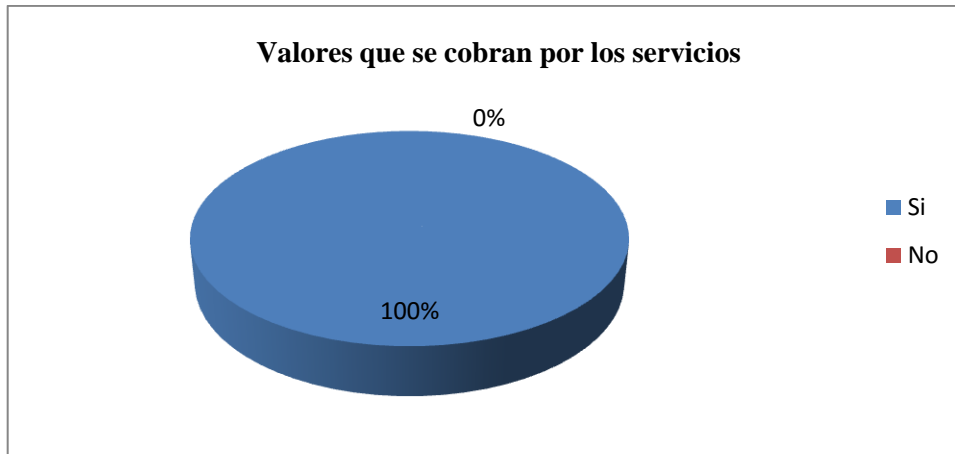
Tabla 14: Valores que se cobran por los servicios

Detalle	N°	%
Si	107	100%
No	0	0%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 14



Fuente: Pregunta 6

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

La totalidad de los encuestados está de acuerdo en que el valor que pagan a la empresa por sus servicios es justo.

7. Desearía que se ofrecieran otros servicios adicionales a los existentes, cuáles?

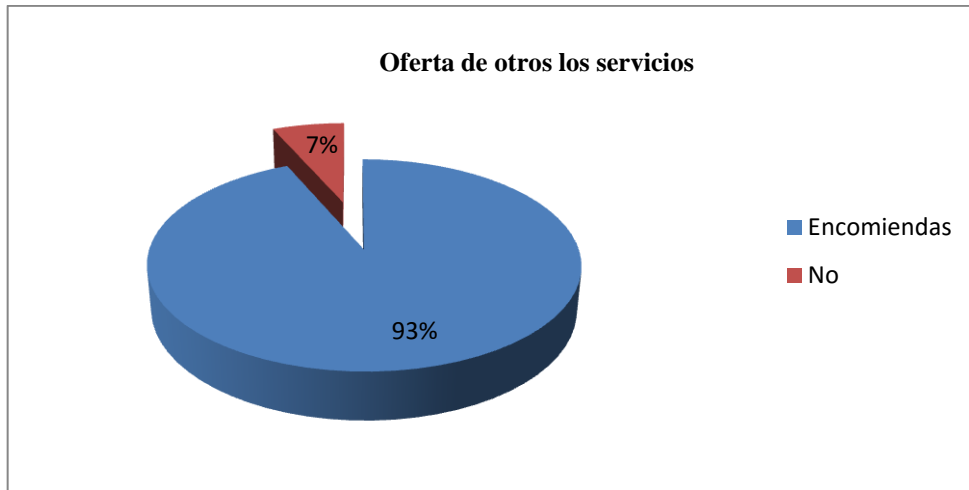
Tabla 15: Oferta de otros los servicios

Detalle	N°	%
Encomiendas	100	%
No	7	%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 15



Fuente: Pregunta 7
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

Al plantear esta pregunta los clientes encuestados manifestaron en un 93% (100 clientes) tener interés en que los servicios de la empresa de seguridad sean de encomiendas por la seguridad que esto representa, pero un 7% (7 personas) no creen conveniente que la incorporación de otros servicios sea apropiado.

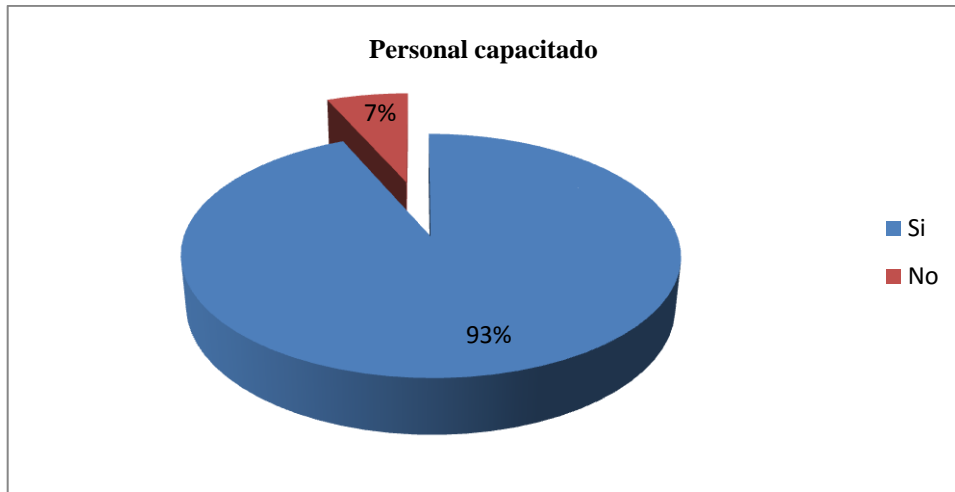
8. Considera que el personal de la empresa se encuentra capacitado para desarrollar sus funciones?

Tabla 16: Personal capacitado

Detalle	N°	%
Si	100	93%
No	7	7%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 16



Fuente: Pregunta 8

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

El 93% de los clientes (100) comparten que el personal de la empresa se encuentra capacitados para desempeñar sus funciones, mientras el 7% (7 clientes) opina lo contrario.

9. En caso de suscitarse algún inconveniente la ayuda del personal de la empresa ha sido inmediata?

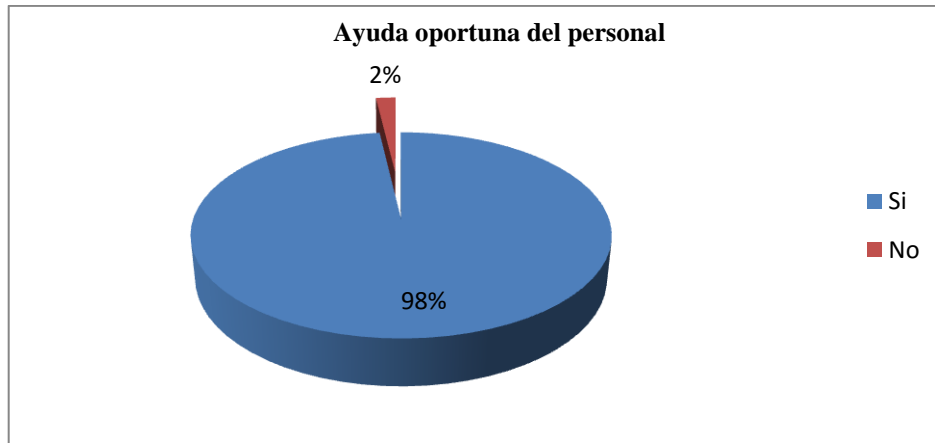
Tabla 17: Ayuda oportuna del personal

Detalle	N°	%
Si	105	98%
No	2	2%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 17



Fuente: Pregunta 9
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

La respuesta a esta pregunta indica que el 98% (105 clientes) recibió ayuda inmediata en alguna situación especial y el 2% (2 personas) no lo recibieron.

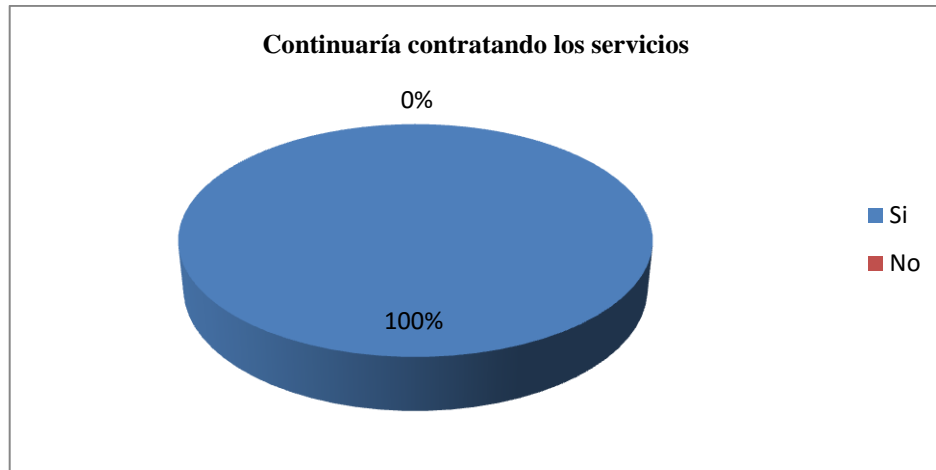
10. Estaría dispuesto a continuar contratando los servicios de la empresa?

Tabla 18: Continuaría contratando los servicios

Detalle	N°	%
Si	107	100%
No	0	0%
TOTAL	107	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico 18



Fuente: Pregunta 10
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Interpretación y análisis

El 100% de los clientes (107) manifiestan seguir contratando los servicios de la empresa de seguridad.

3.9 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA

La compañía Simboram Security International Cia. Ltda., es una empresa dedicada a prestar servicios de vigilancia y protección, en la actualidad el mercado de servicios oferta este tipo de actividades en porcentajes elevados por lo que la competencia es mayor, las dificultades que se identificaron dentro de la organización se encuentran relacionadas con:

- a. La inexistencia de políticas adecuadas a las necesidades de los clientes, con servicios que proporcionen valor agregado a los existentes en la empresa.
- b. Una apropiada organización en lo referente al manejo del personal que labora en la compañía.
- c. Un adecuado control y seguimiento de las operaciones administrativas
- d. Inapropiada información financiera
- e. Falta de información oportuna de la logística existente en la compañía

- f. La compañía no posee un enfoque adecuado sobre los procesos, ocasionando la pérdida de interés de los clientes en cuanto a la contratación de otros servicios adicionales a los usualmente contratados.

Las debilidades encontradas al interior de la compañía se deben en general a la inexistencia de un Plan estratégico el cual enfoque apropiadamente el tipo de actividades y procesos a seguir para alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa y la oferta de servicios atractivos, capaces de llamar la atención de los actuales y futuros clientes.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA DE LA MATRIZ UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA EL PERIODO 2016

4.1.1 Antecedentes de la Compañía

Nombre comercial: S.S.I.

RUC: 1792069564001

Oficina principal quito: Calle el Reventador 128 y Juan Procel

Sucursal: Cdla. Los Pinos Calle los Cedros N-2 y Álamos

Experiencia laboral:

La empresa SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA. cuenta con 6 años de experiencia tanto en el área petrolera, bancaria, industrial, comercial, sector público, residencial, custodio VIP, custodia de valores y/o contenedores.

Misión

SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA., manteniendo sus actividades dentro de un marco legal presta servicios de seguridad armada tanto corporativa como privada –VIP-, orientada principalmente al sector petrolero, industrial y residencial, garantizando un trabajo calificado, ético y responsable.

Visión

Simboram Security International Cia. Ltda., busca generar una imagen de confianza y seguridad sobre el servicio que brindamos, procurando en todo momento ser una

empresa líder al interior del mercado en el cual competimos, logrando la excelencia en el ámbito nacional mediante la satisfacción de nuestros clientes.

Política de la calidad

Simboram Security International Cia. Ltda., ha decidido implementar un Sistema de Gestión de Calidad que le permita incrementar la percepción de seguridad del cliente, alcanzar un crecimiento continuo de la organización y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Adicionalmente busca la mejora continua de sus procesos y del sistema de gestión en general.

Logo de identificación

Gráfico N° 19
Simboram Security International



Fuente: Simboram Security International
Elaborado por: Elizabeth Quintana

4.1.2 Fundamentación y documentación legal de la empresa para ejercer funciones

- Permiso de Operaciones emitido por el Ministerio del Interior – Actualizado
- Permiso de la Tenencia de armas emitida por la dirección de logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (carnet único de cada compañía) vigente.
- Permiso individual de cada arma, para demostrar que podrán cubrir la totalidad de los puestos, emitida por el Comando Conjunto.
- Certificado de Autorización de funcionamiento de Compañías de Actividades Complementarias, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, vigente.
- Reglamento Interno de Trabajo de la compañía aprobado por el Ministerio de Relaciones laborales, vigente.

- Certificado de no tener demandas laborales en los juzgados de Pichincha (Actualizado).
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal,
- Datos Generales de la Compañía, Actos Jurídicos, datos de los Socios otorgado por la superintendencia de Compañías.
- Permiso de Uniformes, otorgado por el departamento de control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP), actualizado al año en curso.
- Presentar un cronograma de capacitación al personal, por lo menos cuatrimestral.
- Certificado emitido por el Jefe de Control de Armas de Pichincha de estar Inscrito en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas con domicilio principal en la ciudad de Quito, actualizado.
- Certificado de que la compañía esté inscrita en los registros especiales de la Comandancia General de la Policía (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica).
- Certificados individuales que acrediten el curso impartido al personal de la empresa de seguridad, en lo referente a:
 - Conocimiento básicos de Agente de Seguridad
 - Manejo de Armas y Prácticas de tiro
- Certificado del CONSEP, actualizado del Representante Legal de la Empresa.
- Horario de trabajo aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales o un documento que indique que está en trámite vigente.
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en donde indique que la compañía no registra mora patronal, vigente.
- Copia de las planillas de los últimos 3 meses certificadas por e IESS
- Certificado de Cumplimiento Tributario, en el que indique que la Compañía de encuentra en estado Activo, emitido por el Servicio de rentas Internas, vigente.
- Copia de las Pólizas de Responsabilidad Civil por \$100.000, Accidentes Personales y Gastos Médicos \$50,000, vigente.
- Experiencia mínima de 5 años de la empresa, dato que será verificado en la fecha de Constitución de la empresa.
- Constitución de la empresa de seguridad.
- Nombramiento del Representante Legal, debidamente inscrito en el Registro mercantil, Vigente.

- Licencia única de Funcionamiento de Establecimiento y Actividades conferido por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Ministerio de Gobierno y Policía Nacional, año en curso.
- Certificado de no adeudar al Municipio, tanto de la empresa como del Representante Legal vigente.
- Certificado de la Central de Riesgos de estar al día en sus obligaciones tanto del Representante Legal como de la empresa.
- Copia del RUC de la empresa
- Listado de los vehículos que posee la empresa (mínimo 5)
- Autorización del uso de frecuencias y comunicaciones de la compañía, emitida por la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), con la certificación sobre la interferencia o no de las frecuencias de telecomunicaciones de compañías de seguridad, otorgado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Certificado de los clientes que demuestre la calidad del servicio, o nivel de satisfacción en la Prestación del Servicio y Vigilancia, (mínimo 5).
- Justificar que el personal de la empresa está siguiendo los cursos de seguridad impartidos por GYPASEC.
- Presentar el Proceso de Inducción del Personal con la Empresa.
- Manual de Procedimientos para el personal de Vigilantes de Seguridad.
- Proceso de Evaluación Periódica de Rendimiento del personal de vigilancia.
- Tener la certificación ISO 9001-2008
- Certificado del CONSEP, los cuales acrediten que todo el personal que posteriormente se asigne para el cumplimiento del objeto de esta contratación, no registre antecedentes de narcotráfico.
- Evaluación psicológica del personal que prestaría el servicio de seguridad.

4.1.3 Organización estructural

La empresa Simboram Security International para plantear y diseñar mejoras en sus áreas tanto administrativas como operativas debe tener un referente de su organización estructural, la cual oriente a sus directivos y empleados acerca de las funciones específicas que debe realizar cada miembro de la empresa. Por otra parte es necesario

reglamentar las funciones y responsabilidades de cada área, acordes a las necesidades de la empresa, enfatizando los tres niveles básicos para que cada gestión sea óptima.

4.1.3.1 Nivel Gobernante

Este nivel es el responsable de la dirección y el control del desarrollo operacional, organizacional y administrativo, mediante la formulación, control y evaluación del cumplimiento de objetivos, políticas, estrategias, normativas y reglamentos establecidos en la empresa.

4.1.3.2 Nivel producción

Dentro de este nivel las responsabilidades deberán ser compartidas con respecto al cumplimiento de las funciones específicas a las actividades de la empresa y el soporte administrativo de la misma.

4.1.3.3 Nivel de apoyo

El nivel de apoyo será directamente responsable del seguimiento y evaluación de las actividades propias del negocio como son la prestación de servicios de seguridad.

Para el diseño de la estructura organizacional se ha considerado una estructura lineal por cuanto es la más adecuada para el tipo de actividades que desarrolla la empresa Simboram Security International, la cual mantendrá la siguiente jerarquía:

Autoridad lineal: considerando que la autoridad lineal es la única de jerarquía sobre los subordinados las órdenes serán emitidas por un solo Jefe inmediato.

Líneas de comunicación: el sistema de comunicación se establecerá mediante las líneas existentes en el organigrama, para ello el superior centralizará la comunicación de manera ascendente.

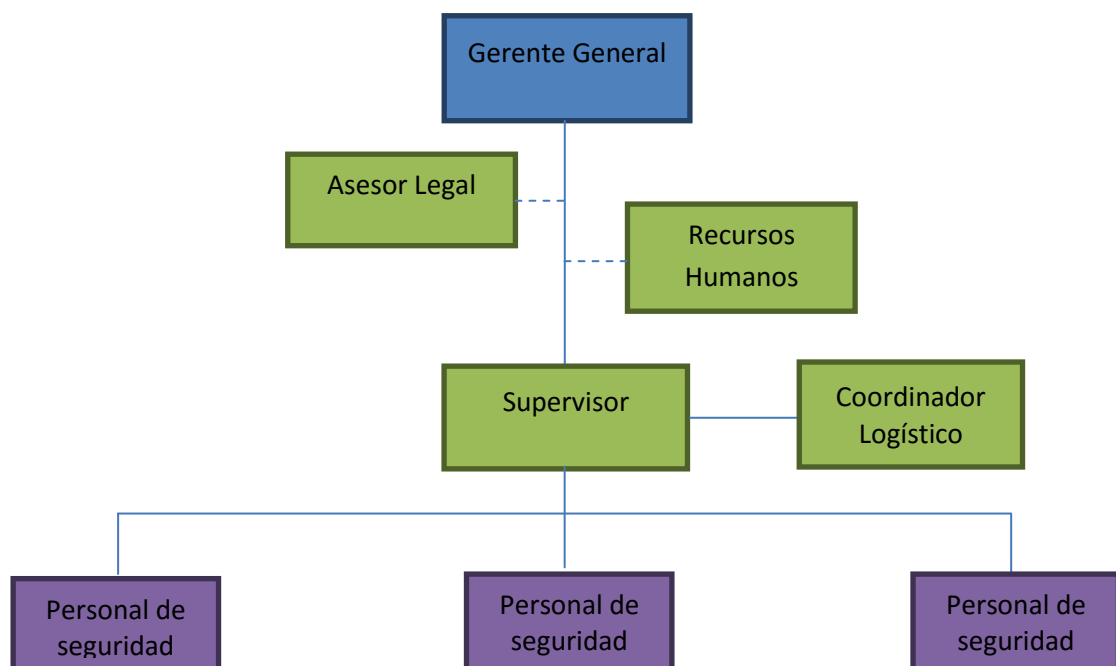
Organización formal: este sistema ayudará a determinar correctamente las funciones asignadas a cada miembro de la empresa además del alcance de sus responsabilidades, autoridad y deberes.

La aplicación de este sistema de organización busca fundamentalmente que:

- Cada miembro conozca sus funciones y responsabilidades acorde al cargo para el cual ha sido contratado.
- Dar a conocer sobre las actividades que la empresa debe desarrollar de acuerdo con el objetivo, misión y visión de una manera clara.

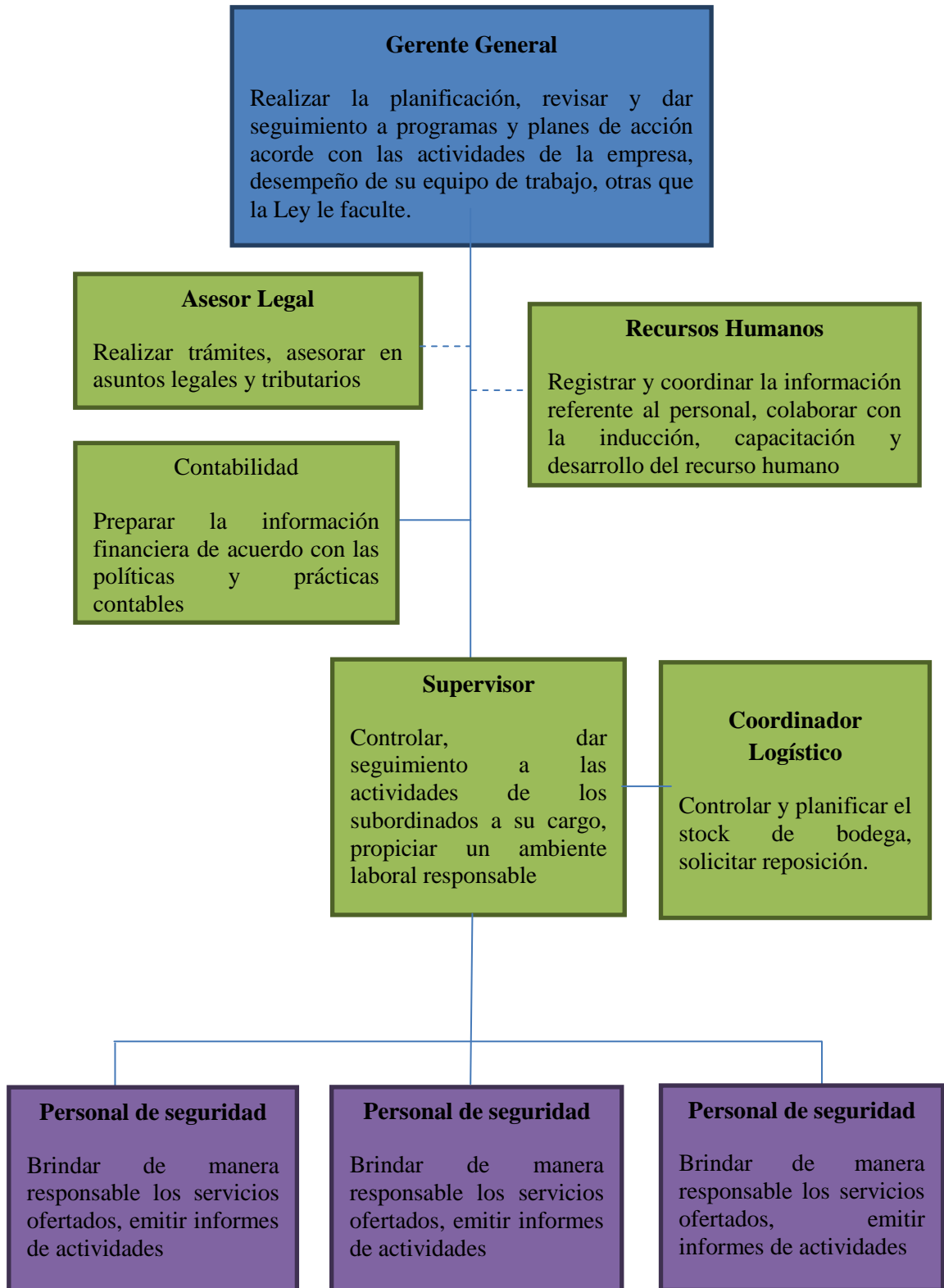
Con estas consideraciones la empresa Simboram Security International estará representada estructuralmente de la siguiente manera:

Gráfico N° 20
Organigrama estructural



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elizabeth Quintana

Gráfico
Organigrama funcional



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elizabeth Quintana

4.1.3.4 Funciones y responsabilidades del personal de la empresa

La empresa Simboram Security International Cía. Ltda., no posee un manual de funciones en el cual se especifiquen las funciones, alcances y responsabilidades para cada cargo, lo que provoca en ocasiones la duplicación de funciones y mala organización del personal desperdiciando recursos y tiempo en la ejecución de tareas, para se cree conveniente describir de manera clara las funciones que corresponden a los diferentes niveles según la estructura orgánica.

A continuación se presenta las funciones de los diferentes cargos existentes en la empresa:

Cargo:	Gerente General
Área/Departamento:	Gerencia
Objetivo del Cargo	
Responder por el cumplimiento de los objetivos empresariales, manejo y desarrollo de estrategias para alcanzar una mayor productividad y la eficiencia de la empresa de seguridad.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y dar seguimiento a planes de acción y desempeño de su equipo • Administrar el personal a su cargo • Mantener informado a su personal sobre temas relevantes para la empresa • Analizar los resultados alcanzados por la empresa • Monitorear y controlar los servicios brindados a los clientes • Administrar los procesos de la empresa • Liderar la gestión comercial de la empresa • Representar legalmente a la empresa • Administrar los activos de la empresa • Otras que la Ley y las políticas internas le permita
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 30 a 35 años • Título de tercer nivel en Administración de empresa, economía, Finanzas o afines • Poder de decisión • Actitud de líder • Tener don de mando • Trabajo en equipo • Proactivo
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 4 años en cargos similares • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

Cargo:	Asesor Legal
Área/Departamento:	Apoyo Gerencia
Objetivo del Cargo	
Apoyar a la Gerencia en el desarrollo de trámites y asuntos legales referentes a las actividades de la empresa de seguridad.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar asesoramiento en cuestiones legales relativas a la empresa y sus actividades. • Representar y defender los intereses de la empresa en asuntos oficiales, tribunales y otras entidades. • Mantener informado a su personal sobre temas relevantes para la empresa. • Supervisar y redactar los contratos y la documentación legal de la empresa en todos los ámbitos. • Monitorear y controlar los servicios brindados a los clientes • Preparar defensa en caso de alguna denuncia presentada a la empresa. • Otras que la Ley y las políticas internas le permita
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 35 a 40 años • Título de tercer nivel en Derecho • Tener don de mando • Trabajo en equipo
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

Cargo:	Líder de Talento Humano
Área/Departamento:	Administrativo
Objetivo del Cargo	
Mantener información actualizada del personal, administrar todo lo relacionado al pago de haberes de acuerdo a lo establecido por la ley, evaluar el desempeño de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos en la compañía.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las funciones y responsabilidades de cada puesto. • Evaluar el desempeño del personal. • Reclutar al personal idóneo para cada puesto de trabajo. • Capacitar y desarrollar programas, cursos y demás eventos que aporten al mejoramiento de los conocimientos del personal. • Proporcionar ayuda al personal en caso de requerirlo • Dar solución a los problemas laborales • Proporcionar los instrumentos necesarios a los jefes de área para que socialicen las políticas institucionales al personal. • Otras que la Ley y las políticas internas le permita
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 30 a 40 años • Título de tercer nivel en Administración de Empresas • Tener don de mando • Trabajo en equipo • Proactivo/a
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

Cargo:	Contador/a
Área/Departamento:	Administrativo
Objetivo del Cargo	
Organizar y ejecutar el sistema de contabilidad de acuerdo a normas y procedimientos contables establecidos.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y mantener actualizado el registro de los fondos de la universidad, de acuerdo a las normas y procedimientos administrativos establecidos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la compañía este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Otras que la Ley y las políticas internas le permita
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 25 a 35 años • Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría • Capacidad analítica • Trabajo en equipo
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

Cargo:	Supervisor
Área/Departamento:	Administrativo
Objetivo del Cargo	
Apoyar a la Gerencia en el desarrollo de trámites y asuntos legales referentes a las actividades de la empresa de seguridad.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar asesoramiento en cuestiones legales relativas a la empresa y sus actividades. • Representar y defender los intereses de la empresa en asuntos oficiales, tribunales y otras entidades. • Mantener informado a su personal sobre temas relevantes para la empresa. • Supervisar y redactar los contratos y la documentación legal de la empresa en todos los ámbitos. • Monitorear y controlar los servicios brindados a los clientes • Preparar defensa en caso de alguna denuncia presentada a la empresa. • Otras que la Ley y las políticas internas le permita
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 35 a 40 años • Título de tercer nivel en Derecho • Tener don de mando • Trabajo en equipo
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

Cargo:	Coordinador Logístico
Área/Departamento:	Operativo
Objetivo del Cargo	
Mantener el registro de materiales e instrumentos de trabajo para que el personal de seguridad pueda ofrecer los servicios de manera eficiente.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener los permisos necesarios sobre el uso y adquisición de armamento necesario para ofrecer los servicios de vigilancia y seguridad • Proporcionar la dotación de armas y municiones necesarias • Llevar un control y seguimiento del usos de las municiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar el buen manejo de armas. • Presentar informes sobre el uso de las municiones • Presentar solicitud de reposición de municiones en caso de requerirlo
	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar informes del personal encargado de la vigilancia y seguridad sobre el uso de sus armas en el cumplimiento de sus obligaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Otras que la Ley y las políticas internas le permita
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 35 a 40 años • Título de tercer nivel en Psicología • Tener don de mando • Analítico • Trabajo en equipo
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

Cargo:	Personal de seguridad
Área/Departamento:	Operativo
Objetivo del Cargo	
Prestar servicios de acuerdo a lo establecido en el contrato, enfocado en la calidad y respeto.	
Principales actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar personalmente el servicio con responsabilidad, eficiencia, capacidad y diligencia. En el lugar, horarios y forma que se determinen en las disposiciones reglamentarias correspondientes • Dar cumplimiento estricto a las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos con atribuciones y competencia, así como del usuario que adquiere el servicio • Guardar la máxima discreción para los asuntos relativos a la empresa de quien dependa, el establecimiento donde preste el servicio o la persona cuya custodia le haya sido encomendada • Informar al superior inmediato de todo acto o procedimiento que llegue a su conocimiento y que pueda causar un perjuicio a su empleador, a la empresa al servicio que implique una falta o delito. • Mantener una conducta que no afecte ni ofenda la moral y las buenas costumbres. • Mantener el orden en su puesto de trabajo
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Otras que la Ley y las políticas internas le permita • Edad de 20 a 35 años • Título de bachiller • Certificado de haber realizado la instrucción militar • Trabajo en equipo
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en el cargo • Capacitación en actividades relacionadas al cargo

4.1.4 Estrategias a nivel funcional

4.1.4.1 Estrategias operativas

A través de estas estrategias se podrá identificar los procesos claves que darán respuestas a los objetivos de la empresa de seguridad, ayudando a definir e implementar modelos operativos ágiles y flexibles, para su desarrollo se debe:

- **Planificar la prestación de servicios de acuerdo a los requerimientos de los clientes externo**

Tabla N° 19
Matriz de planificación de los servicios externos

Ciudad:		N° Talento Humano	Recursos Materiales
Vigilancia domiciliaria	Sectores		
	Norte		
	Centro		
	Sur		
Vigilancia Personal			
Vigilancia Privada Institucional	Locales Centros Comerciales		
	Instituciones Bancarias		
	Instituciones Ministeriales		
Traslado de valores	Instituciones Financieras Públicas		
	Instituciones Financieras Privadas		

Elaborado por: Elizabeth Quintana

- **Establecer parámetros de calidad en atención al cliente**

Tabla N° 20
Matriz de parámetros de calidad de atención

Ciudad:	N° de Clientes	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Vigilancia domiciliaria					
Vigilancia Personal					
Vigilancia Privada Institucional					
Traslado de valores					

Elaborado por: Elizabeth Quintana

- **Diseñar indicadores de productividad**

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Talento Humano contratado}}{\text{Horas trabajadas}} \times 100$$

La productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado.

$$\text{Remuneración medias reales} = \frac{\text{Remuneraciones medias reales}}{\text{Productividad laboral}} \times 100$$

$$\text{Remuneración medias reales} = \frac{\text{Remuneraciones reales por hora trabajada}}{\text{Producción (o venta) por hora trabajada}} \times 100$$

Un indicador complementario al índice de productividad laboral es el costo unitario de la mano de obra, el cual resulta de relacionar el costo por unidad de insumo laboral (trabajo por persona ocupada o por hora trabajada), con la medida de la productividad laboral. Como resultado, se obtiene el costo laboral necesario para generar una unidad de producto o para venderla.

- **Documentar todos los procesos para mejorar los servicios de seguridad**

4.1.4.2 Estrategias Financieras

Vale destacar que este tipo de estrategias apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero que la empresa alcanzará en el desarrollo económico de sus actividades, para lo cual es aconsejable:

- Llevar una adecuada contabilidad y registro en libros de todas las operaciones financieras que se realizan en la empresa.
- Monitorear las operaciones financieras a través del uso de indicadores de gestión.
- Administrar los recursos de la empresa de la mejor manera
- Fomentar la inversión mediante un adecuado uso de las ganancias de la empresa.

- Establecer una contabilidad de costos, para definir apropiadamente el precio de los servicios que ofrece la empresa.

4.1.4.3 Estrategias de comercialización

Dentro de estas actividades se debe considerar el portafolio de servicios que ofrece la empresa y la permanencia de estos en el tiempo, para que el interés de los clientes no se pierda será necesario combinar herramientas que posicionen los servicios en el mercado tales como:

- Elaborar un plan estratégico de marketing, para definir mercados específicos, estrategias de publicidad, centros de distribución, clientes potenciales.
- Aplicar estudios de mercado mediante el uso de encuestas, como una herramienta para conocer las oportunidades frente a la competencia.
- Crear una página web para promocionar los servicios

Gráfico N° 22
Medios de comunicación



Fuente: página web

4.1.4.4 Estrategias de recursos humanos

Esta estrategia debe enfocar y garantizar la contribución efectiva de su personal, para dar cumplimiento al propósito empresarial será necesario:

- Establecer programas de capacitación para el personal de la empresa en sus correspondientes áreas de desempeño.

Tabla N° 21
Matriz de programación para capacitación

Programas de capacitación	Tiempos	Dirigido a:
Seguridad personal		
Atención al cliente		
Clima laboral		

Elaborado por: Elizabeth Quintana

- Ofrecer estabilidad laboral a los empleados, para que el desarrollo de funciones alcance la motivación y responsabilidad deseada.
- Considerar la celebración de fechas importantes como cumpleaños y otros acontecimientos que representan un estímulo en la vida del recurso humano de la empresa.

4.1.5 Estrategias Corporativas

Este tipo de estrategia permitirá a la compañía cuantificar el nivel de competencia frente a otras empresas dedicadas a ofrecer servicios similares, para ello se debe evaluar los siguientes elementos:

- Precio
- Servicio
- Calidad del servicio
- Innovación de los servicios

El análisis de estos elementos ayudará a la compañía a enfocar de manera clara los objetivos en los cuales deben trabajar para marcar la diferencia frente a la competencia, es así que en el primer elemento:

Precio.- este debe ser relativo a los servicios otorgados.

Servicio.- en este aspecto la compañía deberá ser capaz de marcar una amplia diferencia frente a la competencia, al brindar servicios personalizados a los clientes y atraer con ofertas atractivas a otros es una forma de posicionarse en el mercado, esto podría surgir de alianzas con empresas que ofertar productos diversos, lo importante es identificar frente a los clientes que la compañía sin perder su línea inicial puede ofrecer otros servicios adicionales con mínimos incrementos de un valor monetario, ofreciendo procesos seguros y oportunos a sus clientes exclusivos.

Calidad del servicio.- los servicios siempre estarán enfocados a alcanzar estándares de la más alta calidad, sobre todo el cumplimiento de obligaciones con responsabilidad, la eficiencia será el referente más importante del servicio en Simboram Security International Cia. Ltda.

Innovación de los servicios.- la innovación debe ser una herramienta importante dentro de la compañía, los servicios serán innovados considerando las tendencias comerciales que los clientes posean, de tal manera que la prestación de servicios se adapte en su totalidad a las necesidades de las personas.

4.1.6 Estrategias por procesos

De acuerdo a la Norma ISO 9001 define un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Con esta consideración, el propósito del diseño de un proceso de servicios es la construcción de actividades generadoras de valor, basadas en el empleo de buenas costumbres, valores y ética, para ello los procesos deben ser claros y difundidos en tiempos apropiados a todo el personal de la compañía.

Los parámetros que interviene dentro las estrategias por procesos deben estar asociados a:

- Cumplir cada una de las actividades planificadas por la compañía, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de eficiencia.
- Emplear indicadores de gestión sobre los procesos ejecutados, que permitan visualizar el avance alcanzado en cada actividad, de tal manera que si existe la necesidad de tomar medidas correctivas se las realice a tiempo.
- Planificar de manera periódica planes y programas de mejoramiento de los servicios para mantener a los clientes interesados.

Estos procesos deberán incorporar medidas de valor que permitan la medición del tiempo, costo y calidad de los servicios, otra de las características es que sean adaptables o sea que puedan ser fáciles de cambiar, mejorar o prevenir errores para detectar el problema de manera oportuna y actuar según el caso lo requiera.

Para que este proceso sea efectivo se deberá adoptar los siguientes pasos:

Identificar apropiadamente las necesidades de los clientes.- inicialmente se deberá conocer el tipo de clientes (internos y externos) este será el mejor referente para satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

Definir los servicios.- al mantener una identificación clara de los clientes se podrá determinar la clase de servicios que se ofertara.

Diseñar un mapa de procesos.- se deberá identificar si las acciones corresponden a los procesos gobernantes, los cuales sirven para orientar y dirigir las actividades de soporte, o a los procesos que generan valor, los mismos que apoyan al cumplimiento de los objetivos empresariales y finalmente los procesos de soporte que se encargan de brindar soporte a cada uno de los procesos claves que la compañía ejecuta.

Procesos gobernantes

A. Planificación

- Definición de objetivos
- Establecimientos de políticas
- Delineamientos de estrategias
- Aprobación de planes y programas
- Aprobación de sistemas de control y evaluación
- Aprobación de estatutos y reglamentos

B. Organización

- Coordinación de funciones y actividades
- Establecimiento de procedimientos y normas
- Elaboración de reglamentos
- Atribución de autoridad y responsabilidad

C. Dirección

- Dirección para objetivos
- Sistema de comunicación

- Aplicación de políticas
- Motivación al personal
- Capacitación del personal

D. Control

- Aplicación de normas
- Establecimiento de indicadores de gestión
- Control de presupuesto
- Control de procedimientos
- Aplicación de medidas correctivas

Proceso generador de valor (personal de seguridad)

- Solicitud de servicio
- Asignación del personal capacitado
- Comunicación de actividades
- Monitoreo del personal a cargo de ofrecer el servicio
- Supervisión e inspección

Proceso generador de valor (cliente)

- Supervisor visita al cliente
- Entrevista con el cliente
- Conocimiento de la necesidad del cliente
- Presentación de portafolio de servicios
- Recepción de contrato

Proceso generador de valor (comercialización)

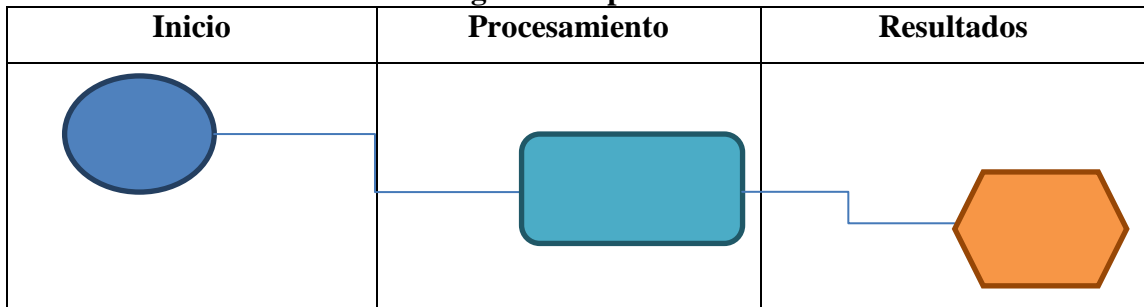
- Recepción de solicitud para contratación de los servicios
- Facturación del servicio

Descripción de los procesos.- para describir los procesos se deberá tomar en cuenta si los requisitos limitan la capacidad de acciones, el sustento legal y el uso de estrategias,

por otra parte la responsabilidad que el personal deberá asumir con el uso de recursos materiales, económicos y tecnológicos.

Diagramación de los procesos.- esta técnica gráfica facilitará la identificación de las diferentes actividades a ejecutarse.

Gráfico N° 23
Diagrama de procesos



Elaborado por: Elizabeth Quintana

Análisis de la información.- será necesario desarrollar indicadores, establecer un calendario para la toma de información, exposición de resultados.

Políticas institucionales

Es conveniente que la compañía cuente con políticas definidas para mantener un ambiente laboral eficiente para ello se recomienda:

- Contar con el apoyo de los directivos y del personal en el proceso de cambio.
- Ofrecer programas continuos de capacitación al personal de la empresa
- Mantener una base de datos actualizados de los clientes y las necesidades para ofertar servicios acordes a sus expectativas
- Mantener el giro del negocio enfocado a nuestros clientes.
- Realizar evaluaciones periódicas, para detectar las debilidades en cada proceso y tomar medidas correctivas.
- Proporcionar los instrumentos de trabajo necesarios para la óptima ejecución de las funciones asignadas en cada área.
- Apoyar en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia.

Diseño de estrategias

Las estrategias están consideradas como herramientas viables para lograr el cumplimiento de metas y objetivos, para ello es necesario enfocar los esfuerzos en:

- Diseñar un plan estratégico acorde a la finalidad de la compañía
- Afianzar a los clientes mediante el uso de promociones, descuentos y la aplicación de encuestas de opinión sobre el trato y los servicios ofrecidos por la compañía.
- Implementar programas de incentivos para el personal con la finalidad de alcanzar servicios de alta calidad.
- Apoyar las sugerencias presentadas por los clientes

Desarrollo del proceso administrativo en la compañía

Tomando como referente las cuatro fases del proceso administrativo es importante que cada una de estas sea acondicionada a los objetivos de Simboram Security International. Dentro de este proceso el ciclo administrativo será un factor clave en el desempeño del personal y la dirección de la empresa.

Primera fase: Planificación

En esta fase es importante considerar la planificación de actividades que aportarán al cumplimiento de objetivos tanto empresariales como por áreas, a continuación se mencionan algunas actividades:

- Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, y socializarlos con el personal de la empresa.
- Implementar normas y reglamentos para concretar las acciones a seguir y alcanzar los objetivos planteados.
- Definir los procedimientos a utilizar en el desarrollo de cada programa.
- Evaluar la ejecución de actividades
- Aplicar medidas correctivas en caso de ser necesarias

Segunda fase: Organización

Distribución apropiada de los recursos de la empresa, puestos de trabajo y responsabilidades de los colaboradores, para alcanzar este propósito se deberá realizar:

- Definir la estructura orgánica funcional de cada área o unidad, para conocer la jerarquía de los empleados, y saber las responsabilidades y atribuciones que estos tienen en la empresa.
- Adoptar sistemas apropiados para seleccionar al personal, dando cumplimiento a los requerimientos de cada puesto de trabajo
- Ofrecer las facilidades para un buen desempeño laboral, además de proporcionar de los instrumentos necesarios para ejecutar las tareas con eficacia.
- Realizar un control oportuno de las operaciones y actividades para evitar inconvenientes futuros

Tercera fase. Dirección

El direccionamiento de cada una de las actividades es un aspecto que la empresa deberá tener en cuenta para ofrecer servicios con altos estándares de calidad. Para lograr el propósito de esta fase se desarrollarán las siguientes actividades:

- Ejecutar los diferentes programas de acuerdo a lo establecido en la etapa anterior.
- Ofrecer programas de incentivos diseñados para el personal de la empresa.
- Establecer sistemas de comunicación oportunos, para mantener al personal informado sobre las acciones a tomar en cualquier circunstancia.
- Evaluar el desempeño laboral para brindar ayuda en las actividades de mayor falencia.

Cuarta fase: Control

Esta es una fase muy importante para la buena administración de la empresa, los responsables deberán verificar la situación de la organización desde un punto de vista analítico y objetivo, con la finalidad de:

- Realizar eficientes controles sobre el desarrollo de las actividades programadas de manera secuencial, considerando los tiempos establecidos para cada una de ellas, esto debe ejecutarse con la debida discreción, de tal manera que el personal no lo interprete como presión en el ambiente laboral.
- Implementar un sistema de control a modo de sugerencias con aporte preventivo

SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

La socialización y difusión de la propuesta es un aspecto clave para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa de seguridad, con la finalidad de dar a conocer los derechos y compromisos de cada uno de los actores involucrados.

Objetivos:

- Poner en conocimiento del personal que colabora con la empresa de seguridad el contenido del plan estratégico.
- Generar compromiso y voluntad de cumplimiento de las normas que permiten un mejor desempeño y bienestar laboral.
- Modificar comportamientos individuales
- Construir una imagen corporativa que busca la satisfacción total de sus colaboradores.

Resultados esperados

- Conformar un equipo humano con alto espíritu de servicio, seguro de contar con el apoyo empresarial para desarrollarse en las áreas de competencia de acuerdo a las actividades de la empresa.
- Motivar al recurso humano a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas seleccionadas en la propuesta.

- Crear un ambiente laboral positivo el cual favorezca la integración entre el recurso humano que forma parte de la empresa tomando en consideración los siguientes elementos:
 - Liderazgo
 - Colaboración
 - Participación
 - Comunicación
 - Condiciones de trabajo
 - Estimulación

Tiempo de ejecución de la propuesta

Esta propuesta ha sido diseñada para un período de un año, a partir de ello podrá ser reformulada de acuerdo a las condiciones actuales de la empresa, y en base a las necesidades existentes se proporcionarán otros elementos en su contenido.

Proceso de comunicación

La comunicación es un elemento vital para que fluya el desarrollo organizacional, de ahí que el presente plan estratégico deberá ser socializado para alcanzar las siguientes expectativas en la compañía de seguridad:

- Establecer y difundir los objetivos de la compañía, ya sea a mediano o largo plazo
- Desarrollar programas para alcanzar dichos propósitos
- Organizar los recursos materiales, financieros y humanos para la puesta en marcha del programa
- Crear un clima laboral apropiado
- Supervisar el desempeño del recurso humano
- Influir en la motivación del recurso humano

CONCLUSIONES

- Se determinó que la falta de un plan estratégico en la compañía se seguridad, no ha permitido desarrollar de manera apropiada los objetivos y las acciones para alcanzar las metas organizacionales.
- La inexistencia de estrategias no ha permitido aprovechar las oportunidades para captar clientes potenciales y posicionar a la misma en el mercado de servicios.
- Otra de las situaciones que se pudo observar es la inexistencia de actividades publicitarias lo que debilita la imagen corporativa de la empresa

RECOMENDACIONES

- Se recomienda el empleo del plan estratégico por cuanto este facilita la gestión de la organización, la coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de los clientes.
- Es conveniente diseñar procesos acordes a los servicios que desarrolla la compañía, de tal forma que se pueda cumplir con las expectativas de los clientes, y la capacidad de realizar una gestión más eficiente.
- Es necesario incrementar actividades publicitarias, dentro del plan estratégico se han diseñado procesos que conducen a la ejecución de este tipo de actividades que ayudaran a fortalecer la imagen corporativa de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R. &. (2011). *Fundamento de la comunicación en las empresas y las actividades profesionales, 6a ed.* México: McGraw-Hill.
- Agut Nieto, S. y. (2010). La motivación. *revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23-25.* Madrid: Redalyc.org.
- Armijo, M. y. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Santiago de Chile: ILPESS.
- Bonilla, C. (2010). *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas, 12a ed.* México: Trillas.
- Bittel, L. R. (2006). *Enciclopedia del MANAGEMENT.* Oceano Centrum
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en la organizaciones, 8a ed.* México: Trillas.
- Cofer, CN. (1990). *Psicología de la Motivación.* Mexico : Trillas.
- Espada Garcia, M. (2002). *Nuestro motor emocional.* Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.
- Garcia, S. y Valencia, María. (2012). *Planeación estratégica, 6a ed.* México : Trilas.
- Gómez Mejía, L. R. y Balkin, D. (2011). *Managing Human Resources 3a ed.* México: Prentice Hal.
- Llauca, R. (2010). *Técnicas de estudio. Normas de comunicación.* Santiago: Maipue.
- Lorino, P. (2003). *El Control de Gestión Estratégico, 2a ed:* México: MARCOMBO.
- Maslow, A . (1991). *Motivación y personalidad.* Barcelona: Ariel.
- Méndez, C. (2011). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC. Un método de análisis para su intervención, 4a ed.* Bogotá: Universidad del Rosario.
- Menguzzato, M. (2011). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management, 14a ed.* Barcelona: Ariel.
- Ocampo Villegas, M. (2010). *El comunicador y la organización. Comunicación empresarial, 3a ed.* Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Pinder CC. . (1998). *Work Motivation in Organization;* Méxic: Prentice Hall.
- Porter, M. (2008). *Las cinco Fuerzas Competitivas, 15a ed.* México: Deusto.
- Segredo, P. A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública.* La Habana

- Stoner, J. y. (2009). *Administración, 14a ed.* México: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.
- Zapata, A. (2010). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. 6a ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ZEPEDA, F. (1999). *Psicología Organizacional.* México: Addison Wesley Longman.

INTERNET

- Espinoza, A. (2009). *Proceso administrativo, organización, dirección, planeación.*
Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml#ixzz3ief4JnEW>
- Kathryn, C. (2014). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas.*
Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/
- Lozano, A. (2014). *Planificación estratégica.* Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Merlano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones.* Recuperado de:
<http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

ANEXOS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1792069564001
RAZON SOCIAL: SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	23/01/2007	
NOMBRE COMERCIAL:	S. S. I. ECUADOR				FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. REINICIO:	

PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE PREVENCIÓN DEL DELITO VIGILANCIA Y SEGURIDAD.
INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE SISTEMAS DE ALARMA Y OTROS DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD.
CUSTODIA Y TRANSPORTE DE VALORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Ciudadela: EL CONDADO Calle: EL REVENTADOR Número: 128
Intersección: JUAN PROCEL Referencia: A UNA CUADRA DE LAS BODEGAS Y MECANICA DE LA POLICIA Conjunto: ZEUS
Telefono Trabajo: 022297316 Celular: 09992578934 Email: boris_rangel69@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	01/10/2012	
NOMBRE COMERCIAL:	S.S.I. ECUADOR				FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. REINICIO:	

PRESTACION DE SERVICIOS DE PREVENCIÓN DEL DELITO VIGILANCIA Y SEGURIDAD.
INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACION DE SISTEMAS DE ALARMAS Y OTROS DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD.
CUSTODIA Y TRANSPORTE DE VALORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: LOS CEDROS Número: V2 Intersección: LOS
ALAMOS Referencia: A UNA CUADRA DEL INNFA Telefono Trabajo: 032962370 Celular: 0996156169 Email:
boris_rangel69@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ZELB011012

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y

Fecha y hora: 16/11/2012 15:10:30

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1792069564001
RAZON SOCIAL: SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: S.S.I. ECUADOR
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: RANGEL MOLINA SIMON BOLIVAR
CONTADOR: LOGRONO LOPEZ MARIA AUGUSTA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 23/01/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 23/01/2007
FEC. INSCRIPCION: 31/01/2007 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 16/11/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

PRESTACION DE SERVICIOS DE PREVENCIÓN DEL DELITO VIGILANCIA Y SEGURIDAD.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Ciudadela: EL CONDADO Calle: EL REVENTADOR
Número: 128 Intersección: JUAN PROCEL Conjunto: ZEUS Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LAS BODEGAS Y
MECANICA DE LA POLICIA Telefono Trabajo: 022297316 Celular: 09992578934 Email: boris_rangel69@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ZELB011012

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ N22-57 Y

Fecha y hora: 16/11/2012 15:10:30





**COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.
DIRECCION DE LOGISTICA**

Oficio No. 1330000023 -G-4-ARMAS

SR/SRA. RANGEL MOLINA SIMON BOLIVAR

REPRESENTANTE LEGAL DE SIMBORAM CIA. LTDA.

EN SU DESPACHO.

En atención a su solicitud y en concordancia con la Disposición General Quinta del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, que textualmente dice: "Las 1330000023

en el territorio nacional, previa autorización del Comando Conjunto de las FF.AA, quien notificará al Ministerio del Interior para el registro respectivo", se autoriza la la apertura de la SUCURSAL con la siguiente información:

EMPRESA: SIMBORAM CIA. LTDA.

CEDULA/RUC: 1792069564001

PROVINCIA: RIOBAMBA

SUPERVISOR: PULGAR SAMPEDRO OSCAR RUBEN

DIRECCIÓN: CDLA. LOS PINOS, CALLE LOS CEDROS Y LOS ALAMOS

TELÉFONO: 032904289

Adicional se le recuerda que de acuerdo al Art. 106 del Reglamento a la Ley de Armas, las personas naturales o jurídicas que importen, exporten, comercialicen o tengan en su poder armas, municiones, explosivos, accesorios y materiales afines, están obligados a dotar, a los lugares destinados para almacenar, guardar o exhibir dichas especies, de las seguridades que impidan cualquier sustracción o pérdida, quedando prohibido su desplazamiento a otro lugar, sin la debida notificación a la Dirección de Logística del CC.FF.AA., o a los Organismos Militares de Control en su respectiva jurisdicción.

27/11/2012

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

CAPT. CALLE BYRON

JEFE CENTRO CONTROL ARMAS CHIMBORAZO



SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL Cía. Ltda.
Compañía de Seguridad
RUC. 1792069564001



Quito, 28 de Junio del 2013

Señores
INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA IEPS
Presente.-

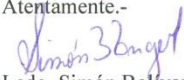
De mis consideraciones:

La Compañía de Seguridad SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA. Se complace en enviar una cotización de servicios que esperamos cumplan con la demanda que usted requiere.

Nº.	CONCEPTO	HORARIOS	VALOR POR PUESTO SIN IVA
1	PUESTOS DE VIGILANCIA	DE 24 HORAS DE LUNES A DOMINGO	USD. 1750.00

En espera de poder contarles gustosamente entre nuestros clientes y demostrar nuestro profesionalismo al servicio de su seguridad y bienestar, nos suscribimos de usted con un atento saludo.

Atentamente.-


Lcdo. Simón Bolívar Rangel M.
Capt. de I. (S.P.)
GERENTE GENERAL

Quito: Calle El Reventador 128 y Juan Procel; Telf.: 022497155/ 0996156169.
Pág. Web: <http://simboram.biz.ly/> e-mail: boris_rangel69@hotmail.com

**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

S. S. I. ECUADOR

July 16 del 2013 08:24

RANGEL MOLINA SIMON BOLIVAR

COMPROBANTE DE PAGO**No. Comprobante: 000000049326664**

Concepto:	PAGO DE PLANILLAS - NORMALES,	Emitido en:	2013-07-16
No. RUC / REGISTRO:	1792069564001 - 0001	Fecha de Vigencia de Pago:	2013-07-31
Nombre / Razón Social / Organización:	SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA. - S. S. I. ECUADOR		
Periodo de Pago:	2013 - 06		
Forma de pago:	Fondos propios		
Observación:			

Valor	28287.08
Intereses por mora (+)	314.22
Seguro Salud Tiempo Parcial(+)	0.00
Honorarios Abogado(+)	0.00
Gastos Administrativos(+)	0.00
Subtotal(=)	28601.30
Notas de Crédito(-)	0.00
Total(=)	28601.30

Señor Empleador

Usted puede pagar sus obligaciones patronales en línea en cualquier agencia de los bancos: Bolivariano, Guayaquil, Austro, Pacífico, Oficinas de Western Union Red Activa, Ventanillas Coop. de Ahorro y Crédito El Sagrario; o, en cualquier agencia de Servipagos .

Cuando realiza los pagos en bancos, el estado inicial del comprobante es DEPOSITADO y luego de la conciliación se registrará como CANCELADO.

La cancelación de planillas de obligaciones patronales a través de débito bancario no requiere generación previa del comprobante. En cuanto a fondos de reserva, aportes en mora, retroactivos y diferencias, dividendos de préstamos y glosas, obligatoriamente debe generarlos para brindarle el servicio.

Bajo ningún concepto puede transferir directamente a ninguna cuenta del IESS valores para el pago de obligaciones patronales.

753 07/16/2013 12:52:28 52 i aarciab
 BCD. BOLIVARIANO SEC.:201307161474143498
 DN 3925 RECAUDACION DE OBLIGACIONES IESS H=N
 Este pago sera procesado el 07/16/2013
 EMPRESA: 2494 IESS
 Comprobante: 000000049326664
 Concepto: PAGO DE PLANILLAS
 Identificación: 1792069564001
 Nombre: SIMBORAM SECURITY INTERNATIONAL CIA. LTDA.
 No. TRX IESS: 0013409058
 CHCO: 28.601.30
 TOTAL: us\$28.601.30 IP 753



