



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**Modelo de Planificación Estratégica con Cuadro de Mando Integral
para la empresa “SEGPROSER Cia. Ltda.”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

JUAN MATEO ZEA ALVAREZ

Director:

MGST. DIEGO SEBASTIÁN SUÁREZ BRIONES

CUENCA – ECUADOR

2023

DEDICATORIA

A mis padres Patricio y Eliza, por apoyarme en todo momento y ser claves en mi desarrollo académico y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor de tesis, MSc. Sebastián Suarez, quien fue una persona fundamental en mi orientación académica y profesional. Destacando su constante apoyo en la realización de este trabajo.

Al MSc. Damián Encalada, por la influencia que tuvo en mi formación académica durante los últimos ciclos de la carrera.

A Pamela Zenteno, por su constante apoyo.

Tabla de contenido

| | | |
|------|---|----|
| I. | RESUMEN | 6 |
| II. | ABSTRACT | 7 |
| III. | INTRODUCCIÓN | 8 |
| IV. | MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| V. | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 15 |
| A. | Análisis Situacional..... | 15 |
| 1. | Personal..... | 15 |
| 2. | Servicios..... | 15 |
| 3. | Mercado..... | 15 |
| 4. | Precios..... | 16 |
| 5. | Instalaciones..... | 16 |
| 6. | Finanzas y Rentabilidad..... | 16 |
| 7. | Información..... | 16 |
| 8. | Toma de Decisiones..... | 16 |
| 9. | Contingencias..... | 17 |
| 10. | Declaratoria..... | 17 |
| B. | Lienzo CANVAS de Modelo de Negocio..... | 17 |
| C. | Valores Estratégicos..... | 17 |
| D. | Misión..... | 18 |
| E. | Visión..... | 19 |
| F. | Estrategia Empresarial..... | 20 |
| G. | Conclusiones..... | 22 |
| VI. | PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO..... | 24 |
| A. | Identificación de Temas Estratégicos..... | 24 |
| B. | Identificación de Temas Críticos..... | 25 |
| C. | Identificación de Asuntos Estratégicos..... | 26 |
| 1. | Factores Externos..... | 26 |
| 2. | Factores Internos..... | 27 |
| 3. | FODA..... | 27 |
| D. | Matriz FOFADODA..... | 27 |
| E. | Identificación de asuntos críticos..... | 29 |
| F. | Matriz de Evaluación del factor externo (EFE)..... | 29 |
| G. | Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 29 |
| H. | Matriz de evaluación del Factor Interno (EFI)..... | 30 |
| I. | Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)..... | 30 |

| | | |
|-------|---|----|
| J. | Matriz Interna y Externa (IE) | 31 |
| K. | Estrategias Aplicables o Estrategias de Valor..... | 32 |
| L. | Objetivos Estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño. | 34 |
| 1. | Objetivos Estratégicos..... | 34 |
| 2. | Indicadores Clave de Desempeño | 35 |
| M. | Cuadro De Mando Integral..... | 37 |
| 1. | Mapa Estratégico | 37 |
| 2. | Tablero de Control. | 38 |
| N. | Plan Estratégico..... | 38 |
| O. | Conclusiones..... | 40 |
| VII. | PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO | 41 |
| A. | Objetivos a Corto Plazo. | 41 |
| B. | Plan Operativo Anual (POA). | 42 |
| C. | Conclusiones..... | 43 |
| VIII. | CONCLUSIONES | 44 |
| IX. | RECOMENDACIONES | 45 |
| X. | Referencias..... | 46 |
| XI. | ANEXOS | 47 |
| A. | ANEXO 1 | 47 |
| B. | ANEXO 2 | 48 |
| C. | ANEXO 3 | 49 |
| D. | ANEXO 4 | 49 |
| E. | ANEXO 5 | 49 |
| F. | ANEXO 6 | 50 |
| G. | ANEXO 7 | 50 |

Índice de Tablas:

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Valores Estratégicos | 18 |
| Tabla 2: Factores Estratégicos..... | 22 |
| Tabla 3: Temas Estratégicos | 25 |
| Tabla 4: Asuntos Estratégicos..... | 27 |
| Tabla 5: Análisis FO-FA-DO-DA..... | 28 |
| Tabla 6: Estrategias de Valor | 33 |
| Tabla 7: Objetivos Estratégicos | 35 |
| Tabla 8: Indicadores Clave de Desempeño | 36 |
| Tabla 9: Mapa Estratégico | 37 |
| Tabla 10: Tablero de Control..... | 38 |
| Tabla 11: Plan Estratégico | 39 |

| | |
|---|----|
| Tabla 12: Objetivos a Corto Plazo | 42 |
| Tabla 13: POA..... | 43 |

Índice de Ilustraciones:

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Plano de la posición estratégica..... | 31 |
| Ilustración 2: Matriz IE | 32 |

Modelo de Planeación Estratégica con Cuadro de Mando Integral Para SEGPROSER Cia. Ltda.

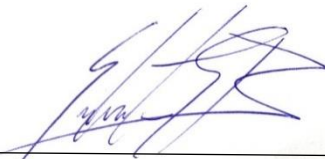
I. RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un de Modelo de Planeación Estratégica para SEGPROSER. Teniendo como objetivo asesorar a la empresa en la toma de decisiones. Conociendo la competitividad y dificultad para crecer en el mercado, estas decisiones son trascendentales para el éxito de la organización. Inicialmente, se presenta un análisis situacional, que se realizará con los principales actores de la compañía, obteniendo así el direccionamiento estratégico. Posteriormente, se ejecutará la planificación a largo plazo, para la cual se utilizará la información obtenida y la aplicación de herramientas que permitirán el planteamiento de estrategias. Finalmente, se obtendrá el Plan Estratégico, en el cual se encuentran los resultados obtenidos. Por último, se plantea una planificación a corto plazo como base para gestionar la planificación a largo plazo; teniendo como objetivo una real aplicación de este trabajo para la organización y la obtención de mejores resultados a futuro en base a las estrategias seleccionadas.

Palabras Clave: direccionamiento estratégico, planeación estratégica a corto plazo, planeación estratégica a largo plazo, toma de decisiones.



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila.
Coordinador de la Escuela de ingeniería de la Producción.



Ing. Diego Sebastián Suarez Briones.
Director de trabajo de titulación.



Juan Mateo Zea Alvarez.
Autor.

Modelo de Planeación Estratégica con Cuadro de Mando Integral Para SEGPROSER Cia. Ltda.

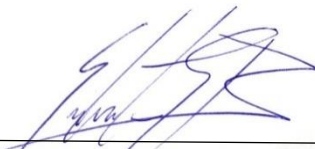
II. ABSTRACT

This work developed a Strategic Planning Model for SEGPROSER. With the objective of advising the company in the decision making process. Knowing the competitiveness and difficulty to grow in the market, these decisions are transcendental for the success of the organization. Initially, a situational analysis was presented, which was carried out with the main actors of the company, thus obtaining the strategic direction. Subsequently, long-term planning was carried out, using the information obtained and the application of tools that allowed the development of strategies. Finally, the Strategic Plan was obtained, which contains the results obtained. Finally, a short-term planning was proposed as a basis for managing the long-term planning; aiming at a real application of this work for the organization and obtaining better results in the future based on the selected strategies.

Key words: strategic direction, short term strategic planning, long term strategic planning, decision making.



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila.
Production Engineering School Director.



Ing. Diego Sebastián Suarez Briones.
Thesis Director.

Translated by:



Juan Mateo Zea Alvarez.
Author.

Modelo de Planeación Estratégica Con Cuadro de Mando Integral Para SEGPROSER Cia. Ltda.

Zea Alvarez, Juan Mateo
Suárez Briones, Diego Sebastián

*Escuela de Ingeniería de Producción, Universidad del Azuay
Cuenca, Ecuador*

81766@es.uazuay.edu.ec
ssuarez@uazuay.edu.ec

III. INTRODUCCIÓN

SEGPROSER Cia. Ltda. Es una compañía cuencana dedicada a brindar servicios de seguridad y vigilancia física, que nace en el año 1996 bajo la dirección de su fundador, Diego Zea Valdano; con el objetivo de poder brindar un servicio eficiente y de calidad en el ámbito de la seguridad física, desarrollándose así en diferentes sectores como el sector minero, inmobiliario, la construcción, el sector empresarial, etc. Actualmente cuenta con más de 900 colaboradores en el personal operativo y alrededor de 12 colaboradores en el sector administrativo.

La empresa, desde su fundación, tiene como objetivo principal cuidar y potenciar su mayor recurso que es el recurso humano. SEGPROSER se caracteriza por ser una empresa que protege y vela por el bienestar de su personal. Siendo esta la mayor ventaja competitiva frente a las otras empresas del mismo sector, que le ha ayudado a crecer durante los años y ser actualmente la empresa de seguridad y vigilancia física más grande en el austro ecuatoriano.

Actualmente la empresa está muy bien consolidada en la ciudad de Cuenca y a nivel nacional; sin embargo, carece de un direccionamiento estratégico que le ayude a poder captar nuevos sectores, como el sector público, concesiones mineras, e incluso poderse expandir a nivel internacional específicamente a nuestros países vecinos como Perú y Colombia.

Este trabajo tiene como objetivo poder plantear de manera clara y directa un modelo de planeación estratégica con objetivos estratégicos a corto y largo plazo a la empresa SEGPROSER, para que le ayude a tener un panorama claro en donde se tiene que concentrar durante los próximos 5 años, y para que esto sea de apoyo al momento de captar nuevos clientes tanto a nivel nacional e internacional. De la misma forma se busca plantear objetivos reales para la organización que facilite en la toma de decisiones con respecto a los nuevos mercados por atender. De la misma manera que la ejecución de estos objetivos estratégicos pueda ser de forma paulatina pero constante hasta poder tener resultados favorables, teniendo así un panorama más claro de los procesos que se manejan tanto internos como externos en la organización, y logrando de esta forma un futuro más planificado, dejando a un lado la improvisación, convirtiéndose en una empresa más fuerte que sus principales competidores.

IV. MARCO TEÓRICO

Para el adecuado desarrollo de la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para SEGPROSER Cia. Ltda., es necesario definir los conceptos principales y más representativos en las áreas de direccionamiento estratégico, planificación a corto y largo plazo y gestión empresarial. Además, dentro del trabajo de titulación se aplicarán una serie de herramientas de gestión para cumplir con las conclusiones más adecuadas, por lo que las mismas también deben tener una alta interpretación para el mejor conocimiento del proyecto.

Es importante destacar que el objetivo principal del direccionamiento estratégico es establecer el horizonte que la empresa desea alcanzar. El modelo que se propone para la implementación tiene como objetivo la potencialización de las fortalezas, aprovechamiento de oportunidades y minimización de debilidades y amenazas, para así poder llevar a SEGPROSER a un siguiente nivel de crecimiento empresarial, contando siempre con bases sólidas y decisiones bien fundamentadas que se dispongan a la perspectiva de la empresa.

(Quiroa, 2021) Define a la gestión estratégica, como la acción y el efecto de poder gestionar de forma hábil y eficiente una empresa o negocio. Esto, implementando las estrategias que le permitan sobrevivir en el corto plazo y volverse competitiva en el mediano y largo plazo.

(Rivero, 2019) Conceptualiza a la gestión estratégica, como un proceso que se relaciona con la identificación y descripción de estrategias que los gerentes pueden usar para lograr un mejor rendimiento y ventaja competitiva para la empresa. Una de las ventajas competitivas es si su rentabilidad es superior al promedio de todas las empresas de su industria.

(David, 2003) Expresa los beneficios de la administración estratégica, los cuales permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; permite iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Usualmente los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica, teniendo como a la comunicación como un pilar fundamental para una administración estratégica exitosa.

La necesidad de una empresa de ser competitiva es algo fundamental para poder ser fuerte ante los mercados saturados, la calidad y precio ya no son suficientes para ser diferenciados ante la competencia, por eso nace la necesidad de tener una declaración de la misión y visión de la empresa. (Miretti, 2021) define que la necesidad de tener una declaratoria de visión empresarial es para sentar las bases de la sostenibilidad, es decir, establecer unos procesos y un soporte adecuado para alcanzar las metas establecidas por la empresa y obtener una tendencia de crecimiento positivo, así como también sirve para identificar nuevas oportunidades de negocio, establecer un mensaje diferencial, concreto y claro para el mercado, ordenar el proceso de cambio, fomentar la orientación de resultados y por ultimo incrementar el grado de implicación y/o motivación personal.

(David, 2003) Conceptualiza que una declaración de la visión debe responder a una pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” La importancia de tener una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una vez que se cuente con la misión y visión claramente identificadas, es de suma importancia mencionar la metodología que se utilizara para cumplimiento del objetivo del proyecto. Para esto es necesario identificar algunas de las matrices que se aplicarán, y su utilidad o importancia respectiva.

(David, 2003) Resume a la matriz EFE de la siguiente manera: “Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”

(David, 2003) Plantea que, la MPC que significa “Matriz de Perfil Competitivo” tiene como objetivo identificar a los principales competidores de una empresa, así como fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa

en estudio En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

“Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.” (David, 2003)

(David, 2003) Define que la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), posee de un esquema que se compone de la siguiente manera; cuatro cuadrantes que indican si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

“La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.” (David, 2003) En base a los resultados obtenidos de esta matriz, mediante el cuadrante impulsor o definido se pueden establecer estrategias que existan para implementar en el futuro.

(Castellanos, 2018) Define que la matriz Interna-Externa (IE) está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las X y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las Y. Por su parte (David, 2003) define que la matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una

empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.

(David, 2003) Concluye que la MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

(David, 2003) Plantea que siguiendo los resultados de las matrices aplicadas y basándonos en el direccionamiento estratégico, se puede aplicar diversas estrategias como la “integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones”

El mercado actual es sumamente competitivo, en el cual no basta competir con altos estándares de calidad o niveles de precio menores a los de la competencia, sino debemos tener en cuenta ciertos factores para poder tener un nivel altamente competitivo con la competencia, ahí es donde entra la importancia de contar con una planificación estratégica.

(BOLD, 2019) Redacta la importancia de la planificación estratégica para una empresa, radica en el hecho de que la misma determina la dirección general del negocio.

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) Analizan que es necesario reconocer ciertos espacios que se deben cubrir para lograr una potencialización de la empresa en estudio, tal como definen estos autores con la siguiente frase “Un vacío estratégico es una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores”.

Mientras que (Osterwalder & Pigneur, 2010), definen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Por otra parte, (Roncancio, 2018) define que para poder integrar las diferentes partes de la organización y ponerles en sintonía con las estrategias definidas se usa un mapa estratégico denominado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

Para concluir la planeación a largo plazo es el Cuadro de Mando Integral, el mismo que según (Kaplan & Norton, 2016) El Cuadro de Mando Integral permitió a las primeras empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización. Nuestro estudio de empresas que aplican el Cuadro de Mando Integral con éxito ha descubierto un modelo repetido en el que siempre se da ese enfoque y alineación de la estrategia. Finalmente, para poder cumplir con el objetivo de la realización de una correcta planeación estratégica a largo plazo en SEGPROSER, se destaca la utilización y realización de un Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta siempre la finalidad de conseguir resultados favorables que otras empresas ya lo han obtenido.

V. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

A. *Análisis Situacional.*

Para definir el análisis situacional, de la empresa en estudio “SEGPROSER Cia. Ltda.”, se procedió a realizar un examen de datos e información pasados y presentes y proyecciones futuras, como base del direccionamiento estratégico. En el cual se analizó las expectativas de elementos externos, internos, desempeño pasado, situación actual y pronósticos. Se logró levantar información en conjunto con el gerente general de la empresa acerca del personal, servicios, mercado, precios, instalaciones, finanzas y rentabilidad, manejo de la información, toma de decisiones y planes de contingencia. Obteniendo los siguientes resultados:

1. Personal.

SEGPROSER Cia. Ltda., trabaja con el personal necesario e idóneo para su normal desarrollo operativo, logrando así un buen desarrollo organizacional a través de la planificación y trabajo en equipo. La empresa cumple con todas las prestaciones de ley, lo cual, lo diferencia de sus competidores teniendo así, una alta percepción por parte de su personal a las prestaciones de la empresa, lo cual, genera planes de incentivos y reconocimientos tales como, bonos dependiendo el rendimiento del personal.

2. Servicios.

La compañía se resalta por la alta calidad de servicio que ofrece a sus clientes, teniendo así planes para desarrollar nuevos servicios como la creación de escuelas internas de seguridad, ofreciendo un valor agregado de experiencia y solvencia. Los servicios más rentables que ofrece la empresa son en el sector privado tales como corporaciones empresariales e industrias. Los sectores menos rentables son al sector público.

3. Mercado.

La empresa ofrece sus servicios al mercado de clase media-alta, en especial trabaja con el sector industrial, inmobiliario, bancario y comercio en general; teniendo en cuenta que la expansión de la empresa estaría enfocada en el nuevo mercado que es el sector público. Nuestros clientes tienen un concepto de confianza y solidez hacia la empresa. Colocándonos en una posición favorable ante nuestros clientes.

4. Precios.

Mediante un estudio de mercado se han establecido los precios y retribuciones de la empresa, considerando los cambios que tiene el mercado en el giro de negocio de la empresa se hacen revisiones anuales de los precios y sus retribuciones. A través del Benchmarking se puede determinar los precios de nuestros competidores. En comparación con la calidad-precio de nuestra empresa se encuentra en un nivel justo, así como también la percepción de nuestros clientes al tener una sensación de ser justos y honestos con nuestro trabajo.

5. Instalaciones.

SEGPROSER Cia. Ltda. cuenta con todas las instalaciones necesarias y adecuadas, además de manejar procesos y métodos actualizados y efectivos tanto en la parte operativa como administrativa, también cabe recalcar el alto control de la calidad sobre el servicio, así como también la incorporación de nuevas tecnologías en las instalaciones con la frecuencia que el servicio lo requiera.

6. Finanzas y Rentabilidad.

La compañía tiene una alta capacidad de reacción frente a las altas necesidades de crecimiento y recesión económica, debido a que, consta con un alto capital. Los riesgos financieros a los que está expuesto la empresa son a la inflación, y liquidez del cliente. Los controles que se mantienen sobre capital de la empresa son mediante una auditoría externa, por lo tanto, la tendencia de nuestra rentabilidad se mantiene estable.

7. Información.

La información a la cual tiene acceso la compañía corresponde a informaciones primarias y secundarias; mediante filtros establecidos por la empresa se selecciona el uso adecuado de la información y la priorización de esta. La compañía tiene total conocimiento sobre el índice costo-efectividad de la información, por lo tanto, la efectividad de nuestro sistema computacional e informacional es alta.

8. Toma de Decisiones.

El proceso de la toma de decisiones se realiza mediante procedimientos internos, teniendo en cuenta que las decisiones claves de la organización son llevadas por la mesa directiva en la consta como cabeza el gerente. El criterio clave para una toma de decisión es el ámbito económico, la información relevante para la toma de decisiones es mediante

un análisis previo. A través de la comunicación se podría mejorar la toma de decisiones que involucran directamente a la empresa.

9. Contingencias.

Mediante el reclutamiento se podrían tomar acciones instantáneas a los cambios críticos del personal, como a la fuga de colaboradores operativos, la reestructuración nos sirve como una acción inmediata a los cambios críticos a nuestros servicios, así también como a la adaptación en los cambios significativos del mercado. Por último, la actualización de tecnologías abre paso a los nuevos cambios que atravesaría la empresa y sería una acción inmediata si ocurrieran dichos cambios.

10. Declaratoria.

Una vez levantada la información relevante en las áreas de la organización podemos definir la situación actual de la empresa, que sirve para tener un panorama más claro acerca de cómo se está manejando actualmente la organización, y como se puede implementar mejoras basándonos en una planificación a corto y largo plazo, y no solo de manera empírica como lo está realizando actualmente.

B. Lienzo CANVAS de Modelo de Negocio.

Completando el análisis situacional de la empresa que es el primer paso para tener un panorama claro y real de cómo se está manejando la organización dentro de las distintas áreas ya estudiadas, se realiza un lienzo CANVAS que se puede observar en el anexo 2, el cual tendrá como objetivo identificar el modelo de negocio que maneja la empresa y poder resumir las principales características de su funcionamiento.

C. Valores Estratégicos.

Para la obtención de los valores estratégicos de la empresa SEGPROSER se trabajó en conjunto con el Gerente General de la empresa. Basándose en la pregunta de ¿Qué es y en qué cree la organización? se identificaron los valores que han tenido un mayor impacto en el futuro de la organización.

| DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS DE SEGPROSER Cia. Ltda. | | | | | |
|--|----|----|----|----|--|
| DIMENSIONES | NI | PI | MI | SI | CARACTERIZACIÓN |
| Honestidad | | | x | | Existe sinceridad, justicia y rectitud del personal ante la empresa y sus stakeholders |
| Responsabilidad | | | | x | Existe responsabilidad del personal ante el cumplimiento de sus obligaciones en la empresa y con sus stakeholders. |
| Protección | | x | | | |
| Liderazgo | | | x | | Destacado por su liderazgo a nivel nacional. |
| Puntualidad | | x | | | |
| Integridad | | | x | | |
| Habilidad | x | | | | |
| Lealtad | | | | x | Existe respeto y fidelidad ante los principios de la empresa. |
| Ética | | | | x | Costumbres y normas que valoran el comportamiento de los colaboradores ante la empresa. |
| Valentía | | | x | | Afronta las situaciones de riesgo que tiene el cliente. |
| Disciplina | | | | x | Cumple con las disposiciones de la empresa. |

Tabla 1: Valores Estratégicos

Como se observa en la tabla 1 se eligen los valores estratégicos con calificación SI (Sumamente importante) que son: Responsabilidad, Lealtad, Ética y Disciplina; así como también, los valores estratégicos con calificación MI (Muy importante) que son: Honestidad, Liderazgo y Valentía.

Dando como declaratoria lo siguiente:

SEGPROSER Cia. Ltda., es una empresa caracterizada por su honestidad, demostrando sinceridad, justicia y rectitud ante su personal como con sus stakeholders. Así como, también demuestra responsabilidad ante el cumplimiento de sus obligaciones. SEGPROSER Cia. Ltda., se resalta de su competencia por su liderazgo a nivel nacional, manteniendo constantemente su lealtad ante sus stakeholders, basándose en el respeto y fidelidad ante los principios básicos de la organización. SEGPROSER Cia. Ltda., se fundamenta bajo sus costumbres y normas que valoran el comportamiento de sus colaboradores, apoyándose principalmente en la ética empresarial; resaltando así, la valentía de sus trabajadores al afrontar las situaciones de riesgo que tiene el cliente, así como, también la disciplina de estos al cumplimiento de las disposiciones de la empresa.

D. Misión.

¿Qué somos y para que existimos?

Somos una empresa de seguridad y vigilancia que busca brindar un servicio integral de seguridad.

¿A quién aporta valor nuestro trabajo?

A las empresas u organizaciones ecuatorianas

¿Cómo creamos valor?

Con profesionalismo, experiencia, mediante la elaboración y aplicación de los planes, programas, estudios y diagnósticos

¿Cuáles son los valores estratégicos?

Los valores que presenta la empresa son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Lealtad
- Ética
- Valentía
- Disciplina

Declaratoria:

Nuestra misión es brindar y garantizar una experiencia de servicio integral en seguridad, que solvete las necesidades del cliente a través de un equipo humano altamente calificado, teniendo siempre presente nuestros valores institucionales que son: la honestidad, responsabilidad, liderazgo, lealtad, ética, valentía y disciplina.

E. Visión.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa de seguridad y vigilancia integral, que aspira satisfacer el mercado nacional como el internacional mediante una innovación constante en los sistemas de gestión de seguridad

¿A dónde aspiramos en el plazo que establecemos (escenario futuro)?

Llegar a satisfacer el mercado nacional en todos los sectores comerciales

¿Para qué queremos alcanzar el escenario futuro aspirado?

Para que la empresa pueda llegar a ser la más consolidada en el ámbito de la seguridad y vigilancia física en todos los sectores comerciales a nivel nacional, además de la generación de fuentes de trabajo.

¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?

5 años, hasta el 2027

Declaratoria:

Somos una empresa de seguridad y vigilancia integral, que aspira satisfacer el mercado nacional en todos los sectores comerciales mediante la innovación constante en los sistemas de gestión de seguridad, para así generar un crecimiento en el mercado y lograr una consolidación en todos los sectores comerciales a nivel nacional; comprometidos con los recursos humanos para la generación de fuentes de trabajo, garantizando un servicio eficiente y de calidad, en un lapso de 5 años.

F. Estrategia Empresarial.

A partir de las grandes políticas de SEGPROSER Cia. Ltda., se implementa una estrategia que establezca los mecanismos, acciones y recursos que sean requeridos para alcanzar la visión de la empresa, y a la vez, que cumplan con su misión, mediante el contexto de los valores estratégicos. Se plantea una estrategia que pueda establecer en la organización una base sólida en sus colaboradores con el objetivo de que puedan desarrollarse en la toma de decisiones como en la ejecución de acciones compartidas.

Se ha logrado identificar el tipo de estrategias de valores que debemos emplear respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importante para nosotros?

La tendencia más importante de nuestro mercado es la diversificación de productos y servicios.

¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

A nuestro mercado se alcanza brindando un servicio que cumple con los requerimientos del cliente, normativa del Ministerio del Interior y F.F.A.A. y ofreciéndole un servicio de calidad al cliente, teniendo como objetivo mantenernos en el mercado.

¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

Ante nuestros competidores mantenemos la innovación constante, garantizando en ser los pioneros de nuestros servicios para así lograr una diferenciación en el mercado. En cambio, al ser primordiales para la empresa, con nuestros stakeholders mantenemos una comunicación constante para poder cumplir sus necesidades.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?

Los factores estratégicos que merecen una gestión prioritaria y especial son: comunicación asertiva, gestión y enfoque al cliente.

¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

Las estrategias de valor que debemos emplear son:

- La estrategia de cobertura de mercado, ya que, gracias a esta estrategia podemos segmentar, enfocar y globalizar a nuevos mercados que tenemos por atender
- La estrategia para crecer, ya que, gracias a esta podemos generar una penetración en los futuros mercados por atender y el desarrollo de nuevos mercados y productos

Mediante los tipos de estrategias de valor, se ha podido desarrollar la Matriz de Identificación de Factores Estratégicos, la cual, nos permite desarrollar la fuerza impulsora de la empresa.

| MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | |
|---|--|----------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | CAPITAL HUMANO | INNOVACIÓN EN SERVICIO | EXPERIENCIA EN EL SERVICIO | EXPANSIÓN EN EL MERCADO | CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD | PROCESOS INTERNOS | GESTIÓN DE CLIENTES | horizontales (unos) |
| DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CAPITAL HUMANO | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| INNOVACIÓN EN SERVICIO | | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| EXPERIENCIA EN EL SERVICIO | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| EXPANSIÓN EN EL MERCADO | | | | | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD | | | | | | | 1 | 0 | 1 |
| PROCESOS INTERNOS | | | | | | | | 0 | 0 |
| GESTIÓN DE CLIENTES | | | | | | | | | |
| verificables (blancos) | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 6 | |
| horizontales (unos) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | |
| total | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | |
| orden de importancia | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Tabla 2: Factores Estratégicos

Declaratoria (basada en la tabla 2)

SEGPROSER Cia. Ltda. consideramos que nuestra fuerza impulsora es la diversificación de productos y servicios, contando con un excelente capital humano que busca una innovación constante de sus servicios, garantizando una experiencia satisfactoria a nuestros clientes al momento de realizar nuestros diferentes servicios, sin dejar a un lado la búsqueda constante de expandirnos en el mercado, siendo así, una empresa sostenible y consolidada actualmente sin dejar a un lado el cumplimiento de todas las normativas, para así poder tener un adecuado manejo de procesos internos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

G. Conclusiones.

Una vez realizado el correcto levantamiento de información brindado por el comité de planeación estratégica conformado por: el Gerente General Diego Zea Valdano; responsable de contabilidad Blanca Inga y Juan Mateo Zea. Podemos tener un panorama claro y real sobre cómo está la empresa. Gracias a esto pudimos obtener factores estratégicos que son la base para una planeación estratégica a corto y largo plazo en los cuales la empresa se tiene que concentrar durante los próximos cinco años para poder

cumplir dichos planes y así poder llegar a ser una organización más estructurada y que facilite la toma de decisiones con una base sólida y ya no mediante la improvisación.

VI. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.

La planificación a largo plazo es un proceso que, mediante intuición y análisis, determina las posiciones futuras que la organización aspira alcanzar a largo plazo, esta es una etapa intermedia entre la definición del direccionamiento estratégico y la planificación a corto plazo. Tiene como propósitos mantener el enfoque en el presente y el futuro, traducir la visión, misión y la estrategia empresarial en un plan estratégico viable, además de fomentar la cultura de planificación y comunicación organizacional.

La planificación a largo plazo consta de cinco elementos fundamentales, los cuales son: temas estratégicos, asuntos estratégicos, indicadores clave de desempeño, plan y objetivos estratégicos. Los cuales se definirán y desarrollarán a lo largo de este trabajo.

Para la empresa en estudio SEGPROSER Cia. Ltda., se desarrollará un plan estratégico a largo plazo de cinco años, para el cual se utilizarán diferentes matrices y estudios como el análisis de un diagrama FODA, que tiene la finalidad de identificar factores favorables y desfavorables tanto internos como externos de la organización, y finalmente crear un plan de acción para cumplir con los objetivos estratégicos planteados durante los próximos cinco años.

El comité de planificadores a largo plazo de SEGPROSER Cia. Ltda., está conformado por el consejo de administración el cual está dirigido por las siguientes personas:

- CEO – Diego Zea
- Gerente de finanzas y contabilidad – Blanca Inga,

Además de estar conformado por el resto de los directivos y colaboradores de la organización.

A. *Identificación de Temas Estratégicos.*

Para definir los temas estratégicos de SEGPROSER, se identificaron los procesos relevantes y áreas estratégicas de gestión que estén involucrados directa, entre con la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se definen los asuntos y los objetivos estratégicos, en busca de la posición aspirada para la organización en el futuro.

Para la elección de los temas estratégicos, nos basamos en el análisis de la cadena de valor que se observa en el anexo 3 y el mapa de procesos, el cual están fundamentados por las declaratorias de visión, misión y estrategia empresarial de la organización.

| DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-------------|---|---|--|---|
| FACTORES ESTRATÉGICOS | TEMAS ESTRATÉGICOS | PONDERACIÓN | | | OBSERVACIONES | PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL |
| | | A | B | C | | |
| RECURSOS HUMANOS | CAPITAL HUMANO | X | | | Parte fundamental de la empresa | |
| | CARGA HORARIA | X | | | Horas de trabajo altas para el personal | |
| | FORMACIÓN DEL PERSONAL | X | | | Parte fundamental de la empresa | |
| EXPERIENCIA EN EL SERVICIO | SEGUIMIENTO CON EL CLIENTE | | X | | | |
| | INNOVACIÓN EN SERVICIO | X | | | Parte fundamental para la empresa | |
| | EXPERIENCIA EN EL SERVICIO | X | | | Parte fundamental para el cliente | |
| | DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | X | | | Expansión en el mercado | |
| GESTIÓN OPERATIVA | LOGÍSTICA OPERATIVA | X | | | Parte fundamental de la empresa en el manejo operativo | |
| | GESTIÓN DE CLIENTES | X | | | Medir las necesidades del cliente | |
| | EXPANSIÓN EN EL MERCADO | X | | | Parte fundamental para la empresa | |
| | COMPETENCIA | | | X | | |
| PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA | PRODUCTIVIDAD | | X | | | |
| | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | X | | | |
| | CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD | X | | | Parte fundamental para la empresa | |
| | CERTIFICACIÓN (BASC) | | X | | | |
| | PROCESOS INTERNOS | X | | | Parte fundamental para la empresa | |

Tabla 3: Temas Estratégicos

Como se puede ver en la tabla 3, los temas estratégicos de la empresa en estudio son: capital humano, carga horaria, formación del personal, innovación en el servicio, experiencia en el servicio, diversificación de productos y servicios, logística operativa, gestión de clientes, expansión en el mercado, consolidación y sostenibilidad y procesos internos. Los cuales han obtenido una ponderación de la máxima calificación (A) ya que son procesos fundamentales para la empresa en sus diferentes factores estratégicos los cuales son: recursos humanos, experiencia en el servicio, gestión operativa y planificación administrativa.

B. Identificación de Temas Críticos.

Teniendo como base los resultados de la matriz de temas estratégicos, se establecen a continuación los temas críticos, es decir los de mayor importancia, siendo los que obtienen una ponderación “A”:

- **Capital Humano:** Parte fundamental de la empresa.
- **Carga Horaria:** Horas de trabajo altas para el personal.
- **Formación del personal:** Parte fundamental en el personal de la empresa, para que el personal de seguridad este en constante capacitaciones.
- **Innovación en el servicio:** Parte fundamental para la empresa, al momento de acaparar nuevos mercados.

- **Experiencia en el servicio:** Parte fundamental para el cliente, que permita tener una experiencia positiva que de paso a una fidelización.
- **Diversificación de productos y servicios:** Expansión en el mercado.
- **Logística Operativa:** Parte fundamental de la empresa en el manejo operativo, para que el servicio pueda desarrollarse en tiempos y recursos menores.
- **Gestión de Clientes:** Medir las necesidades del cliente.
- **Expansión en el mercado:** Parte fundamental para la empresa, para generar la fidelización en otros campos de acción para la empresa.
- **Consolidación y Sostenibilidad:** Parte fundamental de la empresa, para ser autosustentable en el tiempo en nuevos campos de acción.
- **Procesos Internos:** Parte fundamental para la empresa, para lograr procesos estandarizados.

C. *Identificación de Asuntos Estratégicos.*

Los asuntos estratégicos son factores relevantes contenidos en los temas críticos, que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la visión, misión y estrategia empresarial. Sirven para posibilitar la formulación de objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y plan estratégico, para así continuamente poder validar supuestos acerca del futuro de la organización, de igual manera evitar decisiones prematuras, tardías o descontextualizadas.

Para el análisis de los asuntos estratégicos de SEGPROSER se dividió en dos partes: asuntos estratégicos externos e internos que influyen directamente a la organización.

1. Factores Externos.

Para lograr definir los factores externos, se realizó un estudio de las oportunidades y amenazas que tiene la organización y que influye en el éxito de la estrategia empresarial

Los ámbitos de análisis se dividen en el Macro – entorno general y Micro – entorno competitivo.

Para el macro – entorno general se analizó el aspecto económico, tecnológico y global. Mientras que para el micro – entorno competitivo nos basamos en las fuerzas de portes, dando como resultado el análisis de los siguientes aspectos: rivalidad entre competidores, poder de negociación con proveedores y consumidores.

2. Factores Internos

Para definir los factores internos de igual manera se realizó un estudio de las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa.

Ámbitos de análisis que se utilizó fueron: capital humano, productividad, finanzas y contabilidad, competitividad, tecnología e innovación, etc.

Obteniendo como resultado el siguiente diagrama FODA

3. FODA

| DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS | |
|--|---|
| TEMAS CRÍTICOS | ASUNTOS ESTRATÉGICOS |
| | FORTALEZAS: |
| Capital Humano | Valoramos las habilidades profesionales de cada colaborador en sus respectivas áreas. |
| Consolidación y sostenibilidad | Contamos con los ingresos adecuados para convertirnos en una empresa sostenible |
| Diversificación de productos y servicios | Desarrollamos propuestas para cada tipo de cliente según sus necesidades. |
| | DEBILIDADES: |
| Carga horaria | Contamos con cargas horarias excesivas, lo cual genera inestabilidad en el personal. |
| Procesos internos | No contamos con procesos internos estandarizados |
| Formación del personal | No contamos con una formación propia del personal |
| | OPORTUNIDADES: |
| Logística operativa | Logramos alianzas con otras empresas que nos permitan brindar el servicio en menor tiempo. |
| Experiencia en el servicio | Logramos ser los pioneros en nuestra área, consiguiendo tener una mayor experiencia con nuestros clientes |
| Expansión en el mercado | Creamos planes de negocio específicos para cada sector por atender. |
| | AMENAZAS: |
| Innovación en el servicio | El cambio de la innovación constante nos dificulta la adquisición de nueva tecnología |
| Gestión con el cliente | Existe falta de comunicación por parte del cliente hacia la empresa |

Tabla 4: Asuntos Estratégicos

Como se puede ver en la tabla 4 se realizó el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que corresponden a los factores internos y externos respectivamente.

D. Matriz FOFADODA.

Para valorar el grado de importancia se realiza un análisis FO – FA – DO – DA de cada uno de los asuntos estratégicos internos, se selecciona los asuntos críticos más importantes, se validan y se realiza su declaratoria. Esto tiene como objetivo potenciar los asuntos estratégicos con el menor nivel de robustez estratégica, a través de la vinculación entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos.

En el cuadro 5 se observa el análisis FO – FA – DO – DA, que responde a las siguientes preguntas obteniendo el siguiente resultado:

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?

- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

| ANÁLISIS FO-FA-DO-DA | | | | | | | | |
|----------------------|----|---------------|----|----|----------|----|-------|----------------------|
| | | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | TOTAL | ORDEN DE IMPORTANCIA |
| | | O1 | O2 | O3 | A1 | A2 | | |
| FORTALEZAS | F1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 |
| | F2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 |
| | F3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 1 |
| DEBILIDADES | D1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | D2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 |
| | D3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 |

Tabla 5: Análisis FO-FA-DO-DA

Declaratoria

Nuestra fuerza impulsora que corresponde a la diversificación de productos y servicios (F3) mantenemos como fortaleza, junto con un excelente capital humano (F1) sin dejar a un lado la consolidación y sostenibilidad (F2) que tenemos como empresa actualmente, somos capaces de aprovechar al máximo las oportunidades de logística operativa, experiencia en el servicio y la expansión en el mercado, de tal manera que tenemos la posibilidad de superar las amenazas externas que es la innovación en el servicio y la gestión con el cliente. Conjuntamente nuestras debilidades que tenemos como empresa, nos dificulta indirectamente el aprovechamiento de nuestras oportunidades, de tal manera que esto nos llega a dificultar en la superación de nuestras amenazas; sin embargo, la carga horaria excesiva (D1) no es una debilidad que nos dificulte en el aprovechamiento de nuestras oportunidades ni en la superación de nuestras amenazas.

E. Identificación de asuntos críticos.

Gracias a la matriz FO – FA – DO – DA, se pudo realizar una declaratoria de los asuntos críticos, siendo estos las fortalezas y debilidades que obtienen un valor superior al 50% de la suma total de la fila.

Fortalezas:

- Capital Humano.
- Consolidación y Sostenibilidad.
- Diversificación de productos y servicios.

Debilidades:

- Procesos internos.
- Formación del personal.

F. Matriz de Evaluación del factor externo (EFE)

Una vez definidos los asuntos críticos, podemos presentar la matriz EFE que se puede ver en el anexo 4, la cual tiene el objetivo de analizar los factores externos a la organización, la ponderación de cada factor y su calificación.

El valor obtenido de la matriz EFE muestra que la empresa está por encima del promedio, el cual representa un valor de 2. En un análisis más exhaustivo, las calificaciones bajas son aquellas relacionadas con amenazas mientras que las más altas son las calificaciones que se le otorgan a las oportunidades. Teniendo, así como resultado el poder aprovechar estas oportunidades para lograr minimizar las amenazas.

G. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo, en la cual se puede comparar a la empresa SEGPROSER, con dos de sus competidores directos y más fuertes en relación con sus factores críticos de éxito, como se puede visualizar en el anexo 5

Teniendo como conclusión lo siguiente: SEGPROSER, G4S Y LIDERMAN presentan puntajes similares; sin embargo, al analizar los factores críticos de éxito que mayor y menor puntaje representan tienen cierta similitud. SEGPROSER tiene una debilidad con respecto a realizar planes personalizados para los diferentes sectores de mercado, en los

factores restantes presenta una fortaleza mayor. Su estrategia se debe basar en igual a superar a la empresa líder en todos los factores que es la empresa británica G4S, seguida de la empresa con matriz en Perú “LIDERMAN” para lo que debe trabajar principalmente en las debilidades para que se puedan convertir en fortalezas.

H. Matriz de evaluación del Factor Interno (EFI)

Como se observa en el anexo 6, se presenta la matriz EFI, la cual tiene el objetivo de analizar los factores internos de la organización, la ponderación de cada factor y su calificación.

La organización presenta un resultado superior al promedio; sin embargo, se puede mejorar en muchos ámbitos, por lo que se plantea trabajar en estrategias de mejoramiento interno, como la estandarización de procesos internos, o la creación de escuelas de formación del personal. En base a los resultados, se debería trabajar en las debilidades que, si bien se presentan calificaciones bajas, se pueden convertir en fortalezas si se las pone como prioridad a mejorar, como sucede con las fortalezas que se las sabe aprovechar.

I. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

La matriz de posición estratégica tiene como objetivo analizar cuatro ámbitos. Las fortalezas financieras e industriales, las ventajas competitivas y la estabilidad ambiental. Esto como el objetivo de poner a la empresa en un cuadrante del plano cartesiano como se muestra en la imagen 1 para poder ver qué tipo de estrategia se debe aplicar.

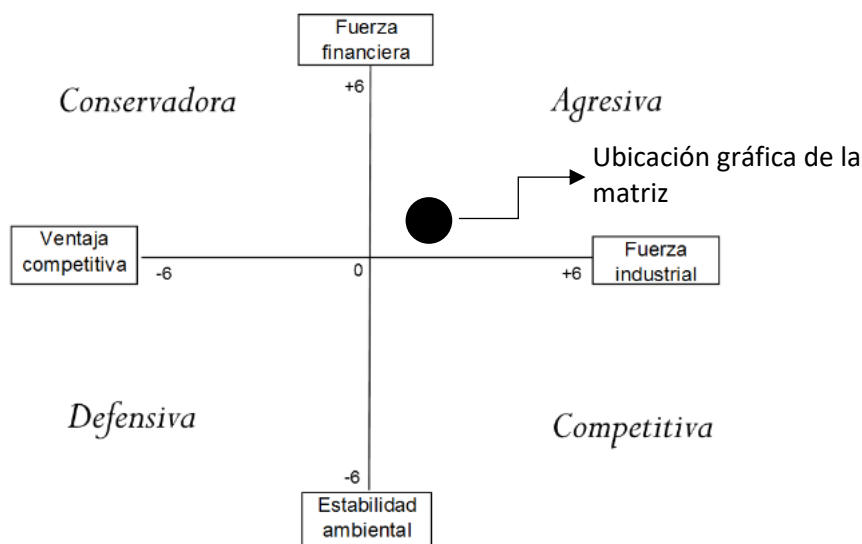


Ilustración 1: Plano de la posición estratégica

Como resultado en el eje de las X de 2,5 y en el eje de las Y de 1,25. La matriz que se observa en el anexo 7 posiciona a la empresa en el cuadrante superior derecho lo cual indica que se debe aplicar una estrategia agresiva, con el fin de aprovechar la fuerza industrial y la fuerza financiera. Para SEGPROSER, se recomienda la adquisición de nuevas tecnologías y la apertura de nuevas oficinas en lugares con mayor crecimiento en el mercado; así mismo, el fortalecimiento en nuevos sectores del mercado frente a su competencia.

J. Matriz Interna y Externa (IE)

Según los valores obtenidos de la matriz EFI y la matriz EFE, se puede hacer uso de la aplicación de la matriz (IE), la cual tiene como objetivo determinar las estrategias aplicables en base al cuadrante en el que se ubique la organización. En la siguiente ilustración se pueden ver los diferentes cuadrantes. Basándonos en los valores de 3,15 (EFI) y 2,40 (EFE) en los ejes X e Y respectivamente. Teniendo como resultado de la matriz EI que la empresa se ubica en el cuadrante IV. Según la matriz sugiere la aplicación de estrategias intensivas. Se pueden aplicar estrategias como la penetración en nuevos mercados y su desarrollo para los mismos.

| | | | |
|----------------|--------------|----------------|----------------|
| ALTO 3 a 4 | I | II | III |
| MEDIA 2 a 2,99 | IV | V | VI |
| BAJO 1 a 1,99 | VII | VIII | IX |
| | FUERTE 3 a 4 | MEDIO 2 a 2,99 | DEBIL 1 a 1,99 |

Ilustración 2: Matriz IE

K. Estrategias Aplicables o Estrategias de Valor.

Para definir las estrategias de valor de nuestra organización se respondieron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza?
- ¿Cómo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Cómo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza?

Obteniendo como resultado las siguientes estrategias que se observan en el cuadro 6:

| ESTRATEGIAS DE VALOR | | |
|----------------------|------|--|
| ESTRATEGIAS FO | F101 | Creamos alianzas estratégicas que permita brindar el servicio en menor tiempo, debido a nuestro excelente Capital Humano. |
| | F102 | Alcanzamos alianzas con otras empresas que permiten el ingreso a nuevas tecnologías para el control en la experiencia del servicio gracias a las habilidades profesionales de nuestro personal. |
| | F103 | Creamos planes de negocios específicos para atender mercados diferentes como es el sector minero y público. |
| | F201 | Creamos alianzas con otras empresas para realizar el servicio en un menor tiempo gracias a la solidez económica de nuestra empresa |
| | F202 | Cumplimos con indicadores que nos permitan medir una experiencia gratificante con nuestros clientes mediante la solidez de la empresa. |
| | F203 | Creamos alianzas estratégicas que nos permitan atender a nuevos sectores, gracias a que somos una empresa consolidada en el mercado. |
| | F301 | Creamos alianza con otras empresas que nos permitan desarrollar nuevas propuestas de negocio para obtener un servicio en menor tiempo |
| | F302 | Creamos nuevas propuestas de servicio haciendoles participes a nuestros clientes |
| | F303 | Desarrollamos planes de negocios para cada sector comercial que satisfagan las necesidades específicas de los clientes |
| ESTRATEGIAS FA | F1A1 | Capacitamos constantemente a nuestro personal al momento de un cambio en la innovación tecnológica, para que así el personal pueda contar con las habilidades necesarias para el uso de nueva tecnología |
| | F1A2 | Desarrollamos las habilidades necesarias de los colaboradores para un manejo adecuado en la atención con el cliente |
| | F2A1 | Creamos alianzas externas que nos facilite la innovación del uso de nueva tecnología, mediante el flujo de efectivo que cuenta la empresa |
| | F2A2 | Contratamos personal idóneo para atención al cliente. |
| | F3A1 | Firmamos acuerdos con empresas que permita la adquisición de nueva tecnología que nos facilite el estudio de las necesidades de los clientes |
| | F3A2 | Creamos una comunicación constante con nuestros clientes, para la elaboración de futuras propuestas de negocio. |
| ESTRATEGIAS DO | D2O1 | Creamos alianzas que nos ayude en la creación de procesos internos estandarizados, con el fin de brindar a nuestros clientes un servicio en menor tiempo |
| | D2O2 | Estandarizamos los procesos internos para definir las diferentes necesidades de los clientes y así poderles brindar una mayor experiencia en nuestros |
| | D2O3 | Creamos planes de negocios específicos para los sectores comerciales de interés, estos se logra mediante la estandarización de procesos internos de cada sector. |
| | D3O1 | Creamos alianzas estratégicas que nos faciliten la formación del personal, para así poder brindar a nuestros clientes un servicio en menor tiempo. |
| | D3O2 | Somos pioneros en la formación propia del personal para así poder brindar una mayor experiencia a nuestros clientes |
| | D3O3 | Formamos al personal en base al sector específico por atender. |
| ESTRATEGIAS DA | D2A1 | Mediante la estandarización de procesos internos definimos la innovación del servicio para la nueva tecnología. |
| | D2A2 | Estandarizamos los procesos internos que permita el flujo de información cliente-empresa |
| | D3A1 | Adquirimos nueva tecnología mediante las alianzas estratégicas que facilite la formación propia del personal. |
| | D3A2 | Capacitamos constantemente al personal, que permita mejorar la relación con el cliente |

Tabla 6: Estrategias de Valor

L. Objetivos Estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño.

1. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos que planteamos para la planificación a largo plazo son para un lapso de 5 años, los aspectos a evaluar mediante indicadores clave de desempeño son los siguientes:

- Económica y financiera (o de rendimiento)
- Del cliente y otros stakeholders
- De procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Los objetivos estratégicos planteados responden a las siguientes preguntas:

- ¿Son específicos y concretos?
- ¿Son medibles o evaluables?
- ¿Son alcanzables?
- ¿Son realistas y contextualizados?
- ¿Tienen un plazo para ser logrados?

Teniendo como resultado 10 objetivos estratégicos en un plazo de 5 años se muestran a continuación en la tabla 7:

| ESTRATEGIAS DE VALOR | | OBJETIVOS |
|----------------------|--|--|
| F101 | Crear alianzas estratégicas que permita brindar el servicio en menor tiempo, debido a nuestro excelente Capital Humano. | Contar con al menos 5 alianzas estratégicas que permita el ingreso a nuevas tecnologías hasta el año 2027. |
| F102 | Alcanzar alianzas con otras empresas que permitan el ingreso a nuevas tecnologías para el control en la experiencia del servicio gracias a las habilidades profesionales de nuestro personal. | |
| F103 | Crear planes de negocios específicos para atender mercados diferentes como es el sector minero y público. | |
| F1A1 | Capacitar constantemente a nuestro personal al momento de un cambio en la innovación tecnológica, para que así el personal pueda contar con las habilidades necesarias para el uso de nueva tecnología | Contar con al menos el 80% de personal multitask para el año 2027. |
| F1A2 | Desarrollar las habilidades necesarias de los colaboradores para un manejo adecuado en la atención con el cliente | |
| F201 | Crear alianzas con otras empresas para realizar el servicio en un menor tiempo gracias a la solidez económica de nuestra empresa | Aumentar en un 60% el capital financiero de la empresa durante los próximos cinco años. |
| F202 | Cumplir con indicadores que nos permitan medir una experiencia gratificante con nuestros clientes mediante la solidez de la empresa. | |
| F203 | Crear alianzas estratégicas que nos permitan atender a nuevos sectores, gracias a que somos una empresa consolidada en el mercado. | |
| F2A1 | Crear alianzas externas que nos facilite la innovación del uso de nueva tecnología, mediante el flujo de efectivo que cuenta la empresa | Retener en al menos un 35% de clientes actuales durante los próximos cinco años. |
| F2A2 | Contratar personal idóneo para atención al cliente. | |
| F301 | Crear alianza con otras empresas que nos permitan desarrollar nuevas propuestas de negocio para obtener un servicio en menor tiempo | Contar con al menos un 45% de planes de negocios ejecutados en los diferentes sectores comerciales para el año 2027 |
| F302 | Crear nuevas propuestas de servicio haciéndoles participes a nuestros clientes | |
| F303 | Desarrollar planes de negocios para cada sector comercial que satisfagan las necesidades específicas de los clientes | |
| F3A1 | Firmar acuerdos con empresas que permita la adquisición de nueva tecnología que nos facilite el estudio de las necesidades de los clientes | Contar con al menos un incremento del 50% de clientes, mediante el uso de nueva tecnología hasta el año 2027 |
| F3A2 | Crear una comunicación constante con nuestros clientes, para la elaboración de futuras propuestas de negocio. | |
| D201 | Crear alianzas que nos ayude en la creación de procesos internos estandarizados, con el fin de brindar a nuestros clientes un servicio en menor tiempo. | Implementar una plataforma que permita la estandarización de procesos internos durante los próximos cinco años. |
| D202 | Estandarizar los procesos internos para definir las diferentes necesidades de los clientes y así poderles brindar una mayor experiencia en nuestros servicios. | |
| D203 | Crear planes de negocios específicos para los sectores comerciales de interés, estos se logra mediante la estandarización de procesos internos de cada sector. | |
| D2A1 | Mediante la estandarización de procesos internos definir la innovación del servicio para la nueva tecnología. | Contar con un sistema que nos permita atender reclamos o fallas en el servicio hasta 24 horas durante los próximos 5 años. |
| D2A2 | Estandarizar los procesos internos que permita el flujo de información cliente-empresa | |
| D301 | Crear alianzas estratégicas que nos faciliten la formación del personal, para así poder brindar a nuestros clientes un servicio en menor tiempo. | Contar con al menos una escuela de formación de personal de seguridad durante los próximos cinco años |
| D302 | Ser pioneros en la formación propia del personal para así poder brindar una mayor experiencia a nuestros clientes | |
| D303 | Formar al personal en base al sector específico por atender. | |
| D3A1 | Adquirir nueva tecnología mediante las alianzas estratégicas que facilite la formación propia del personal. | Crear al menos cinco planes de capacitación al personal que permita mejorar la relación con el cliente hasta el año 2027 |
| D3A2 | Capacitar constantemente al personal, que permita mejorar la relación con el cliente | |

Tabla 7: Objetivos Estratégicos

2. Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño planteamos de tal manera que sean medibles para los objetivos estratégicos, tienen la finalidad de tomar medidas preventivas cuando las variables exhiban tendencias o valores imprevistos, además de monitorear la mejora continua y responden a las cuestiones básicas de:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?
- ¿Cómo y bajo que norma se debe medir?

- ¿Quién debe medir?
- ¿Por qué y para que se debe medir?

SEGPROSER como empresa planteamos indicadores que puedan tener un comportamiento regular, es decir que presenten fluctuaciones de los valores por causas aleatorias, así como también un comportamiento irregular los cuales presenten grandes fluctuaciones de los valores por causas asignables.

Proponemos la motivación, capacitación y entrenamiento a los responsables sin dejar a un lado la comunicación y sensibilización a todos los involucrados en la organización para su aplicación.

En la tabla 8 se puede analizar los indicadores clave de desempeño que sirven para medir los objetivos y poder tener un control real de su cumplimiento.

| DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO | | | SEMAFORIZACION | | |
|--|--|--|----------------|-------------|-------|
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO | FORMA DE CÁLCULO | BUENO | REGULAR | MALO |
| Contar con al menos 5 alianzas estratégicas que permita el ingreso a nuevas tecnologías hasta el año 2027. | Número de empresas aliadas. | Número de empresas acordadas/Número de empresas de interes | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Contar con al menos el 80% de personal multitask para el año 2027. | Porcentaje de personal capacitado | Numero de Aprobados / Numero de Capacitaciones | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Aumentar en un 60% el capital financiero de la empresa durante los próximos cinco años. | Porcentaje del capital financiero | Último capital financiero/ Primer capital financiero | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Retener en al menos un 35% de clientes actuales durante los próximos cinco años. | Porcentaje de cartera de clientes | Número clientes/ Número de clientes perdidos | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Contar con al menos un 45% de planes de negocios ejecutados en los diferentes sectores comerciales para el año 2027 | Porcentaje de planes de negocios | Número de planes de negocios ejecutados/ Número de planes de negocios propuestos | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Contar con al menos un incremento del 50% de clientes, mediante el uso de nueva tecnología hasta el año 2027 | Porcentaje de nuevos clientes | Nuevos clientes/ Clientes totales | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Implementar una plataforma que permita la estandarización de procesos internos durante los próximos cinco años. | Número de plataformas implementadas | Número de plataformas implementadas/ Número de plataformas propuestas | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Contar con un sistema que nos permita atender reclamos o fallas en el servicio hasta 24 horas durante los próximos 5 años. | Porcentaje de fallas atendidas | Número de fallas atendidas/ Número de fallas totales (Dentro de 24 horas) | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Contar con al menos una escuela de formación de personal de seguridad durante los próximos cinco años | Número de escuelas creadas | Número de escuelas creadas/Número de escuelas requeridas | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |
| Crear al menos cinco planes de capacitación al personal que permita mejorar la relación con el cliente hasta el año 2027 | Porcentaje de planes de capacitación al personal | Planes de capacitación aprobadas/ planes de capacitación propuestas | >= 70% | 69,9 - 40,1 | < 40% |

Tabla 8: Indicadores Clave de Desempeño

M. Cuadro De Mando Integral

El cuadro de mando integral que planteamos para SEGPROSER, alinea sinérgicamente a todo el personal con la organización y su direccionamiento estratégico, y facilita la implementación de la estrategia empresarial para crear valor.

El cuadro que hemos realizado consta de dos instrumentos:

- Mapa estratégico
- Tablero de control

El Cuadro de Mando Integral de SEGPROSER enfatiza tres dimensiones, la estrategia empresarial, estructura organizacional y el enfoque de la alineación de la estructura organizacional con la estrategia empresarial, a través de temas, asuntos y objetivos e indicadores estratégicos.

1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico que presentamos en el cuadro 9, representa de manera visual la estrategia empresarial, que valida los objetivos estratégicos mostrando las relaciones de causa – efecto entre estos, en los cuatros perspectivas planteadas y estableciendo su orden de prioridad desde abajo hacia arriba.

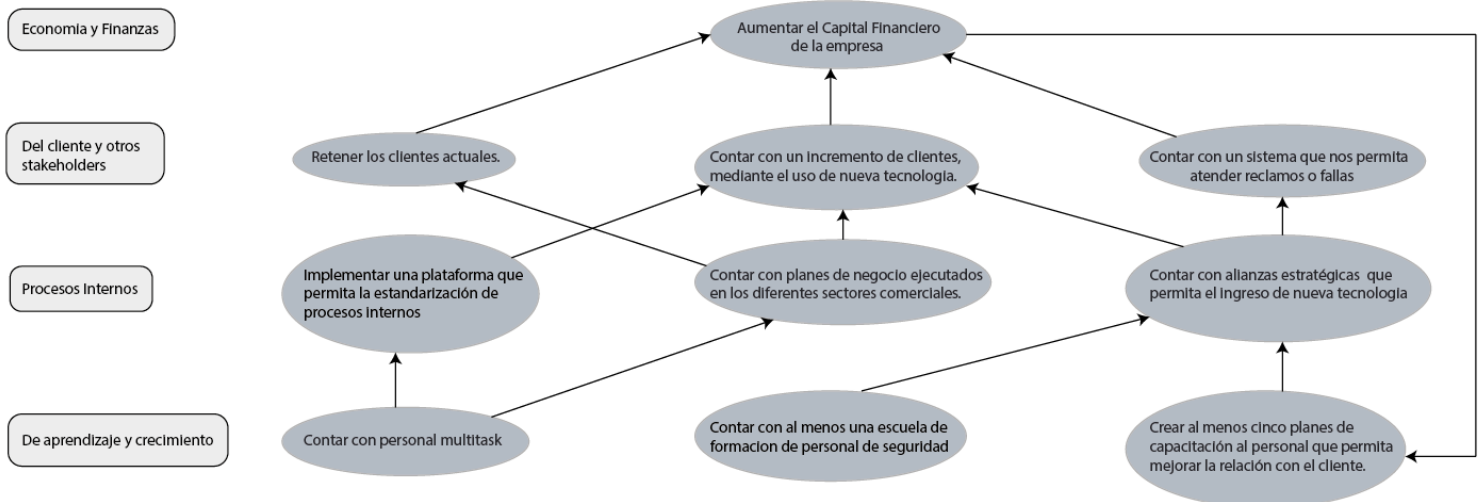


Tabla 9: Mapa Estratégico

2. Tablero de Control.

Para el desarrollo del tablero de control de SEGPROSER, se incluyeron temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategia integral de valor y presupuestos referenciales.

El Cuadro de Mando Integral que se realizó es un CMI corporativo, que proporciona un marco para clarificar y gestionar el valor agregado derivado de la estructura corporativa de la organización.

El tablero de control de SEGPROSER que se observa en la tabla 10 responde a los requerimientos de un CMI corporativo, adicional a esto se agregó un presupuesto referencial con ayuda de la alta gerencia que puede ser variable, considerando que son valores aproximados.

| TABLERO DE CONTROL | | | | | | |
|----------------------------------|--|---|---|--|--|-------------------------|
| PERSPECTIVA | TEMA CRÍTICO | ASUNTO CRÍTICO | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO | ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR | PRESUPUESTO REFERENCIAL |
| ECONOMÍA Y FINANZAS | Consolidación y sostenibilidad | Contamos con los ingresos adecuados para convertirnos en una empresa sostenible | Aumentar en un 60% el capital financiero de la empresa durante los próximos cinco años. | Porcentaje del capital financiero | Análisis de los ingresos y egresos de la empresa | \$ 5.000,00 |
| DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS | Consolidación y sostenibilidad | Contamos con los ingresos adecuados para convertirnos en una empresa sostenible | Retener en al menos un 35% de clientes actuales durante los próximos cinco años. | Porcentaje de cartera de clientes | Plan de motivación para los clientes | \$ 2.500,00 |
| | Diversificación de productos y servicios | Desarrollamos propuestas para cada tipo de cliente según sus necesidades. | Contar con al menos un incremento del 50% de clientes, mediante el uso de nueva tecnología hasta el año 2027 | Porcentaje de nuevos clientes | Implementación de nueva tecnología | \$ 6.000,00 |
| | Procesos internos | No contamos con procesos internos estandarizados | Contar con un sistema que nos permita atender reclamos o fallas en el servicio hasta 24 horas durante los próximos 5 años | Porcentaje de fallas atendidas | Implementación de sistemas | \$ 10.000,00 |
| DE PROCESOS INTERNOS | Procesos internos | No contamos con procesos internos estandarizados | Implementar una plataforma que permita la estandarización de procesos internos durante los próximos cinco años. | Número de plataformas implementadas | Implementación de plataforma | \$ 4.500,00 |
| | Diversificación de productos y servicios | Desarrollamos propuestas para cada tipo de cliente según sus necesidades. | Contar con al menos un 45% de planes de negocios ejecutados en los diferentes sectores comerciales para el año 2027 | Porcentaje de planes de negocios | Creación de planes de negocios | \$ 2.500,00 |
| | Capital Humano | Valoramos las habilidades profesionales de cada colaborador en sus respectivas áreas. | Contar con al menos 5 alianzas estratégicas que permita el ingreso a nuevas tecnologías hasta el año 2027. | Número de empresas aliadas. | Creación de nuevas alianzas estratégicas | \$ 3.000,00 |
| DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Capital Humano | Valoramos las habilidades profesionales de cada colaborador en sus respectivas áreas. | Contar con al menos el 80% de personal multitask para el año 2027. | Porcentaje de personal capacitado | Plan de desempeño del personal | \$ 10.000,00 |
| | Formación del personal | Creamos planes de negocio específicos para cada sector por atender. | Contar con al menos una escuela de formación de personal de seguridad durante los próximos cinco años | Número de escuelas creadas | Creación de escuelas de formación interna de seguridad | \$ 15.000,00 |
| | | | Crear al menos cinco planes de capacitación al personal que permita mejorar la relación con el cliente hasta el año 2027 | Porcentaje de planes de capacitación al personal | Plan de capacitación al personal | \$ 6.500,00 |

Tabla 10: Tablero de Control

N. Plan Estratégico.

El plan estrategia diseñado para la organización en estudio, corresponde a un procedimiento estructurado y sistemático de trabajo que define, enfoca y desarrolla los

aspectos relevantes de la gestión estratégica, para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

La matriz que se utilizó para la implementación del plan estratégico sigue la siguiente estructura:

- Direccionamiento estratégico
- Temas y asuntos críticos
- Estrategias integrales de valor
- Cronograma de trabajo
- Recursos necesarios
- Responsables primarios y de apoyo
- Objetivos estratégicos
- Evidencias

Teniendo como resultado el siguiente tablero de control que se visualiza en la tabla 11, cabe recalcar que los objetivos estratégicos a largo plazo se plantearon para un lapso de hasta 5 años, por lo tanto, el tablero de control se plantea durante 20 meses en total.

| PLAN ESTRATÉGICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------|---------|------------------------------------|---|-------------------------|
| ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La empresa SEGPROSER Cia. Ltda. tiene un enfoque total con la innovación de sus servicios, garantizando una experiencia satisfactoria a sus clientes al momento de realizar sus diferentes servicios, sin dejar a un lado el cumplimiento de todas las normativas, para así poder tener un adecuado manejo de la gestión administrativa y operativa satisfaciendo las necesidades de sus clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | RECURSOS | | PRESUPUESTO REFERENCIAL | RESPONSABLES | | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | EVIDENCIA | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | DE PERSONAL | FÍSICO | | PRIMARIO | APOYO | | | |
| Análisis de los ingresos y egresos de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL | SOFTWARE CONTABLE | \$ | 5.000,00 | GERENTE | JEFE DE FINANZAS | Aumentar en un 60% el capital financiero de la empresa durante los próximos cinco años. | Libros contables |
| Estudios del estado emocional del cliente hacia la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ | 2.500,00 | GERENTE | JEFE DE MARKETING Y JEFE DE VENTAS | Retener en al menos un 35% de clientes actuales durante los próximos cinco años. | Cartera de clientes |
| Evaluación de la eficiencia de la nueva tecnología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL CONTRATADO | SOFTWARE/CONSULTORES | \$ | 6.000,00 | GERENTE | JEFE DE TICS | Contar con al menos un incremento del 50% de clientes, mediante el uso de nueva tecnología hasta el año 2027 | Incremento de clientes |
| Implementación de sistemas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL CONTRATADO | SOFTWARE/CONSULTORES | \$ | 4.500,00 | GERENTE | JEFE DE TICS | Contar con un sistema que nos permita atender reclamos o fallas en el servicio hasta 24 horas durante los próximos 5 años | Control de información |
| Implementación de plataforma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL CONTRATADO | SOFTWARE/CONSULTORES | \$ | 6.500,00 | GERENTE | JEFE DE TICS | Implementar una plataforma que permita la estandarización de procesos internos durante los próximos cinco años. | Procesos estandarizados |
| Creación de planes de negocios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ | 2.500,00 | GERENTE | JEFE DE VENTAS | Contar con al menos un 45% de planes de negocios ejecutados en los diferentes sectores comerciales para el año 2027 | Incremento de clientes |
| Creación de nuevas alianzas estratégicas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL CONTRATADO | NUEVOS EQUIPOS | \$ | 15.000,00 | GERENTE | JEFE DE LOGÍSTICA | Contar con al menos 5 alianzas estratégicas que permita el ingreso a nuevas tecnologías hasta el año 2027. | Aumento de capital |
| Plan de desempeño del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ | 5.000,00 | GERENTE | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | Contar con al menos el 80% de personal multitask para el año 2027. | Personal capacitado |
| Creación de escuelas de formación interna de seguridad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO/CONTRATADO | FORMACIÓN DE LA ESCUELA | \$ | 15.000,00 | GERENTE | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | Contar con al menos una escuela de formación de personal de seguridad durante los próximos cinco años. | Escuelas creadas |
| Plan de capacitación al personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ | 6.500,00 | GERENTE | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | Crear al menos cinco planes de capacitación al personal que permita mejorar la relación con el cliente hasta el año 2027 | Personal capacitado |

Tabla 11: Plan Estratégico

O. Conclusiones.

Mediante la información recolectada del análisis situacional de la empresa gracias a los principales actores de la compañía, se pudo realizar el plan estratégico mediante el uso de varias herramientas. Teniendo como resultado un plan estratégico para los próximos cinco años sobre en que la empresa se tiene que concentrar y en los procesos que tiene que trabajar tanto internos como externos para el cumplimiento de dicho plan. Basándose principalmente en el cuadro de mando integral que se planteó, el cual alinea a todos los miembros de la organización mediante un mapa estratégico y un tablero de control que incluye presupuestos para la alta gerencia, valores que pueden ir variando puesto que son valores aproximados.

VII. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

La planificación a corto plazo es un proceso que, con la participación continua de todos los involucrados define con claridad y detalla que pretende lograr la organización a corto plazo, par que, como, cuando y donde lo hará, y quienes serán los responsables.

Para SEGPROSER la planificación a corto plazo se realizó con dos elementos fundamentales: objetivos a corto plazo y planes operativos anuales

El comité de planificadores a corto plazo designado está conformado por:

- CEO – Diego Zea
- Gerente de todas las unidades departamentales – Blanca Inga
- Coordinador y facilitador de la planeación estratégica – Juan Mateo Zea

A. *Objetivos a Corto Plazo.*

Los objetivos a corto plazo que nos planteamos son declaraciones de resultados alcanzables y medibles que se deben lograr dentro de un año y que permiten cuantificar el rendimiento de la organización, es el contexto que corresponde a los objetivos estratégicos.

Se caracterizan por tener un solo resultado medible y alcanzable, que apoyan al cumplimiento del plan estratégico y permite la elaboración de planes operativos anuales (POA).

En el cuadro 12 se pueden identificar los objetivos a corto plazo que planteamos para la organización.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | OBJETIVO A CORTO PLAZO |
|---|--|
| Aumentar en un 60% el capital financiero de la empresa durante los próximos cinco años. | Crear planes de aumento de ingresos y disminución de egresos cada seis meses |
| Retener en al menos un 35% de clientes actuales durante los próximos cinco años. | Crear estrategias de marketing para la retención de clientes, cada dos meses |
| Contar con al menos un incremento del 50% de clientes, mediante el uso de nueva tecnología hasta el año 2027 | Evaluar el incremento de clientes mensualmente |
| Contar con un sistema que nos permita atender reclamos o fallas en el servicio hasta 24 horas durante los próximos 5 años | Diseñar un sistema de reclamos cada 6 meses |
| Implementar una plataforma que permita la estandarización de procesos internos durante los próximos cinco años. | Diseñar una plataforma que permita estandarizar los procesos internos cada 3 meses |
| Contar con al menos un 45% de planes de negocios ejecutados en los diferentes sectores comerciales para el año 2027 | Desarrollar un estudio de mercado a los distintos sectores que se va atender cada seis meses |
| Contar con al menos 5 alianzas estratégicas que permita el ingreso a nuevas tecnologías hasta el año 2027. | Analizar las propuestas de negocio de las distintas alianzas mensualmente. |
| Contar con al menos el 80% de personal multitask para el año 2027. | Crear capacitaciones de las distintas actividades que realiza la empresa, trimestralmente |
| Contar con al menos una escuela de formación de personal de seguridad durante los próximos cinco años | Evualuar el rendimiento mensualmente de la(s) escuela(s) implementada(s) mensualmente |
| Crear al menos cinco planes de capacitación al personal que permita mejorar la relación con el cliente hasta el año 2027 | Evaluar al personal sobre la relación y trato que tiene con el cliente mensualmente |

Tabla 12: Objetivos a Corto Plazo

B. Plan Operativo Anual (POA).

El Plan Operativo Anual o POA es un instrumento de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo, en el contexto del plan estratégico a partir de la evaluación periódica de su ejecución, deben retroalimentarse los resultados obtenidos para fines de ajuste y mejora continua.

El propósito de generar un POA para SEGPROSER es para identificar claramente todo lo que debe ocurrir para alcanzar los objetivos a corto plazo, así como también para gestionar y validar los objetivos a corto plazo en cuanto a acciones a desarrollar, plazos, responsables y recursos necesarios.

El Plan Operativo Anual como se muestra en el cuadro 13 de SEGPROSER está directamente relacionado con los objetivos a corto plazo que sirven como base para cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo. Está diseñado para realizar controles trimestrales durante un año por un lapso de cinco años.

| Plan Operativo Anual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--------|-------------------------|--------------|-------|-------------------------|-----------|---|---|----|----|----|-------------------------------------|-------------------------|-------------|---------|--------------------------|--|------------------------------------|
| ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La empresa SEGPROSER Cia. Ltda. tiene un enfoque total con la innovación de sus servicios, garantizando una experiencia satisfactoria a sus clientes al momento de realizar sus diferentes servicios, sin dejar a un lado el cumplimiento de todas las normativas, para así poder tener un adecuado manejo de la gestión administrativa y operativa satisfaciendo las necesidades de sus clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acciones o Programas | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | |
| | RECURSOS | | PRESUPUESTO REFERENCIAL | RESPONSABLES | | OBJETIVOS A CORTO PLAZO | EVIDENCIA | | | | | | | | | | | | |
| | DE PERSONAL | FÍSICO | | PRIMARIO | APOYO | | | | | | | | | | | | | | |
| Analizar las ventas y gastos que tiene la empresa | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | SOFTWARE CONTABLE | \$ 1.000,00 | GERENTE | JEFE DE FINANZAS | Crear planes de aumento de ingresos y disminución de egresos cada seis meses | Libros contables |
| Estudio de las necesidades del cliente | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ 500,00 | GERENTE | JEFE DE MARKETING | Crear estrategias de marketing para la retención de clientes, cada dos meses | Estrategias implementadas |
| Estudio de cartera de clientes | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ 500,00 | GERENTE | JEFE DE VENTAS | Evaluar el incremento de clientes mensualmente | Incremento de clientes |
| Clasificación de los tipos de reclamos | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | SOFTWARE/CONSULTORES | \$ 100,00 | GERENTE | JEFE DE TICS | Diseñar un sistema de reclamos cada 6 meses | Control de información |
| Estudio del comportamiento del desarrollo de la plataforma | | | | | | | | | | | | | PERSONAL CONTRATADO | SOFTWARE/CONSULTORES | \$ 450,00 | GERENTE | JEFE DE TICS | Diseñar una plataforma que permita estandarizar los procesos internos cada 3 meses | Estadística de la plataforma |
| Estudio de mercado | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ 1.000,00 | GERENTE | JEFE DE VENTAS | Desarrollar un estudio de mercado a los distintos sectores que se va atender cada seis meses | Estudio de mercado |
| Selección de tipos de propuestas | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ 250,00 | GERENTE | | Analizar las propuestas de negocio de las distintas alianzas mensualmente. | Propuestas escogidas |
| Capacitación por área | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ 270,00 | GERENTE | GERENTE ADMINISTRATIVO | Crear capacitaciones de las distintas actividades que realiza la empresa, trimestralmente | Asistencia del personal capacitado |
| Estudio de avance de la(s) escuela(s) | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO/ CONTRATADO | FORMACIÓN DE LA ESCUELA | \$ 1.000,00 | GERENTE | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | Evaluar el rendimiento mensualmente de la(s) escuela(s) implementada(s) mensualmente | Personal retenido |
| Evaluación del rendimiento del personal | | | | | | | | | | | | | PERSONAL ADMINISTRATIVO | | \$ 100,00 | GERENTE | JEFE DE RECURSOS HUMANOS | Evaluar al personal sobre la relación y trato que tiene con el cliente mensualmente | Estudio de desempeño del personal |

Tabla 13: POA

C. Conclusiones.

Como paso final se creó un plan estratégico a un año, es decir; a corto plazo que sirve como base para el cumplimiento del plan estratégico a largo plazo. Para la planificación a corto plazo se utilizó dos herramientas que son la creación de objetivos estratégicos a corto plazo y la creación de planes operativos anuales (POA); los cuales son muy necesarios e importantes para la gerencia de la compañía debido a que estos sirven de guía para ver en tiempo real como la organización está trabajando bajo la dirección de los objetivos estratégicos y poder ir corrigiendo los errores sobre la marcha.

VIII. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la planeación estratégica de la empresa SEGPROSER Cia. Ltda., a largo y corto plazo se obtienen varios resultados y recomendaciones.

Se pudo definir que la empresa tiene factores internos más fuertes que los externos, los cuales mediante un plan estratégico se pueden controlar para una mejor toma de decisiones y no hacerlas de manera empírica como se lo ha venido haciendo actualmente.

Es importante que la empresa cuente con un plan estratégico y más que nada que pueda convertirse en una cultura de planificación continua que le permita identificar errores y aciertos, sobre todo que le defina un rumbo claro y concreto de hacia a dónde quiere llegar y en qué tiempo lo puede hacer, de tal manera que un lapso determinado y con un presupuesto de fácil acceso lo pueda cumplir.

Como resultado final se concluyó que la realización del proyecto de un modelo de planeación estratégica para SEGPROSER fue viable, debido a la buena predisposición del comité creado de planeación estratégica, tomando como base el fomentar una cultura de organización y planificación para que la organización pueda mejorar en los aspectos analizados, y que durante los próximos cinco años pueda llegar a ser una empresa modelo frente a sus principales competidores.

IX. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se hace a la empresa son las siguientes:

- Realizar una dirección estratégica a largo plazo
- Generar e implementar un plan estratégico anual para el cumplimiento de un plan estratégico a largo plazo
- Mantener las herramientas y matrices durante el tiempo
- Fortalecer la comunicación entre todos los miembros de la organización
- Crear planes e intensivos hacia sus colaboradores en todas sus áreas
- Tener en cuenta que los objetivos y los planes estratégicos pueden cambiar y modificarse durante el lapso establecido

X. Referencias

- BOLD. (21 de Marzo de 2019). *BOLD Consulting Group*. Obtenido de BOLD Consulting Group: <https://bold.com.ec/importancia-planificacion-estrategica/>
- Castellanos. (02 de Julio de 2018). *ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MEDIANTE ANÁLISIS ESTRATÉGICO*. Obtenido de ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MEDIANTE ANÁLISIS ESTRATÉGICO: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7148204.pdf>
- David, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Pearson Educación.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid : Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Centro de Libros PAPF, S.L.U.
- Miretti, F. (12 de Diciembre de 2021). *DPI Estrategia*. Obtenido de DPI Estrategia: <https://dpiestrategia.com/areas-consultoria/que-es-realmente-una-vision-empresarial#:~:text=Consiste%20en%20la%20explicitaci%C3%B3n%20de,con%20las%20voluntades%20del%20equipo.>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO.
- Quiroa, M. (06 de Septiembre de 2021). *Gestión estratégica*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>
- Rivero, J. (19 de Septiembre de 2019). *Neetwor Business School*. Obtenido de Neetwor Business School: <https://neetwork.com/gestion-estrategica/>
- Roncancio, G. (2018). *PENSEMOS*. Obtenido de PENSEMOS: <https://gestion.pensempos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

XI. ANEXOS

A. ANEXO I

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

Mercado

1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Personal

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Información y comunicación

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?

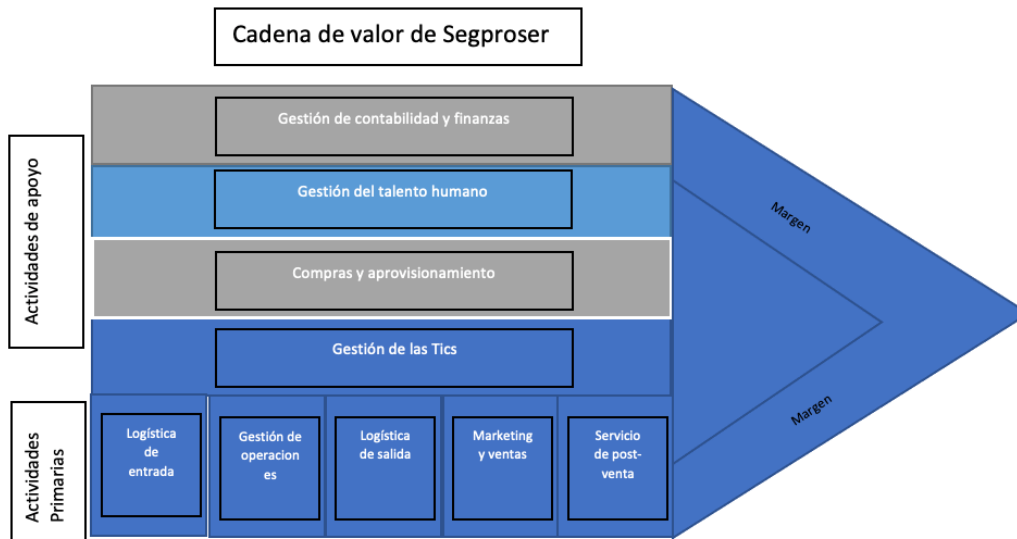
B. ANEXO 2

LIENZO CANVAS

| LIENZO MODELO CANVAS | | Diseñado para: | Diseñado por: | Fecha: | Versión: |
|---|---|---|--|--|----------|
| | | SEGPROSER Cia. Ltda. | Juan Mateo Zea Alvarez | 20/3/2023 | XXXX |
| Socios clave Grupos Empresariales Grupos Inmobiliarios Instituciones Financieras Instituciones Educativas Proveedores nacionales | Actividades clave Servicio de seguridad Controles mediante supervisores (controles) Jefe operativo que se encarga de controlar al supervisor Jefes de grupo encargados de supervisar a los guardias de la zona | Propuestas de valor Superar las expectativas de nuestros clientes (seguridad) Innovación constante en el servicio de seguridad. Adquisición de nueva tecnología. Personalización de planes de seguridad para cada cliente. Capacidad adquisitiva para satisfacer las necesidades de los clientes. | Relación con clientes Mantener una comunicación constante con los clientes. Superando así las expectativas en la realización del servicio y cumplir todas las necesidades que al cliente se le presenten. Mantemos visitas periódicas con todos los clientes que nos ayudan con su retroalimentación para mejorar y perfeccionar nuestro servicio. | Segmentos de clientes Los clientes potenciales que atendemos están segmentados por categorías para poderles brindar el servicio de la mejor manera. Existe un perfil de guardia establecido para el sector inmobiliario que es muy distinto al del sector empresarial o al sector minero. De la misma forma la formación del guardia depende del sector a atender y gracias a esto el cliente pueda obtener los mejores resultados con nuestros servicios. | |
| | Recursos clave Capital Humano Infraestructura Capacidad de adquisición del armamento y medios de comunicación (radios, apps, body cams, drones para control y bastones de marcación) | | Canales Contacto directo vía telefónica o redes sociales. Ofertas por catálogo electrónico | | |
| Estructura de costos Mano de obra Inversiones en equipo y transporte Gastos administrativos Costos de logística Costos de publicidad En 2021 1'850.000 | | | Fuente de ingresos Venta del servicio de seguridad En 2021 2'200.000 | | |

C. ANEXO 3

Cadena de Valor.



D. ANEXO 4

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES: | | | |
| Logramos alianzas con otras empresas que nos permitan brindar el servicio en menor tiempo | 15% | 4 | 0,60 |
| Logramos ser los pioneros en nuestra área, consiguiendo tener una mayor experiencia con nuestros clientes. | 25% | 4 | 1,00 |
| Creamos planes de negocio específicos para cada sector por atender. | 10% | 3 | 0,30 |
| AMENAZAS: | | | |
| El cambio de la innovación constante nos dificulta la adquisición de nueva tecnología. | 30% | 1 | 0,30 |
| Existe falta de comunicación por parte del cliente hacia la empresa. | 20% | 1 | 0,20 |
| TOTAL | 100% | | 2,40 |

E. ANEXO 5

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

| Matriz de Perfil Competitivo | | | | | | | |
|--|-------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| Factores Críticos del Éxito | Ponderación | SEGPROSER | | G4S | | LIDERMAN | |
| | | Calificación (1-4) | Calificación Ponderada | Calificación (1-4) | Calificación Ponderada | Calificación (1-4) | Calificación Ponderada |
| Capital humano en constante preparación | 16% | 4 | 0,64 | 4 | 0,64 | 4 | 0,64 |
| Experiencia positiva en el servicio | 15% | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Planes personalizados para los diferentes sectores de mercado | 22% | 2 | 0,44 | 3 | 0,66 | 4 | 0,88 |
| Eficiente manejo de los procesos internos y operativos de la organización | 15% | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Consolidación de la empresa al brindar estabilidad y sostenibilidad con los clientes | 32% | 4 | 1,28 | 4 | 1,28 | 3 | 0,96 |
| TOTAL | 100% | | 3,26 | | 3,63 | | 3,38 |

F. ANEXO 6

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|---|-------------|--------------|------------------------|
| FORTALEZAS: | | | |
| Valoramos las habilidades profesionales de cada colaborador en sus respectivas áreas. | 25% | 4 | 1,00 |
| Contamos con los ingresos adecuados para convertirnos en una empresa sostenible. | 20% | 3 | 0,60 |
| Desarrollamos propuestas para cada tipo de cliente según sus necesidades. | 30% | 4 | 1,20 |
| DEBILIDADES: | | | |
| No contamos con procesos internos estandarizados. | 10% | 2 | 0,20 |
| No contamos con una formación propia del personal. | 15% | 1 | 0,15 |
| TOTAL | 100% | | 3,15 |

G. ANEXO 7

Matriz PEEA.

| MATRIZ PEEA | | | |
|--|--------------|---|--------------|
| Fortaleza Financiera (FF) | Calificación | Ventaja Competitiva (VC) | Calificación |
| La empresa tiene la suficiente liquidez para los requerimientos del cliente en infraestructura | 5 | SEGPROSER es la empresa mas sólida en el austro ecuatoriana | -1 |
| Pagos puntuales a sus colaboradores | 6 | La calidad del servicio es superior a su competencia | -1 |
| Facilidad para fortalecerse en el mercado frente a su competencia | 4 | Tiene mayor presencia en brindando su servicio a nivel nacional | -4 |
| Dejar el mercado seria difícil por los años que ha estado operativa la empresa y por la | 1 | Capacidad de fidelización con sus clientes | -3 |
| PROMEDIO | 4 | PROMEDIO | -2,25 |
| Fortaleza Industrial (FI) | Calificación | Estabilidad Ambiental (EA) | Calificación |
| Adquisición de nuevas tecnologías como drones para mejorar el servicio. | 5 | Presión competitiva mediante sus competidores directos | -3 |
| Estabilidad financiera | 6 | Regulaciones por parte del ministerio del interior y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas | -4 |
| Facilidad de adquisición de vehiculos destinados a sectores como el minero. | 4 | Barreras para entrar a ciertos mercados que tienen otro tipo de regulaciones | -2 |
| Facilidad de apertura de nuevas sucursales a nivel nacional | 4 | Los precios de la competencia, en su mayoría, son mas bajos. | -2 |
| PROMEDIO | 4,75 | PROMEDIO | -2,75 |
| Eje X: Ventaja Competitiva (VC) vs Fortaleza Industrial (FI) | | | 2,5 |
| Eje Y: Estabilidad Ambiental (EA) vs Fortaleza Financiera (FF) | | | 1,25 |