

T
658.1
ACH



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y
ECONÓMICAS

*“Reingeniería Administrativa, Operativa,
Financiera y de Servicios para la empresa
Bloque Especial de Seguridad Empresarial
(BESE) Cía. Ltda. de la Ciudad de
Guayaquil”*

**Proyecto de Grado previo a la obtención del título de
Economistas con mención en Gestión Empresarial
Especialización: Marketing y Finanzas**



D-32392

AUTORAS:

Karina Virginia Achupallas Mesa

Eulalia del Rocío Tobar Morán

**Guayaquil – Ecuador
2004**



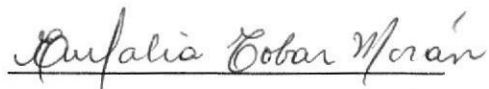
BIBLIOTECA
CENTRAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de este proyecto nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Karina V. Achupallas Mesa



Eulalia del R. Tobar Morán





Tribunal de Graduación

Dr. Hugo Arias Palacios

Presidente del Tribunal



Msc. Mariela Méndez P.

Directora de Tesis

Ing. Bolívar Pastor

Vocal Principal

Msc. M^a Elena Romero

Vocal Principal

Ing. Constantino Tobalina

Vocal Alterno

Ec. Leonardo Estrada

Vocal Alterno





*A toda nuestra familia
por ser el pilar fundamental de nuestra formación,
también queremos agradecer a todas aquellas personas
que de una u otra manera formaron
parte en la realización de este proyecto
en especial al señor Magno Mora
y a todos nuestros profesores,
gracias por sus conocimientos.*

*Karina Achupallas M.
Eulalia Tobar M.*





*Dedico esta tesis a mis padres, Carlos y Rosa,
Quienes me han acompañado
Desde mis primeros años del saber
Hasta el final de mi carrera universitaria,
Provocando el deseo de superación en mí,
A mis hermanos, y amigas con quienes siempre estaré agradecida
Ya ese Ser Especial y a la Virgen María que me han permitido
Celebrar con mis seres queridos esta tapa de mi vida.*

Eulalia Tobar M.





*A Dios, La Virgen y mi Ángel de la Guarda por ser mi apoyo espiritual
A Julio y Esmeralda, mis padres, por su ejemplo y amor incondicional
A Mariuxi y Julio, mis hermanos, por su apoyo y creer en mi
A mi sobrino por darme la alegría de venir al mundo
A Enid, por todos estos años de cuidado y cariño
A mis amigos por su amistad*

*A la memoria de Manuel Cadme P., un gran hombre que a más
de ser mi abuelito fue un padre para mí, con todo mi amor para ti.*

Karina Achupallas



INDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN

	Pág.
CAPITULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	8
1.1. Historia General de las Empresas de Seguridad	9
1.2. Análisis del Servicio de Seguridad en Guayaquil	12
1.3. Reseña Histórica	15
1.4. Localización de la Empresa	16
CAPITULO 2: DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA	17
2.1. Área Administrativa	18
2.1.1. Misión y Visión	18
2.1.2. Políticas Internas y Valores	19
2.1.3. Organigrama	22
2.1.4. Funciones del Personal	23
2.2. Área Operativa	26
2.2.1. Descripción del Proceso Operativo	26
2.2.2. Satisfacción del Personal Operativo	28
2.3. Área de Servicios	35
2.3.1. Descripción del Servicio	35
2.3.2. Descripción del Proceso de Servicio	37
2.3.3. Plan Operativo.....	40
2.3.3.1. Cliente Satisfecho	40
2.3.4. Análisis de Oportunidades y Amenazas	44
2.3.5. Análisis de la Competencia	45
2.3.5.1. Identificación de la Competencia	45
2.3.5.2. Análisis comparativo de la Competencia	48
2.3.6. Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	51
2.3.7. Enfoque Estratégico	52
2.3.7.1. Matriz Boston Consulting Group	52
2.3.7.2. Análisis de Porter	56
2.3.7.3. Segmentación	59
2.3.7.4. Mercado Meta	59
2.3.7.5. Posicionamiento del Servicio	61



2.3.8. Plan Operativo: Marketing Mix	63
2.3.8.1. Consumidor Satisfecho	64
2.3.8.2. Costos	65
2.3.8.3. Canales de Distribución	66
2.3.8.4. Comunicación	67
2.4. Área Financiera	73
2.4.1. Demanda del Servicio de Seguridad Actual (Sectorizado)	73
2.4.2. Inversión Inicial (Activos Actuales)	74
2.4.3. Sueldos y Salarios	75
2.4.4. Costos y Gastos	76
2.4.5. Ingresos	77
2.4.6. Flujo de Operativo	78
2.4.7. Flujo del Proyecto	80
2.4.8. Análisis de Sensibilidad	83
2.4.9. Punto de Equilibrio	84
2.4.10. Ratios Financieros	84
CAPITULO 3: PLAN DE REINGENIERÍA	87
3.1. Reingeniería Administrativa	89
3.2. Reingeniería Operativa	96
3.3. Reingeniería de Servicios	102
3.4. Reingeniería Financiera	111
CAPITULO 4: APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA	118
4.1. Enfoque de los resultados obtenidos	119
4.2. Tiempo de aplicación de la reingeniería	120
4.3. Costos de aplicación de la reingeniería	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFIA	

ANEXOS

Anexo No. 1 Registro Oficial # 257	136
Anexo No. 2 Registro Oficial # 130	142
Anexo No. 3 Encuesta a Guardias	147
Anexo No. 4-A Pregunta No. 1	148
Anexo No. 4-B Pregunta No. 2	148
Anexo No. 5 Pregunta No. 3	149
Anexo No. 6-A Pregunta No. 4	150
Anexo No. 6-B Pregunta No. 5	150
Anexo No. 7-A Pregunta No. 6	151
Anexo No. 7-B Pregunta No. 7	151
Anexo No. 8 Encuesta a clientes	152
Anexo No. 9-A Pregunta No. 1	153
Anexo No. 9-B Pregunta No. 2.....	153
Anexo No. 10-A Pregunta No. 3.....	154
Anexo No. 10-B Pregunta No. 4	154
Anexo No. 11 Distribución de Guardias de BESE Cía. Ltda.	155
Anexo No. 12-A Inversión Inicial	156
Anexo No. 12-B Tabla de Amortización	157
Anexo No. 13 Sueldos y Salarios	158
Anexo No. 14 Costos y Gastos	159
Anexo No. 15 Ingresos mensuales por Puestos	160
Anexo No. 16 Ingresos	161
Anexo No. 17 Flujo Operativo	162
Anexo No. 18-A Tabla de Amortización para aplicación de reingeniería	163
Anexo No. 18-B Gastos de Aplicación de Reingeniería	164
Anexo No. 19 Mano de Obra	165
Anexo No. 20 Costos y Gastos	166
Anexo No. 21-A Ingresos mensuales por puestos	167
Anexo No. 21-B Ingresos anuales por puestos	168
Anexo No. 22 Flujo Operativo	169
Anexo No. 23 Tiempo de Recuperación Descontado	170



BIBLIOTECA
CENTRAL

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1.1 Estadísticas Delincuencial en Guayaquil del Primer Semestre del 2003	13
Cuadro No. 1.2 Estadísticas de Asaltos de Personas desde Enero-Agosto 2003	14
Cuadro No. 2.1 Tabulación de Encuestas a Personal Operativo	31
Cuadro No. 2.2 Tabulación de Encuesta a Clientes	41
Cuadro No. 2.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas del Mercado de Empresas de Seguridad en Guayaquil	44
Cuadro No. 2.4 Años de Servicio de Empresas de Seguridad Privada	48
Cuadro No. 2.5 Empresas de Seguridad por Encima del Precio Promedio (Servicio de 24 horas \$821.90)	49
Cuadro No. 2.6 Empresas de Seguridad por Encima del Precio Promedio (Servicio de 12 horas diurnas \$438.89)	50
Cuadro No. 2.7 Análisis de Fortalezas y Debilidades de BESE Cía. Ltda.	51
Cuadro No. 2.8 Resumen de Costos y Gastos de BESE Cía. Ltda.	77
Cuadro No. 2.9 Flujo del Proyecto	82
Cuadro No. 2.10 Ratios Financieros	85
Cuadro No. 3.1 Distribución de Guardias	99
Cuadro No. 4.1 Inversión Inicial de Reingeniería	122
Cuadro No. 4.2 Resumen de Costos de Mano de Obra	124
Cuadro No. 4.3 Resumen de Gastos Administrativos y Ventas	126
Cuadro No. 4.4 Resumen de Ingresos	127
Cuadro No. 4.5 Flujo del Proyecto	127
Cuadro No. 4.6 Flujo Incremental	128
Cuadro No. 4.7 Ratios Financieros	131





INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1 Diagrama del Proceso Operativo Actual	27
Gráfico No. 2.2 Diagrama del Proceso de Servicio Actual	39
Gráfico No. 2.3 Matriz BCG de Empresas de Seguridad	54
Gráfico No. 2.4 Guardias por Sectores	73
Gráfico No. 2.5 Inversión	75
Gráfico No. 2.6 Sueldos y Salarios	76
Gráfico No. 2.7 Costos y Gastos	77
Gráfico No. 2.8 Ingresos	78
Gráfico No. 2.9 Ingresos VS Costos	79
Gráfico No. 2.10 Flujo Operativo	80
Gráfico No. 3.1 Etapas de la Reingeniería Administrativa	90
Gráfico No. 3.2 Estructura del Departamento de Marketing	93
Gráfico No. 3.3 Miembros que participan en la Reingeniería Administrativa	95
Gráfico No. 3.2 Diagrama del Proceso Operativo (Reingeniería)	97
Gráfico No. 3.3 Diagrama del Proceso del Servicio (Reingeniería)	103
Gráfico No. 4.1 Cronograma de Aplicación de Reingeniería	121



INTRODUCCIÓN

A través de los tiempos la tecnología y la competencia, inducen a las empresas no solo a satisfacer la demanda de un bien y/o servicio, si no a cumplir o mejorar los requerimientos del cliente. Esta realidad crea la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques administrativos, operativos, y financieros dentro de una empresa; mejorando así la eficacia en el servicio y con ello la competitividad.

Todas las personas que forman parte de una empresa deben de contribuir en dar el mejor servicio a sus clientes. Los clientes al estar en contacto con los funcionarios de la empresa deben, de percibir este servicio, pues es aquí con ellos, que perciben la imagen que proyecta la empresa, esta proyección que debe ser de seguridad, de calidad en todos los aspectos económicos, financieros y de servicios en general.

Es por esto, que la empresa debe cuidar que desde la alta administración se apliquen políticas de comunicación positiva, y que así mismo, todo su personal este debidamente capacitado para que pueda aplicar estas habilidades de comunicación, en beneficio



de sus clientes tanto internos como externos, que en definitiva forman la empresa.

Frente a esta situación, lo que se necesita es un método sistemático que nos pueda poner en contacto a todos los integrantes de la empresa y en especial con los clientes, de tal manera, que del conocimiento de ellos, obtengamos una ventaja competitiva en el mercado.

Aplicar una reingeniería permitirá identificar y localizar problemas, así como proporcionar a la administración recursos teóricos y técnicos para implementar correctivos en cada proceso para brindar servicios que se llevan a cabo en la empresa.



CAPITULO 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Antes de comenzar a aplicar la reingeniería en cualquier tipo de negocios se necesita hacer un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Esto incluye una breve reseña histórica de como se ha ido desarrollando el servicio de la seguridad y vigilancia física en nuestro medio, la situación general en la que se encuentra, para luego con mayor énfasis revisar la situación de la empresa misma. También este punto debe indicar la localización de la empresa, la infraestructura con la que cuenta y su influencia en el medio.

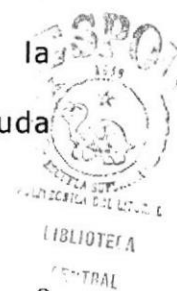
Como este tipo de servicio esta relacionado directamente con el nivel delincuencial de nuestro medio, también se hará la debida mención de la información pertinente a este campo muy básica para análisis futuro.

En esta parte utilizaremos información recabada por fuentes primarias, como Registros Oficiales que regulan a las empresa de seguridad y la información histórica de la empresa que se ha ido generando a través del tiempo.

1.1. Historia General de las Empresas de Seguridad

A través de los tiempos el hombre se ha visto en la necesidad de proteger sus pertenencias, bien por motivos de substracción por parte de otros individuos, o bien sea por las acciones de la naturaleza; hasta hace poco tiempo, la forma de actuar era bien sencilla, en donde el propio individuo se encargaba de vigilar o establecer mecanismos propios de autodefensa, de acuerdo a su imaginación, para así evitar desagradables sorpresas que por desgracia siempre se han producido.

La seguridad se origina en el propio instinto natural de preservación y defensa de la vida contra los peligros, la ambición, los odios, la sed de venganza, los desequilibrios sociales, la desadaptación, las injusticias y los resentimientos, que sin duda



han sido los factores que han alimentado en forma constante la historia del crimen. Los países han buscado siempre defenderse de la agresión de sus vecinos territoriales y el hombre siempre ha estado en continua lucha contra su prójimo.

En el presente, la agresión toma formas sutiles y variadas, el crimen se pasea por nuestras calles y el delito ha alcanzado nuestros propios hogares y ante esto la autoridad se siente impotente para contener la arremetida delincidencial.

En algunos sectores de la sociedad (ciudadelas privadas, empresas públicas y privadas, bancos, etc.) han optado por recurrir a los servicios privados de seguridad.

Cada veinticuatro horas se crea una nueva empresa de servicios de seguridad en el país, en el Ministerio de Gobierno donde se conceden los permisos, unas 228 están a la espera de que se les conceda licencia; sin embargo, muchas de ellas ya están operando, mientras que en este año solo en forma legal operan 170 con 56 sucursales según los datos oficiales del Departamento de Inteligencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Las organizaciones de seguridad privada tienen por finalidad proporcionar servicios de protección y vigilancia de personas de



bienes, muebles e inmuebles de investigación y custodia de valores.

Las empresas de seguridad son organizaciones que se conforman legalmente en el sector privado para proporcionar servicios de seguridad bajo el directo control y supervisión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, en el ámbito de su competencia. Por su preparación y condición constituyen fuerzas paramilitares.

Por la naturaleza e importancia de los servicios de seguridad, es indispensable que el estado cuente con un marco jurídico adecuado, que permita la regulación y el control de las compañías de vigilancia y seguridad privada.

La regulación de estas organizaciones está debidamente enmarcada en el Registro Oficial # 257 emitido el 13 de febrero de 1998 donde se estipulan normas para su debida constitución, funcionamiento, tipos de servicios, permisos, personal operativo, sanciones y demás disposiciones generales relacionadas con esta área (*Ver Anexo No. 1*).

Se publica un nuevo documento en el Registro Oficial #130 del 22 de Julio de 2003, donde se regula más específicamente un marco



jurídico sobre todo dirigido a contrarrestar la proliferación de empresas fantasmas y otras no constituidas legalmente que han hecho decaer la credibilidad de este negocio (*Ver Anexo No. 2*).

1.2. Análisis Del Servicio de Seguridad en Guayaquil

El principal problema que enfrenta la Policía Nacional del Ecuador para brindar seguridad a la población es el de no contar con un personal suficiente (al momento tienen un déficit de 20.000 hombres de los 50.000 efectivos con los que debería contar) y la falta de tecnología moderna a las operaciones policiales de prevención y represión a la delincuencia, no sea suficiente para cubrir una demanda de seguridad ciudadana.

Para ello solo basta observar las siguientes cifras que reportó la policía Nacional de la ciudad de Guayaquil desde enero hasta agosto de 2003¹

Las estadísticas de la Policía Nacional revelan que en el primer semestre de este año recibió un total de 17.077 denuncias por diferentes delitos. Los delitos más comunes son:

¹ Fuente: Diario El Universo (6,14,15,17 y 18 de Septiembre, 2003)

Cuadro No. 1.1
Estadísticas Delincuencial en Guayaquil del
Primer Semestre del 2003

DELITOS	PRIMER SEMESTRE DEL 2003
Presentación de denuncias	17.077
Asalto a personas	2.531
Casas desvalijadas	1.147
Carros robados	1.161
Hurtos (robos sin violencia)	620
Buses asaltados	170
Asesinatos	305
Buses asaltados (carreteras)	42
Asalto a bancos	3

Fuente: DIARIO EL UNIVERSO

Elaboración: Autoras

En lo que va primer semestre del 2003 denunciaron el atraco a viviendas 1.147 personas, mientras que en el 2002 fueron 3.724 los perjudicados.

Hasta agosto del 2003, La Fiscalía del Guayas recibió 21.949 denuncias por diferentes delitos. En igual período del 2002 se denunciaron 19.279 ilícitos. El incremento fue del 13.84%.

Según la Policía, entre enero y agosto del 2003 se registraron 3.321 asaltos a personas; es decir, 14 diarios. El informe señala que enero, marzo, abril y mayo, constan como los meses con mayor

número de delitos, entre ellos, mayo figura con el más alto, con un total de 498 casos. Febrero se destaca con 328 casos por ser el mes con menos delitos.

Cuadro No. 1.2
Estadísticas de Asaltos de Personas
desde Enero-Agosto 2003

MESES	ASALTOS A PERSONAS
Enero	436
Febrero	328
Marzo	430
Abril	461
Mayo	498
Junio	378
Julio	380
Agosto	410
TOTAL (Enero-Agosto 2003)	1.483

Fuente: DIARIO EL UNIVERSO

Elaboración: Autoras

Entre enero y agosto del 2003 se registraron 1.483 robos a casas, un promedio de 185 atracos por mes, aproximadamente seis estruches por día en Guayaquil.

En vista de esta situación de inseguridad la ciudadanía se ha visto obligada a buscar diferentes formas de vigilancia, como es el caso de las diferentes Brigadas Barriales, Más Seguridad, Comunidad de

Vecinos, Seguridad Ciudadana en la lucha contra el crimen y principalmente empresas de seguridad privada.

1.3. Reseña Histórica de BESE Cía. Ltda.

Desde su creación en 1.978, BESE Cía. Ltda. debe su reconocimiento y prestigio a la tenacidad con que ha sostenido principios sólidos y objetivos coherentes en los negocios.

La experiencia acumulada en este tiempo sigue siendo una fuente esencial de inspiración y conocimiento para el desarrollo de toda actividad. A lo largo de este tiempo BESE Cía. Ltda., se ha mantenido en un mercado competitivo, pero debido a los desafíos permanentes que toda actividad económica demanda para mantener su vigencia, la compañía se ha visto en la necesidad de aplicar un plan de reingeniería que permita mantener un crecimiento sostenido.

Actualmente, es una organización de propiedad familiar, líder en el campo de la vigilancia, control y seguridad, con una sola matriz localizada en la ciudad de Guayaquil.

BESE Cía. Ltda. tiene como objetivo fundamental la prestación de servicio de vigilancia, control y seguridad privada a personas naturales y jurídicas, esta es la razón que motiva que todo su



personal reciba un entrenamiento, que le permita cumplir a cabalidad sus expectativas y especialmente las expectativas de sus clientes.

1.4. Localización de la Empresa

La oficina matriz se encuentra en Guayaquil. BESE Cía. Ltda. tiene sus instalaciones administrativas en su edificio ubicado en las calles Pedro Carbo y Colón, que comprenden: Presidencia, Gerencia General, Subgerencia General, Departamento Financiero-Contable, Departamento de Relaciones Públicas y Secretaría General, dotadas de los medios necesarios para su total funcionamiento y servicio de calidad.

Además cuenta con una Central de Monitoreo y Operaciones, con equipos de radios portátiles y radios bases, ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad.



CAPITULO 2

DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

Este capítulo recopila un diagnóstico general de la empresa, comprendidos en el área administrativa, operativa, financiera y de servicios.

En el área administrativa se desarrollará un análisis interno de BESE Cía. Ltda. describiendo su misión, visión, políticas internas y valores, organigrama y funciones del personal.

En el área operativa se describirá el proceso operativo como tal, también incluiremos la satisfacción del personal operativo en base a encuestas.

En el área de servicios se detallará una descripción minuciosa del tipo de servicio que brinda BESE Cía. Ltda., la descripción de proceso de servicio, incluiremos encuestas a clientes, análisis de la competencia, análisis FODA y un enfoque estratégico.



En el área financiera abarcaremos la distribución de guardias, inversión, costos y gastos, salarios, ingresos y flujo proyectado.

2.1. Área Administrativa

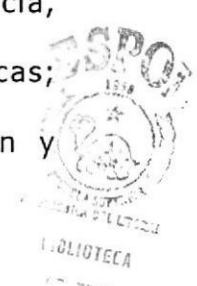
Para la implementación de un plan estratégico de Reingeniería en un negocio debe existir un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar que productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse; de decidir qué negocios deberían adquirirse y cuáles venderse; y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos.

Un aspecto clave es determinar en qué tipo de negocio se encuentra la empresa a ser analizada. Así, BESE Cía. Ltda. se encuentra en el negocio de Servicio de Seguridad Física y Vigilancia.

2.1.1. Misión y Visión

Misión

BESE Cía. Ltda. es una empresa de servicio a la comunidad guayaquileña en el complejo campo de la seguridad y vigilancia. Su objetivo fundamental es la prestación de servicios de vigilancia, control y seguridad privada a las personas naturales y jurídicas; apoyados a través de una adecuada selección, administración y



permanente capacitación del recurso humano, caracterizándolos por su calidad, eficacia, cumplimiento y disponibilidad de reacción.

Visión

Consolidarse como líderes en el mercado de la seguridad, buscando la estabilidad y ampliación progresiva a nivel nacional de los servicios que ofrecen; a través de la gestión humana creando pertenencia y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la organización, asegurando así un constante desarrollo comercial, que les permita lograr un desempeño rentable que garantice la satisfacción de los socios, empleados y clientes logrando con esto permanencia y reconocimiento en el mercado.

2.1.2. Políticas Internas y Valores

La compañía tiene por objeto y finalidad prestar servicio de vigilancia y seguridad a personas jurídicas y naturales; empleando para el efecto su propio personal y los medios técnicos que el caso requiera: colocación, reparación y mantenimiento de sistemas de alarma, localización de clientes morosos, mandato y cobranza, compra-venta de bienes muebles o inmuebles por cuenta propia o ajena ligado con el objeto y finalidad de la compañía, instalar agencias dentro o fuera del país y realizar toda clase de actos, contratos civiles o mercantiles permitidos por la Ley relacionados con el objeto social.



El personal uniformado y armado de BESE Cía. Ltda. cumple su labor de disuasión y protección utilizando los medios técnicos que exige la sociedad actual. Un cuerpo de supervisores debidamente entrenados e instruidos son los encargados de la planificación y cumplimiento operacional del personal en cada uno de sus puestos de vigilancia, control y seguridad.

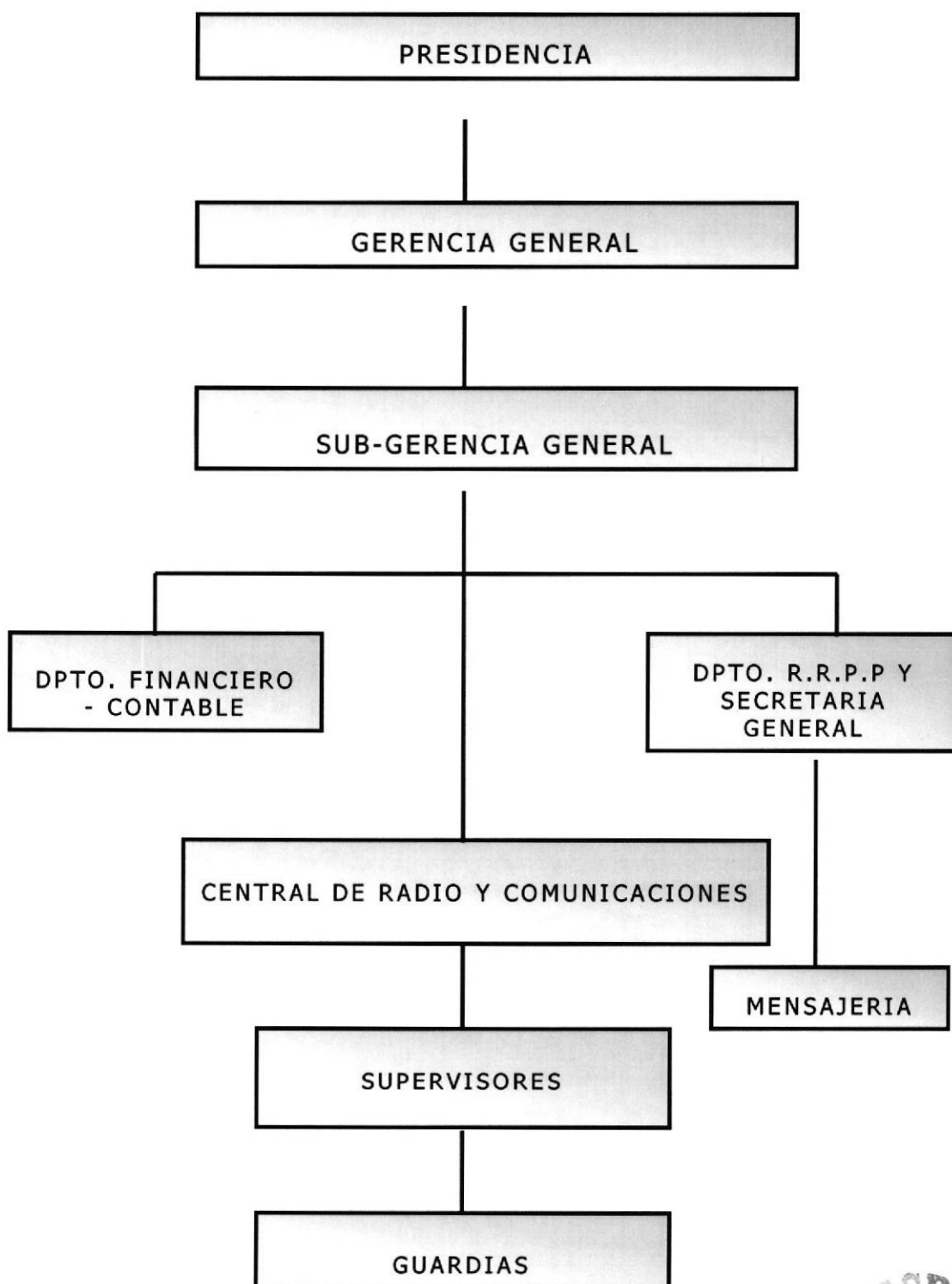
Los siguientes elementos constituyen la base de sus políticas internas, normas y procedimientos, que los obligan en todo tiempo y lugar; y constituyen la base del desarrollo de su cultura empresarial.

Valores

- CALIDAD entendida como total satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo.
- RECTITUD expresada en el respeto por las buenas costumbres, la moral y la ley.
- HONESTIDAD en todas las acciones y en el cumplimiento de las funciones.
- LEALTAD tanto con la empresa como con el cliente caracterizada por el compromiso, identificación y compenetración con los principios, normas, políticas y procedimientos de BESE Cía. Ltda.

- RESPONSABILIDAD cumplimiento cabal y estricto de sus labores y compromisos para así garantizar la efectividad en los resultados.
- ÉTICA y transparencia que satisfacen todos los requisitos.
- TALENTO HUMANO basado en la creencia en la gente y en sus capacidades y en procura de su mejor aprovechamiento y desarrollo.
- PROFESIONALISMO caracterizado por "HACER BIEN LO QUE HAY QUE HACER Y CON ENTUSIASMO".
- MÍSTICA que comprende el sentido de pertenencia, el respeto, la lealtad, el compromiso y la devolución al trabajo.
- COOPERACIÓN a todo nivel y función, asegurando eficaz trabajo en equipo.
- RETROALIMENTACIÓN como esencia del mejoramiento continuo.
- AMABILIDAD Y CORTESÍA en todas nuestras interacciones cotidianas.
- DISPOSICIÓN AL CAMBIO con enfoque pro activo, buscando siempre las nuevas posibilidades de acción que ofrezcan los mejores resultados.

2.1.3. Organigrama



2.1.4. Funciones Del Personal

BESE Cía. Ltda. es una empresa dirigida por personal idóneo y profesional en el área de su desempeño, áreas que se encuentran totalmente sistematizadas para garantizar efectividad y cumplimiento en las labores de control y administración del servicio.

Con la intención de prestar un servicio efectivo acorde con las necesidades de cada usuario BESE Cía. Ltda. le brinda una estructura totalmente a su servicio.

Presidencia

Responsable principal de todas las actividades que realiza la institución. Quien decide en última instancia las decisiones finales a tomar en casos que así lo ameriten. Hace las veces de Representante Legal de la Compañía.

Gerencia General

Responsable administrativo de todas las actividades de la empresa. Presenta informe a la Presidencia. Debe verificar los contratos con los clientes en todos los aspectos que se relacionen, ya sea, verificar las necesidades requeridas, que exista el equipo necesario y que el personal a utilizarse esté disponible.

Subgerencia General

Trabaja en conjunto con la Gerencia General, reemplazándolo en casos que así lo ameriten. Principalmente velará por el correcto desempeño de la fase operativa de la institución; es decir, junto con los supervisores controlará el correcto desempeño de los empleados en sus diferentes lugares de trabajo.

Departamento Financiero contable

Establecen políticas financieras dentro del ámbito salarial y tributario. Además se encarga de manejar los costos de contratación, pagos al IESS, SRI, vacaciones y demás gastos administrativos y del personal.

Departamento de Relaciones Públicas y Secretaría General

Maneja la información de los servicios que BESE Cía. Ltda. está en posibilidades de prestar, tramita el contrato de servicio, coordina la fecha de instalación del puesto y se mantiene en comunicación con el cliente con el fin de mantenerlo bien informado y de que mantenga informada a la empresa de los hechos acontecidos con el servicio, las sugerencias y posibles inconvenientes o problemas que puedan surgir en el préstamo del servicio o con el personal asignado a los puestos.

También atiende todo lo relacionado con el contrato de manejo de servicios y pagos de nóminas.

Central de radio y comunicaciones

Le brinda de manera continua las 24 horas del día la supervisión y control que requiere el servicio para así proporcionarle la seguridad y tranquilidad que se merece, en este mismo horario le atendemos todos los inconvenientes presentados en el servicio y que requieran de nuestra acción inmediata para su solución.

Supervisores

Controlan que los guardias en sus puestos cumplan con las funciones para los que fueron contratados. Para ello se realizan continuamente rondas, se elaboran informes de sanciones, controles de bitácora y de asistencia del personal.

Personal Operativo (Guardias)

Encargados de dar el servicio de seguridad en el puesto o función al que han sido asignados. Deben estar debidamente preparados para solucionar las múltiples eventualidades al que se enfrentan cotidianamente. Se reportan a los supervisores.

Mensajería

Se encarga del traslado de la documentación que requieran los clientes, realizar trámites con las diferentes instituciones relacionadas con la actividad y otras eventualidades referentes a la función de mensajería.

2.2. Área Operativa

2.2.1. Descripción del Proceso Operativo

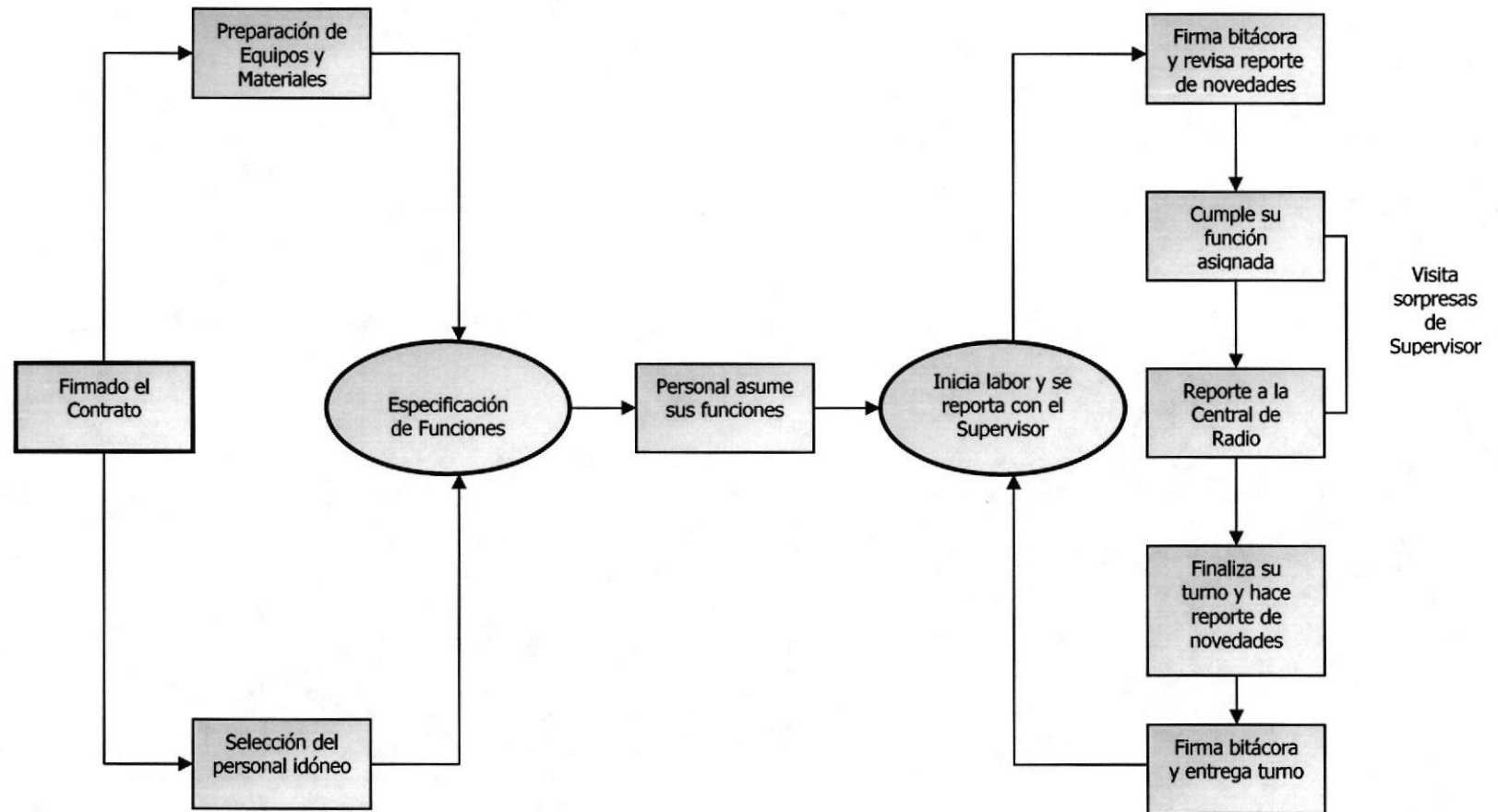
El proceso operativo que actualmente realiza BESE Cía. Ltda. va desde la firma del contrato, preparación de equipos y materiales, selección del personal, especificación de funciones, seguido del proceso y continuidad en el servicio de seguridad.

En este proceso participan todo el personal administrativo y operativo, cada uno de ellos cumpliendo las funciones asignadas en cada tarea del proceso.

Este proceso lo podemos observar en el siguiente gráfico:



Gráfico No. 2.1
Diagrama Del Proceso Operativo Actual



2.2.2. Satisfacción del Personal Operativo

El personal operativo constituye una parte fundamental para toda empresa, siendo siempre de vital importancia considerar estrategias para contribuir a crear el ambiente necesario para que puedan hacer sus funciones eficazmente.

La mejor manera para determinar la satisfacción del personal operativo, es por medio de una encuesta, a continuación se detalla como se llevó a cabo la misma.

a) Determinación del tamaño de la muestra

Las encuestas fueron dirigidas al personal operativo de la institución que está conformado en este caso por los guardias de BESE Cía. Ltda. El total del mercado meta es de 120 guardias, por lo tanto, la población objetivo es finita.

Para determinar la muestra utilizamos el método aleatorio simple, cuyos procedimientos de probabilística suministran resultados más exactos. La fórmula que se empleó es la siguiente:

$$n = \frac{N \times p \times q \times 4}{(N \times e^2) + (4 \times p \times q)}$$

Donde:

n = número de muestra

N = Total de guardias

p = probabilidad de éxito

q = 1 – p (probabilidad de fracaso)

e = margen de error máximo que deseamos tener, que en nuestro caso es del 5%, que representa un nivel de confianza del 95%.

Para determinar los valores de p y q se realizaron encuestas piloto a guardias cuyas respuestas nos permitirían conocer cuál es el nivel de aceptación de realizar esta labor el de guardianía de vigilancia y seguridad física, las cuales se obtuvo un nivel de aceptación del 60% y un nivel de rechazo del 40%.

$$n = \frac{120 \times 0.6 \times 0.4 \times 4}{(120 \times 0.05^2) + (4 \times 0.6 \times 0.4)}$$

Como resultado de la fórmula, obtenemos un total para el tamaño de la muestra (n) de 90 personas, a quienes fueron dirigidas las encuestas.

La encuesta piloto reveló la existencia de preguntas innecesarias o capciosas cuya información no aportaba a la consecución de los objetivos de la investigación o en donde su interpretación podía variar según el encuestado; estas preguntas debieron ser eliminadas, reformuladas o cambiadas.

b) Encuestas

Se empleó un instrumento cuantitativo: la encuesta aplicada a los empleados de BESE Cía. Ltda., que fue realizada en la empresa, como el más indicado para recabar información sobre lo que piensan los empleados.

La información específica que se requiere comprende:

- Datos demográficos
- Variables que definan actividades, intereses, y opiniones
- Apreciación sobre los servicios ofrecidos

Las encuestas fueron elaboradas con preguntas cerradas y de fácil comprensión (*Ver Anexo No. 3*).

El método empleado en este análisis es un procedimiento relativamente sencillo que no siempre están respaldando al razonamiento estadístico y lo resumiremos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2.1

Tabulación de Encuestas a Personal Operativo

PREGUNTA 1: ¿Cuántos años tiene?	
De 18 a 20 años	7.14 %
De 21 a 30 años	32.14 %
De 31 a 40 años	35.71 %
De 41 a 50 años	17.86 %
Mayor de 50 años	7.14 %

PREGUNTA 2: ¿Estado civil?	
Soltero	42.86 %
Casado	21.43 %
Divorciado	10.71 %
Viudo	0.00 %
Unión libre	25.00 %

PREGUNTA 3: ¿Tiene cargas familiares?	
Si	85.71 %
Cuántos?	
1	12.50 %
2	37.50 %
3	16.67 %
4	16.67 %
5	12.50 %
6	4.17 %
No	14.29 %

PREGUNTA 4: Estudios realizados	
Ninguno	0.00 %
Primaria	10.71 %
Secundaria	82.14 %
Universitaria	7.14 %
Otros	0.00 %

PREGUNTA 5: ¿Tiempo que labora en esta empresa de seguridad?	
Menos de 1 año	39.29 %
1 a 2 años	10.71 %
3 a 5 años	28.57 %
de 6 a 10 años	10.71 %
Más de 10 años	10.71 %

PREGUNTA 6: Ud. realiza su trabajo por:	
Que le gusta	28.57 %
Necesidad	50.00 %
Escasez de trabajo	17.86 %
No culmino estudios	0.00 %
Horario	3.57 %
Otros	0.00 %

PREGUNTA 7: Mencione 3 cosas que le gustaría mejorar en la empresa de seguridad	
Préstamos	15.48 %
Capacitación	13.10 %
Salario	30.95 %
Incentivos	10.71 %
Reconocimiento	17.86 %
Otros:	11.90 %

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

En el Cuadro No. 2.1 podemos observar los siguientes resultados:

1. El 35.71% de los guardias encuestados tienen de 31 a 40 años, lo que constituye un considerable porcentaje de empleados en buena edad de servicio y el 32.14% está entre 21 a 30 años, que es la fuerza joven que siempre se necesita y mantendrá a la empresa (*Ver Anexo No. 4-A*).
2. Las encuestas determinan que el 42.86% de los guardias son solteros, 25% unión libre, 21.43% casados y el 10.71% son divorciados (*Ver Anexo No. 4-B*).

3. Los datos mostrados nos dicen que el 85.71% de los guardias si tienen cargas familiares, mientras que el 14.29% no lo tienen (*Ver Anexo No. 5-A*).
4. El mayor porcentaje 37.5% tiene dos cargas familiares y 16.67% tienen entre 3 y 4 cargas, lo que constituye un número normal en nuestro medio (*Ver Anexo No. 5-B*).
5. Como se trata de un sector en el que no se necesita de una preparación académica para poder trabajar, el 82.14% de los guardias ha realizando estudios secundarios y el 7.14% estudios superiores (*Ver Anexo No. 6-A*).
6. El 39.29% laboran menos de un año en la empresa y el 28.57% de 3 a 5 años (*Ver Anexo No. 6-B*).
7. Es notorio que no todos los guardias realizan el trabajo porque les gusta, mas bien lo hacen por la necesidad que esta demandando el de contar con un soporte económico para el subsistir diario. Los datos arrojan que un 50% realizan el trabajo por necesidad, y un 28.57% es porque realmente se sienten a gusto con la actividad que realizan (*Ver Anexo No. 7-A*).



8. Los resultados obtenidos de la encuesta, muestran lo que al personal le gustaría mejorar en orden de escala tenemos: 30.95% el salario, 17.86% reconocimiento, 15.48% préstamos, 13.10% capacitación y 11.90% otros (*Ver Anexo No. 7-B*).

2.3.1. Descripción del Servicio

Los principales servicios que presta BESE Cía. Ltda. actualmente son los siguientes:

- Vigilancia estática especializada
- Control de acceso
- Rondas
- Vigilancia con atención al público
- Seguridad y monitoreo electrónico
- Transportación de mercaderías y valores

Vigilancia estática

Para aquellas instalaciones o lugares que son estratégicas en el desarrollo diario de la actividad y que requieren por tanto atención permanente, adecuando la vigilancia a las características especiales de cada instalación.

Control de acceso

Para edificios como laboratorios, plantas de producción, centros logísticos, centro de información privilegiada o susceptibles de sufrir sabotaje o vandalismo.

Rondas

Este servicio permite atender de forma preventiva las necesidades de seguridad, controlando los puntos de riesgo previamente designados conjuntamente con cada cliente.



Vigilancia con atención al público

Los servicios en los que existe contacto con el público, tiene unas características muy específicas que les hacen ser distintivos de cualquier otro:

- ✓ El vigilante debe integrarse en la cultura del cliente.
- ✓ Se requieren habilidades sociales, rapidez de actuación y capacidad para percibir cambios y capacidad para afrontar soluciones críticas.
- ✓ La empresa selecciona y entrena específicamente a los vigilantes de estos servicios.

Seguridad y monitoreo electrónico

Este servicio cuenta con un grupo de técnicos que estudia las necesidades de instalación, para analizar los posibles riesgos e instalar el sistema de seguridad que más se ajuste a las necesidades específicas del cliente: sistema anti- atraco, control de accesos, circuito cerrado de televisión, instalación de alarmas, detección y extinción de incendios e integración de los sistemas instalados con los nuevos.

Transportación de mercaderías y valores

Las necesidades de tratamiento de efectivo son cada vez más complejas. Su seguridad es imprescindible, pero esta no se puede desligar a los nuevos usos del dinero. Nuevos cajeros, nuevos servicios financieros, y autentico "just in time" del efectivo. Estos nuevos retos en continua evolución precisan capacidad de

adaptación a los servicios, conexión informática con las entidades financieras y seguros capaces.

Todo esto se pone a disposición de los clientes, con modernos vehículos dotados de las últimas medidas de seguridad y personal especializado son la mejor garantía para la confianza y tranquilidad.

En consecuencia, debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes con base en sólidas estrategias comerciales que aseguran respuestas efectivas a los requerimientos del mercado, garantizando un ofrecimiento de servicios amplio y suficiente, en constante actualización, caracterizado por la calidad y efectividad como respuesta a la problemática de seguridad de cada cliente.

2.3.2. Descripción del Proceso de Servicio

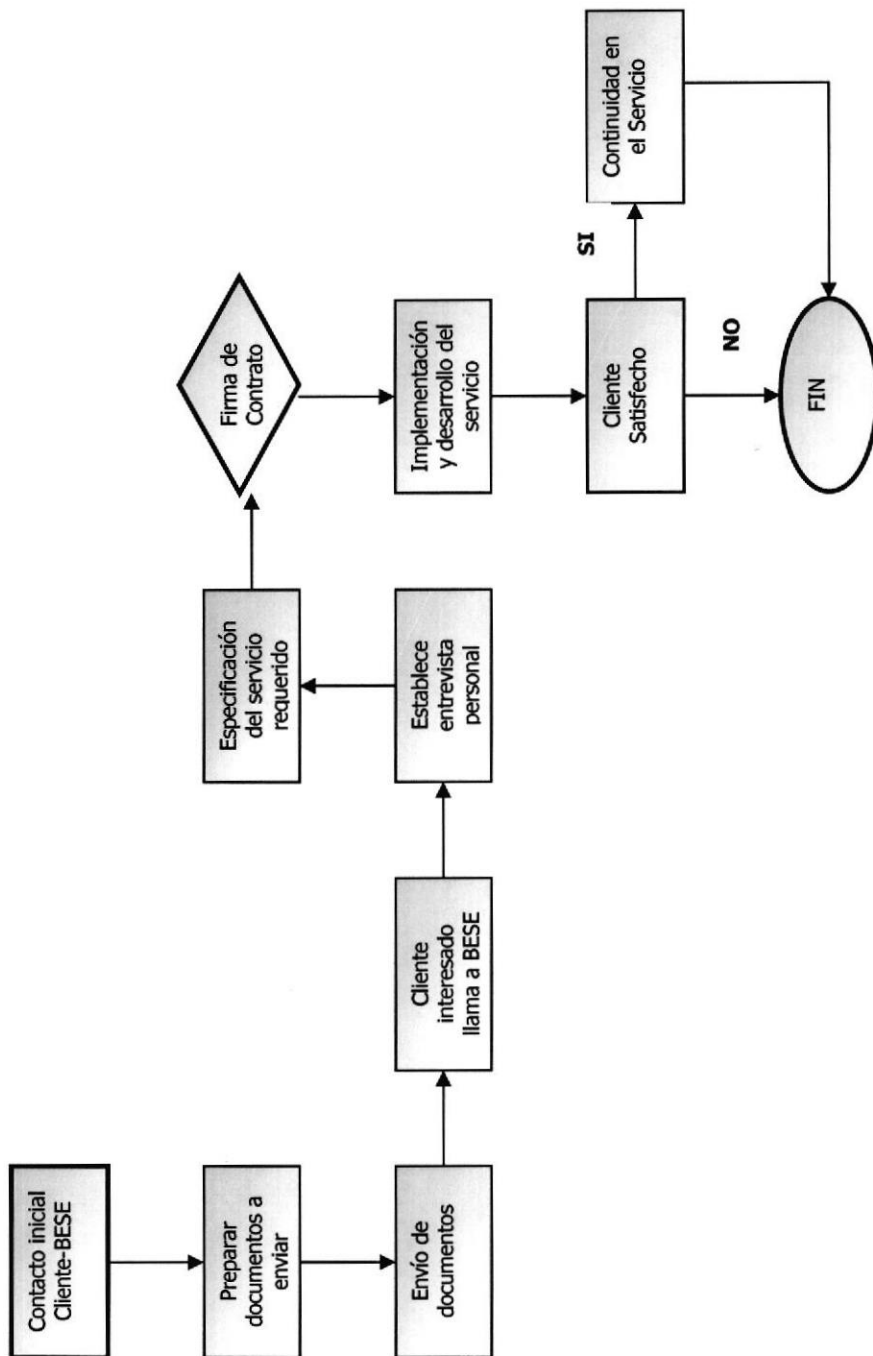
El proceso actual relacionado con el servicio al cliente, se lo lleva a cabo de la siguiente manera:

- a) Contacto inicial cliente-BESE (este primer contacto se lo realiza generalmente por teléfono).
- b) Preparación de documentos (propuesta del servicio).
- c) Enviar documentos.

- d) Cliente interesado llama a BESE.
- e) Entrevista personal (Gerente General-Cliente).
- f) Especificación de servicio requerido.
- g) Firma del contrato (BESE-Cliente).
- h) Implementación y desarrollo del servicio.
- i) Cliente Satisfecho.
- j) Continuidad en el servicio.

Este proceso lo podemos observar de manera esquematizada en el siguiente gráfico:

Grafico No. 2.2
Diagrama del Proceso de Servicios Actual



2.3.3. Plan Operativo

2.3.3.1. Cliente Satisfecho

No podemos ofrecer un mejor servicio sin antes identificarlo, conocerlo, entenderlo y saber cómo servirlo; es decir, cuáles son sus expectativas respecto a nuestros servicios.

La mejor manera de hacerlo es a través de un instrumento cuantitativo: la encuesta directa. La misma que fue realizada a los clientes actuales con los que cuenta BESE Cía. Ltda. Para realizar esta encuesta se tomó una muestra aleatoria de los 19 clientes.

Las encuestas fueron elaboradas con preguntas cerradas y de fácil comprensión (*Ver Anexo No. 8*).

a) Análisis de Encuestas

Se recogieron en total de 9 encuesta. Entre los propósitos de este análisis se encuentran:

- Segmentación del mercado: Los clientes pueden agruparse en base a la lealtad que buscan en el servicio.



- Comprensión del comportamiento del cliente: Puede utilizarse para identificar grupos de clientes homogéneos, se reúnen basándose en la importancia que dan a cada factor de criterio de elección que se emplea para seleccionar el servicio.
- Identificación de oportunidades para servicios nuevos, entre otros.

El método empleado en este análisis es un procedimiento relativamente sencillo que no siempre están respaldando al razonamiento estadístico y lo resumiremos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2.2
Tabulación de Encuesta a Clientes

PREGUNTA 1: ¿Cuánto tiempo cuenta con nuestro servicio de Seguridad?	
Menos de 1 año	0 %
De 1 a 3 años	11 %
De 4 a 6 años	34 %
De 7 a 9 años	33 %
10 años ó más	22 %

PREGUNTA 2: Mencione 3 problemas que haya tenido últimamente con el servicio que recibe.	
Falta de experiencia	22 %
Impuntualidad	15 %
Rotación de guardias	19 %
Trato a clientes	26 %
Guardias distraídos	11 %
Otros	7 %

PREGUNTA 3:

¿Cómo evaluaría Ud. su servicio de seguridad?. En una escala del 1 al 5 (Considerando el 5 como mayor).

Excelente	33 %
Muy Bueno	56 %
Bueno	11 %
Regular	0 %
Malo	0 %

PREGUNTA 4:

Mencione 3 cosas que le gustaría mejorar del servicio de su empresa de seguridad

Trato de guardias a clientes	31 %
Personal especializado	14 %
Comunicación con PAI	21 %
Presencia Física	17 %
Monitoreo	10 %
Otros	7 %

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

En el Cuadro No. 2.2 podemos observar los siguientes resultados:

1. El 34% está entre 4 a 6 años y un similar 33% de los clientes encuestados tienen de 7 a 9 años con nuestro servicio, lo que representa un buen porcentaje de clientes que han permanecido leales a nuestra empresa (Ver Anexo No. 9-A).
2. Las encuestas determinan que el 26% de los guardias no mantienen un trato cordial con los clientes, ese primer contacto generalmente se da con ellos, que son los que están en las entradas principales de las empresas (Ver Anexo 9-B).



3. Los datos mostrados nos dicen que el 56% de nuestros clientes tienen una percepción de que el servicio que se les brinda es muy bueno, 33% revelaron que es excelente y el 11% calificaron de bueno nuestro servicio (*Ver Anexo 10-A*).
4. A los clientes le gustaría mejorar en orden de escala: 31% trato de guardias a los clientes, 21% comunicación con PAI, 17% presencia física, 14% personal especializado, 11% monitoreo, y 7% otros (*Ver Anexo 10-B*).

2.3.4. Análisis De Oportunidades y Amenazas (Ambiente Externo)

Cuadro No. 2.3

Análisis de Oportunidades y Amenazas del Mercado de Empresas de Seguridad en Guayaquil

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Incremento delincencial, principal problema social en Guayaquil. ▪ El personal de la Policía Nacional no cubre la demanda de seguridad. ▪ Reformas en la Ley de Seguridad. ▪ Aumento sostenido de empresas. ▪ Avances tecnológicos.	▪ Competencia desleal; tanto en precios, métodos fraudulentos para conseguir contratos, empleados poco profesionales y al margen de la Ley. ▪ Avances tecnológicos. ▪ Nuevos servicios. ▪ Alianzas entre varias empresas de la competencia. ▪ Creación de nuevos métodos comunitarios de seguridad. ▪ Complicidad de guardias en robos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

2.3.5. Análisis de la Competencia

2.3.5.1. Identificación de la Competencia

En Guayaquil existen actualmente 170 empresas de seguridad privada y 56 sucursales que laboran con autorización del Ministerio de Gobierno, Comando Conjunto de las Fuerza Armadas del Ecuador y Policía Nacional. Se conoce que alrededor de 70 empresas más, en la ciudad de Guayaquil, laboran sin los respectivos permisos.

Las nuevas regulaciones apuntan a eliminar la competencia desleal creadas sobre todo por las empresas que funcionan al margen de la Ley.

Nos concentraremos, a fin de identificar nuestra principal competencia en las más renombradas, con mayor cantidad y calidad de clientes. Por la información que maneja el Dpto. de Inteligencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, hay algunas empresas de seguridad en Guayaquil, que se destacan por lo siguiente:

Empresas de alto desarrollo tecnológico:

- LAAR Seguridad
- WACKENHUT
- FORTUIS



Estas empresas son de gran poder económico y reconocidas internacionalmente. Se percibe que sus costos son los más altos del mercado; pero realmente son muy competitivos y apuntan principalmente a clientes de gran poder económico, y que necesitan sistemas de seguridad integrados. Los costos de los servicios de BESE Cía. Ltda. son similares a los de LAAR y FORTUIS, siendo los de WACKENHUT los más elevados del mercado.

Empresas de mayor cantidad de guardias:

- POLIDOS
- VIPROE

Aproximadamente se manejan con 400 guardias, que brindan servicio a unas 70 empresas cada una. La máxima cantidad de guardias que llegó a tener BESE Cía. Ltda. fue de 300 guardias; los que han ido disminuyendo paulatinamente hasta hoy que cuenta con 120.

Empresas que mantienen constantemente al día sus obligaciones legales:

- SECURITY
- SEJIN S.A.
- COMVIPROSA S.A.



Son empresas que siempre mantienen al día sus permisos de tenencia de armas, diferentes reportes que deben presentar a las instituciones pertinentes. En este aspecto BESE Cía. Ltda., aunque no es la mejor a lo largo de todo sus años ha mantenido correcto desempeño de sus obligaciones y no existen quejas al respecto. Además BESE Cía. Ltda. tiene al día sus obligaciones tributarias y servicio de seguridad social.



Empresas escogidas aleatoriamente:

- SO. AD. BI. SA.
- SEPROVIP S. A.
- ECUAPROT S.A.
- PROADMA Cía. Ltda.
- O. C. P.
- GUAYPRO
- TEVCOL
- GEVISE Cía. Ltda.
- SEGINTER S.A.
- VICOSA S.A.
- ARSEG
- ALCONSEG Cía Ltda.



Algunas de estas empresas inclusive están dando servicios a ex-clientes de BESE Cía. Ltda., su estrategia principal es bajar los



costos de sus servicios, y aplicar nuevas técnicas de marketing para captar clientes. Se percibe en algunas de ellas un notable interés por modernizarse.

2.3.5.2. Análisis comparativo de la competencia

Cuadro No. 2.4

Años de Servicio de Empresas de Seguridad Privada

EMRESAS COMPETIDORAS	AÑOS DE SERVICIO EN GUAYAQUIL
LAAR SEGURIDAD	23
SO.AD.BI.SA	7
BESE	25
ECUAPROT	10
PROADMA	8
SEPROVIP	7
DEFEN	2
WACKENHUT	14
FORTIUS	5
GUAYPRO	18
CONVIPROSA	8
VIPOES	8
SEJIN	13
POLIDOS	7
O.C.P.	6
GEVISE	17
SEGINTER	9
VICOSA	30
ARSEG	4
ALCONSEG	5

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

Como podemos observar, BESE Cía. Ltda. es una de las empresas con mayor cantidad de años de servicio en la ciudad de Guayaquil. Su prestigio y reconocimiento no se ha visto manchado a lo largo de su tiempo de vida.

Cuadro No. 2.5

Empresas de Seguridad por Encima del Precio Promedio (Servicio de 24 horas \$821.90)

EMPRESAS COMPETIDORAS	COSTO DEL SERVICIO (US \$)
LAAR SEGURIDAD	1125.15
SO.AD.BI.SA	948.00
BESE Cía Ltda.	1100.00
ECUAPROT	880.00
PROADMA	850.00
SEPROVIP	950.00
WACKENHUT	1700.00
FORTIUS	850.00
GUAYPRO	910.00
VIPOES	830.00
GEVISE	850.00
SEGINTER	870.00
VICOSA	890.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

Cuadro No. 2.6

Empresas de Seguridad por Encima del Precio Promedio (Servicio de 12 horas diurnas \$438.89)

EMPRESAS COMPETIDORAS	COSTO DEL SERVICIO (US \$)
LAAR SEGURIDAD	618.83
SO.AD.BI.SA	474.00
BESE Cía Ltda.	550.00
ECUAPROT	480.00
WACKENHUT	950.00
FORTIUS	440.00
GUAYPRO	455.00
GEVISE	470.00
VICOSA	445.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

Los costos de servicio de BESE Cía. Ltda. están entre los más elevados del mercado (tanto con un servicio de 24 horas o solo de 12 horas diurnas). La mayoría de las empresas que han entrado al negocio de servicios de seguridad, han optado por entrar a una guerra de precios que está haciendo cada vez menos rentable este tipo de negocio.

2.3.6. Análisis Fortalezas Y Debilidades

Conceptualmente las fortalezas y las debilidades son aspectos internos de BESE Cía. Ltda., por lo tanto, hay mucho por hacer, tratando de mejorar y explotar las primeras y, reduciendo y controlando las segundas.

Cuadro No. 2.7
Análisis de Fortalezas y Debilidades
de BESE Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Prestigio ganado a lo largo de 25 años de permanencia en el mercado. ▪ Baja rotación de personal. ▪ Empleados confiables y leales; no se han visto involucrados en hechos que comprometan el nombre de BESE Cía. Ltda. ▪ Se cumplen las órdenes y regulaciones del Estado a cabalidad. ▪ Sus clientes son muy leales al servicio que brinda la empresa.	▪ Costos muy elevados del servicio. ▪ Escaso soporte publicitario. ▪ Falta de seguimiento de nuevos clientes. ▪ Muy poca capacitación a los guardias. ▪ Incentivos a los empleados han desaparecido. ▪ La mayor parte del personal no está conforme con sus ingresos.

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras





2.3.7. Enfoque Estratégico

2.3.7.1. Matriz Boston Consulting Group

Dos factores críticos de mercadeo (la participación en el mercado y la tasa de crecimiento en el mercado) se combinan en esta matriz, la cual nos permite trazar la posición relativa del servicio que presta BESE Cía. Ltda., en relación con su principal competencia LAAR Seguridad.



La tasa de crecimiento (eje y) representa la tasa anual de crecimiento de mercado en dinero real. Según los datos entregados por el Departamento de Inteligencia de la Segunda Zona Militar, en el año 2002 habían en Guayaquil 132 empresas que brindaban el servicio de seguridad, siendo la cantidad promedio de puestos de servicio por empresa 15, a una tarifa media de \$600, da \$14'256.000 para ese año. Hasta Septiembre de 2003 se encuentran registradas 170 empresas, con el mismo número promedio de puestos de servicio y tarifas que nos da \$18'360.000. Estas cifras indican que la tasa de crecimiento en el servicio de seguridad física en Guayaquil es de 29%. BESE Cía. Ltda. reportó ingresos por ventas de servicio de seguridad en el 2002 de \$423.570,12 y la tendencia del 2003 indica \$465.300 lo que da un crecimiento del 10% aproximadamente.



La participación relativa en el mercado (eje x), que se define como la relación entre las ventas en dinero de un producto o servicio de la empresa y las ventas en dinero del mayor competidor de dicha industria. Para nuestro caso se ha considerado a LAAR como el mayor competidor que tiene BESE Cía. Ltda.. en el negocio de servicios de seguridad.

Por la información entregada al Departamento de Inteligencia Militar, la empresa LAAR SEGURIDAD actualmente brinda sus servicios aproximadamente a 50 empresas en la ciudad de Guayaquil distribuidas de la siguiente manera:

- **24 Horas, precio por puesto \$1125,15**

36 empresas por 2 puestos (promedio de 2 puestos de 24 horas) por \$1.125,15 nos da \$81.010,80

- **12 Horas Nocturnas , precio por puesto \$710.15**

9 empresas por 1 puesto por \$710,15 nos da \$6.391,35

- **12 Horas Diurnas , precio por puesto \$618.83**

5 empresas por 1 puesto por \$618.83 no da \$3.094,15

BESE Cía. Ltda. tiene la siguiente información al respecto :

- **24 Horas, precio por puesto \$1.100,00**

29 puestos por \$1.100,00 no da \$31,900,00

- **12 Horas Nocturnas , precio por puesto \$687,50**

6 puestos por \$687,50 no da \$4.125,00

- **12 Horas Diurnas , precio por puesto \$550,00**

5 puestos por \$550,00 no da \$2.750,00

Realizando las respectivas relaciones, tenemos:

24 HORAS : 0.39

12 HORAS NOCTURNAS : 0.65

12 HORAS DIURNAS : 0.89

Gráfico No. 2.3

Matriz BCG de Empresas de Seguridad



A: 24 Horas B: 12 Hrs. Nocturnas C: 12 Hrs. Diurnas

Elaboración: Autoras

El gráfico No. 2.3 muestra una matriz crecimiento-participación dividida en cuatro cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto a que tratamiento debe darle a su portafolio. Los diferentes tipos de servicio se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, interrogantes, vacas de efectivo y perros.

Para nuestro caso todos los servicios que actualmente brinda BESE Cía. Ltda. están en el cuadrante perros, donde las características y medidas a tomar serán

- Perros
 - Baja participación en el mercado
 - Mercados de crecimiento lento
 - Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
 - Generalmente deben ser **reestructuradas** o eliminadas

Ubicadas los tres tipos de servicio de BESE Cía. Ltda. dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos y ordenarlos o eliminarlos.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición



competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que va a seguirse. El objetivo de este proyecto de reingeniería es reestructurar el negocio para volverlo rentable.



2.3.7.2. Análisis De Porter

1. Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales

- a) En la ciudad de Guayaquil (según datos del Dpto. de Inteligencia de la II Zona Militar) existen actualmente 170 empresas y 56 sucursales debidamente legalizadas para su funcionamiento, pero se calcula que por lo menos hay más de 100 que funcionan sin sus respectivos permisos; lo que evidencia una gran competencia desleal en el sector de servicios de seguridad y vigilancia privada.
- b) En la última reforma a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (*Ver Anexo No. 2*) se establece un marco jurídico adecuado para que regule y controle a las diferentes compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, lo que motivará a la desaparición de muchas de las compañías fantasmas que había empezado a proliferar.



- c) Se ha hecho común por muchas empresas desleales en nuestro medio utilizar el sistema de "coimas" para ganar un contrato o contentar a los organismos de control para que los dejen trabajar fuera de la Ley, y así perjudicar el buen nombre de las compañías serias que se dedican a este trabajo.
- d) El servicio que se ofrece en general es el mismo, aunque algunas empresas utilizan mejores avances tecnológicos para mejorar el servicio a sus clientes.
- e) Aunque existe un buen número de empresas de seguridad y la competencia es fuerte, aún el mercado es muy rentable y se evidencia cada vez más una cultura empresarial que solicita este servicio.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

No existen prácticamente barreras de entrada al mercado de la seguridad y vigilancia privada, solo el cumplimiento de las regulaciones establecidas. Aunque existen empresas muy fuertes económicamente, ninguna es tan fuerte como para amedrentar a un posible nuevo competidor.

3. Amenaza de productos sustitutivos

El servicio de seguridad se consolida en nuestro medio justamente para cubrir esta necesidad no satisfecha tanto por la seguridad pública y/o individual por el alarmante crecimiento delincriminal en la ciudad de Guayaquil; convirtiéndose prácticamente en una obligación contar con el servicio de seguridad privada si se quiere estar un poco más tranquilo.

4. Poder de negociación de los proveedores

La dotación del armamento está autorizado en estricta proporción a la capacidad de cobertura de cada compañía; sus registros y autorizaciones de uso de las mismas, corresponden al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

5. Poder negociador de los clientes

Por mucho tiempo se ha mantenido el poder de los bajos costos de servicio y que se cumplan los pacto establecidos; pero actualmente los clientes exigen no solo seguridad y vigilancia física, sino también que los guardias sepan tratar bien a sus clientes y empleados, que estén debidamente preparadas para solucionar diferentes eventualidades del quehacer diario.

Un aspecto cada vez más notorio radica en el hecho de que la empresa no se halle inmiscuida en hechos que deterioren su imagen empresarial, ya sea con guardias culpables de delitos o negligentes ante sus funciones.

2.3.7.3. Segmentación

La base para segmentar un mercado son las siguientes:

- Segmentación Geográfica
- Segmentación Conductual
 - a) Condición de Lealtad
 - b) Beneficio

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la combinación de estos dos factores y dominando la segmentación conductual se logró establecer el perfil de los clientes.

2.3.7.4 Mercado meta

La segmentación geográfica nos exige dividir los mercados en diferentes unidades geográficas, para el caso de BESE Cía. Ltda. se realizó una segmentación geográfica en cuatro sectores:



- Sector 1: Norte
- Sector 2: Centro
- Sector 3: Sur
- Sector 4: Periféricos (Vía a la Costa, Vía a Daule, Vía Samborondón, Vía Durán-Tambo, otros)

Se seleccionó como mercado meta a empresas localizadas en sectores periféricos de la ciudad de Guayaquil (Vía a la Costa, Vía a Daule, Vía Samborondón, Vía Durán-Tambo, otros), donde se encuentran localizados la mayor parte de industrias, compañías, etc.

En la segmentación conductual, los consumidores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto y/o servicio.

La condición de lealtad es una de las dos variables conductuales que nos permitió determinar el mercado meta. Al ser la lealtad de los clientes una de las principales fortalezas de BESE Cía. Ltda., este tipo de segmentación se la aplicará a los clientes actuales, tomando en cuenta que un buen porcentaje de ellos han permanecido por años con nuestro servicio (*Ver Anexo 9-A*).

Por otro lado la variable beneficio, nos permite determinar lo que los clientes buscan obtener del servicio. Para la aplicación de esta segmentación que esta dirigida a clientes nuevos y potenciales, nos preguntamos ¿Qué busca el cliente en una empresa de seguridad? y determinamos lo siguiente:

- Una empresa confiable y con experiencia.
- Personal operativo altamente preparado y capacitado.
- Presencia física, ya que muchos guardias tienen contacto directo con los clientes.
- Trato cordial, amable, oportuno y con respeto al cliente por parte del personal operativo.

2.3.7.5 Posicionamiento del Servicio

El posicionamiento de un producto y/o servicio es la forma en que los consumidores lo definen en cuanto a sus características principales; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos y/o servicios de la competencia.

a) Estrategias de posicionamiento

Para el posicionamiento de BESE Cía. Ltda. se plantean las siguientes estrategias:

- Posicionamiento basado en las características del servicio: calidad y prestigio del servicio en el área de empresas de seguridad en la ciudad de Guayaquil con un nivel medio y alto.
- Posicionamiento de ventajas: seguridad, protección y tranquilidad de clientes.
- Posicionamiento del usuario: empresas localizadas en el sector periférico de la ciudad de Guayaquil.
- Posicionamiento de competencia: experiencia a través de los años.



b) Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se manifiesta sobre los competidores y es obtenida al ofrecer a los consumidores un mayor valor del producto o servicio, ya sea a través de precios más bajos u ofreciendo beneficios que justifiquen un precio más elevado. Así pues, BESE Cía. Ltda. presenta varias ventajas competitivas de diverso grado:

- Baja rotación de Guardias.
- Empleados reciben beneficios de Ley.
- Empresa no se ha visto involucrada en hechos delictivos.



Con estos tres atributos se procede a establecer una diferenciación con respecto a los competidores en el área de empresas de seguridad, en donde existen empresas que laboran clandestinamente, no brindan a sus empleados los beneficios que por Ley les corresponde, alto grado de rotación de su personal operativo y es una de las pocas empresas que no se ha visto involucrada en hechos delictivos.

c) Diferenciación competitiva

Se decide la aplicación de la diferenciación por imagen para transmitir prestigio y honradez en el servicio que brinda a sus clientes, debido a que actualmente es prácticamente obligatorio para cualquier empresa contratar servicios de seguridad efectiva que le garantice la protección que su empresa necesita.

2.3.8. Plan de Operativo: Marketing Mix

Para el desarrollo del servicio en el mercado de empresas de seguridad se deben considerar las cuatro variables de marketing mix que son:

- ✓ Consumidor Satisfecho
- ✓ Costo
- ✓ Canales de Distribución
- ✓ Comunicación

2.3.8.1. Consumidor Satisfecho

Características del Servicio

BESE Cía. Ltda. es una empresa de seguridad que lleva más de 25 años en el mercado, lo que respalda su prestigio, ante cualquier otra empresa de seguridad. Brindando a los consumidores de este servicio:

- Una empresa confiable y con experiencia.
- Personal operativo altamente preparado y capacitado.
- Presencia física, ya que muchos guardias tienen contacto directo con los clientes.
- Trato cordial, amable, oportuno y con respeto al cliente por parte del personal operativo.

Durante todos estos años en el mercado la mayor fortaleza de BESE Cía. Ltda., ha sido que no se ha visto involucrada en hechos delictivos como algunas de las empresas de la competencia, en la que sus guardias de seguridad han sido o han colaborado en asaltos a sus clientes.

Considerando esto se presentará una propuesta estratégica que incluya:

Diseño de un programa orientado a comunicar a los clientes actuales y potenciales acerca de las características del servicio que ofrece BESE Cía. Ltda., para de esta manera crear el posicionamiento deseado. Por lo que el enfoque del servicio se mantendrá de la siguiente manera:

"Su seguridad esta en nuestras manos. Confié en nosotros..."

Este será el argumento que dará a conocer nuestro servicio a nuestros clientes actuales y potenciales, para lograr posicionar esta característica nos valdremos de material publicitario (material POP).

El objetivo es crear conciencia en los clientes de que cuando de seguridad se trata pueden confiar en la empresa, por los atributos del servicio ya mencionados anteriormente y sobre todo que crean en nosotros.

2.3.8.2. Costos

Según los análisis de precios realizados en el literal 2.3.5.2. BESE Cía. Ltda., es una empresa con un alto costo de servicios en el mercado, punto que está pesando, pues como con la variedad de empresas de seguridad que ofrecen sus servicios a menos costo, los clientes se deciden por las propuestas más

económicas sin evaluar si dicha empresa esta legalmente constituida y el tipo de seguridad que realmente brinda a sus clientes.



Estrategia de fijación de precios basada en la competencia

El objetivo estratégico de BESE Cía. Ltda., para el próximo año es equiparar los precios con los de la competencia, considerando que actualmente se encuentra un 10% arriba de la competencia.

Los clientes basan sus juicios acerca del valor del servicio en los servicios que los diferentes competidores cobran por servicios similares.

Mientras la imagen de la empresa vaya creciendo y mejorando su posicionamiento, los precios de los servicios podrían bajarse por lo menos un 10% mientras se mejora en el aspecto de captar nuevos clientes. Luego de ello se pensaría en precios especiales dependiendo del cliente y el tipo especial de servicio que requiera.

2.3.8.3. Canales de Distribución

El servicio que presta BESE Cía. Ltda., se distribuye a los clientes por medio de:

- Enlace telefónico
- Visitas personales a clientes actuales y potenciales

2.3.8.4. Comunicación

En esta variable se tiene que destacar objetivos claros y precisos que se deben plantear para lograr una mezcla de comunicación, cuyos resultados sean rentables para BESE Cía. Ltda., los cuales se detalla a continuación:

- a) Establecer un plan de comunicación para dar a conocer las características y beneficios que ofrece BESE Cía. Ltda., dando lugar a una mayor recordación de imagen por parte de los clientes.
- b) Incentivar en los clientes la importancia que tiene la seguridad de bienes o personas en estos días, debido al índice delincuencia que vive la ciudad de Guayaquil.

Estos objetivos nos ayudarán a preparar a nuestro mercado meta para que despierte interés en el servicio de seguridad que brinda BESE Cía. Ltda. Es importante señalar que no todas las personas conocen acerca de la empresa, por lo que es fundamental que la mezcla de comunicación logre posicionar a la compañía en el mercado meta.

Publicidad

La publicidad debe ir encaminada a posicionar el servicio destacando sus principales características y dar a conocerlo, construyendo así la imagen de la empresa. La estrategia que se recomienda a seguir, es la publicidad de convencimiento, ya que el mercado de servicios de seguridad se ha vuelto competitivo. Los objetivos de esta estrategia son:

- Crear preferencia por la imagen de la empresa.
- Motivar para que cambien de empresa.
- Cambiar la percepción de las características del servicio por parte de los clientes.
- Convencer a los clientes de que opten por nuestro servicio.
- Persuadir a los clientes de que acepten una visita personal.

En los últimos años BESE Cía. Ltda., no ha invertido en publicidad para la empresa, es conveniente que lo haga en estos momentos debido a la competencia desleal en el mercado de servicios de seguridad.

Para esto es necesario que invierta su publicidad en medios baratos que sean eficientes. En su etapa inicial es suficiente realizar una



publicidad que llegue a los clientes actuales y potenciales para dar a conocer el posicionamiento de la imagen de la empresa. Con el tiempo se puede ir invirtiendo en medios más costosos.



Entre las herramientas publicitarias podemos citar las siguientes:

Páginas Amarillas (Guía Telefónica)

La publicación en las páginas amarillas de la guía telefónica local es un arma importante para la comercialización y mercadeo de los productos y/o servicios, debe de colocarse en la sección de Seguridad Privada Cías.

Material POP

En este tipo de publicidad se considerará el siguiente material:

- Hojas membretadas
- Folletos
- Trípticos
- Volantes
- Tarjetas de presentación



Todo este material debe llevar el mismo logo y slogan de BESE Cía. Ltda., para que de esta manera sea fácil de asociarlo entre las diferentes empresas en el mercado.



Periódico

El periódico es uno de los medios más utilizados, por su amplia cobertura y menos costoso que otros medios. Cabe destacar que la publicidad en los periódicos es muy flexible y tiene gran credibilidad.

Se recomienda colocar anuncios los días domingos y lunes, en la sección de Clasificados, ya que son los días en que más se lee el periódico. En diarios como el Universo y Expreso que tienen mayor cobertura en la ciudad de Guayaquil.

Revistas

Por su diseño y formato, las revistas son más flexibles los anuncios pueden contener muchos colores. Además, las revistas se imprimen en papel de buena calidad lo que permite una excelente calidad en colores y reproducción de fotos.

Las revistas tienen mayor permanencia. Las personas las guardan para leerlas con detenimiento en su tiempo libre. Cuando se lee la revista durante el fin de semana, el lector está más descansado, por tanto, más receptivo.



Se recomienda colocar un anuncio mensual en la revista Vistazo. Es importante mencionar que estos anuncios en periódicos y revista tienen que llevar los mismos colores con los cuales son identificados el material POP.

Internet

Es una herramienta moderna que le permitirá a la empresa darse a conocer por medio de su página web. Existen dos formas principales de anunciarse en Internet:

1. Inscriba su página o Web site con los principales buscadores para que los visitantes la encuentren rápidamente.
2. Paute el cintillo de su publicidad en otra página que tenga mucho tráfico (visitantes). Los cintillos permiten a los visitantes realizar un puente hacia su página al marcarlos.

La estructura en que se catalogan estas páginas permite que el anunciante se dirija a su audiencia por localización geográfica o por áreas de interés relacionadas.

El uso del internet tiene sus ventajas, tales como:

- Los mensajes pueden actualizarse fácil y rápidamente
- Los anuncios en el Internet pueden ser interactivos

- El internet está siempre disponible.
- Los anunciantes en la internet pueden alcanzar una audiencia global

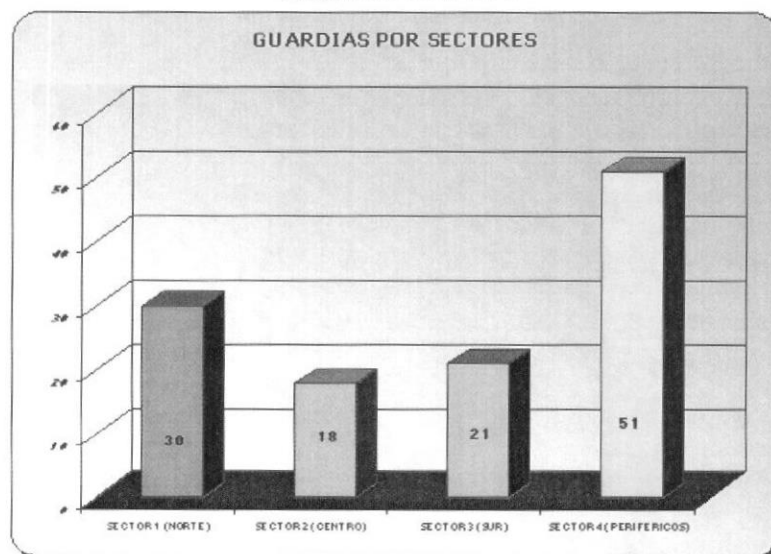
2.4. Área Financiera

Antes de implantar los cambios de reingeniería en los procesos de la empresa, es necesario revisar su área financiera; lo que nos permitirá establecer la verdadera situación actual de la institución, constituyéndose en nuestro punto de partida para evaluar la real rentabilidad del proyecto.

2.4.1. Demanda del Servicio de Seguridad Actual (Sectorizado)

Para un análisis más sencillo, se ha dividido a los clientes de BESE Cía. Ltda. en cuatro sectores como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 2.4



Elaboración: Autoras

Se observa que el sector de mayor demanda es el Periféricos, donde existen 51 guardias repartidos en 14 puestos de 24 horas (por ser sectores poco poblados y por ende necesitan mayor vigilancia), 1 de 12 horas nocturnas y 2 de 12 horas diurnas. Siendo este sector el que más clientes potenciales tiene, porque prefieren un servicio de calidad con empresas reconocidas en el medio (*Ver Anexo No. 11*).

2.4.2. Inversión Inicial (Activos Actuales)

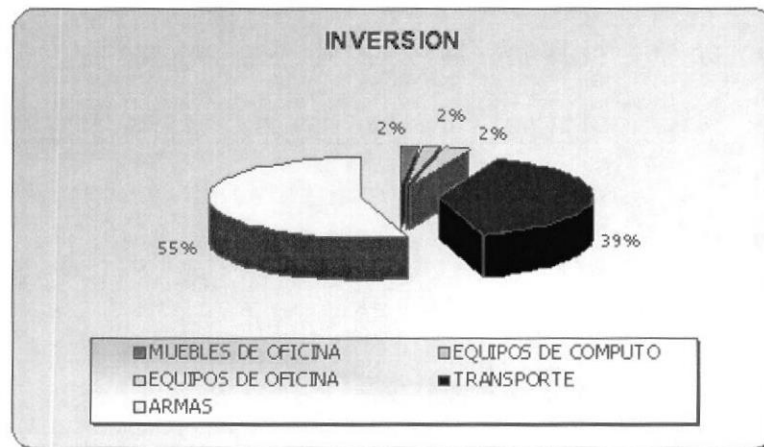
La inversión inicial comprende todos los desembolsos en el que incurre toda empresa al iniciar su negocio. En la misma se detallan los muebles y equipos de oficina, equipos de computo, vehículos y las armas que permiten que BESE Cía. Ltda. pueda realizar sus tareas operativas y administrativas eficientemente.

La inversión, si estuviera iniciando el negocio, está distribuida en su mayor parte para la adquisición de armas y vehículos. El valor de la inversión es de \$68.885,00 (*Ver Anexo No. 12-A*).

La forma de financiamiento comprende un 63.72% de capital promedio y un 36.28% por medio de un préstamo en un banco local a una tasa anual de 16.9% a tres años. (*Ver Anexo No. 12-B*).



Gráfico No. 2.5



Elaboración: Autoras

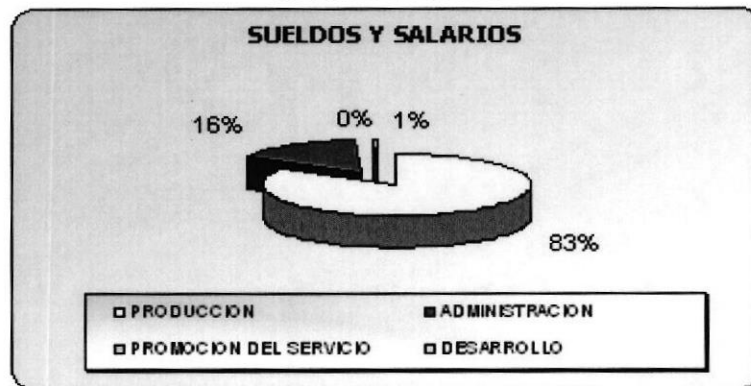
2.4.3. Sueldos y Salarios

La compañía maneja un personal de 129 personas, distribuidas para producción (guardias, mensajería y limpieza) 123 personas que constituyen el mayor rubro anual de costos.

En la parte administrativa existen 5 personas, cuyos costos constituyen el 19% del costo operativo. Mientras que en el área de desarrollo contamos con una persona dedicado a la capacitación del personal operativo. Se destaca también el que no exista personal dedicado específicamente a la tarea de promocionar el servicio (*Ver Anexo No. 13*).



Gráfico No. 2.6



Elaboración: Autoras

Es importante indicar que BESE Cía. Ltda. cumple con las normas establecidas en el Código de Trabajo con todo el personal que labora.

2.4.4. Costos y Gastos

Los costos directos están relacionados con las armas y su respectivo mantenimiento, mientras que los indirectos son los relacionados a la correcta presencia física de los guardias. Los gastos de ventas, sobre todo en publicidad y promociones, son notablemente mínimos, por lo que no sorprende que la imagen de BESE Cía. Ltda., esté muy poco posicionada en la actualidad.

También incluyen los de gastos de movilización y además el rubro otros gastos de ventas que en si está considerablemente muy alto por lo que habría que revisar para disminuirlos (*Ver Anexo No.14*).

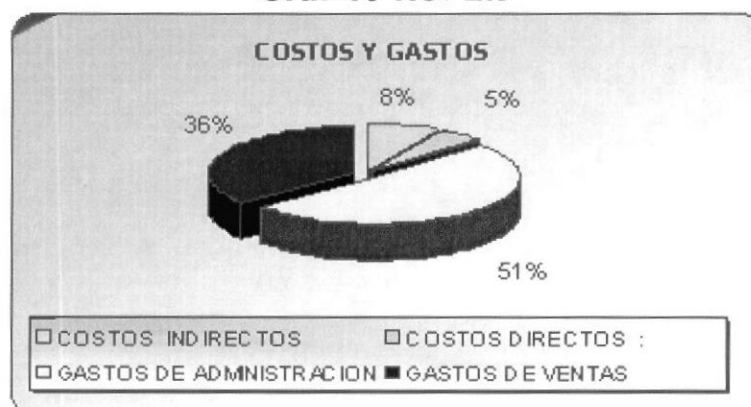
En el cuadro No. 2.8 se muestra en resumen los valores de Costos y Gastos:

Cuadro No. 2.8
Resumen de Costos y Gastos de BESE Cía. Ltda.

COSTOS INDIRECTOS	\$4,200.00	\$5,040.00	\$6,048.00	\$7,257.60	\$8,709.12
COSTOS DIRECTOS	\$3,000.00	\$3,600.00	\$4,320.00	\$5,184.00	\$6,220.80
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 28,149.76	\$ 30,120.24	\$ 32,228.66	\$ 33,840.09	\$ 35,532.10
GASTOS DE VENTAS	\$ 19,628.76	\$ 21,002.77	\$ 22,472.97	\$ 23,596.62	\$ 24,776.45

Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.7



Elaboración: Autoras

2.4.5. Ingresos

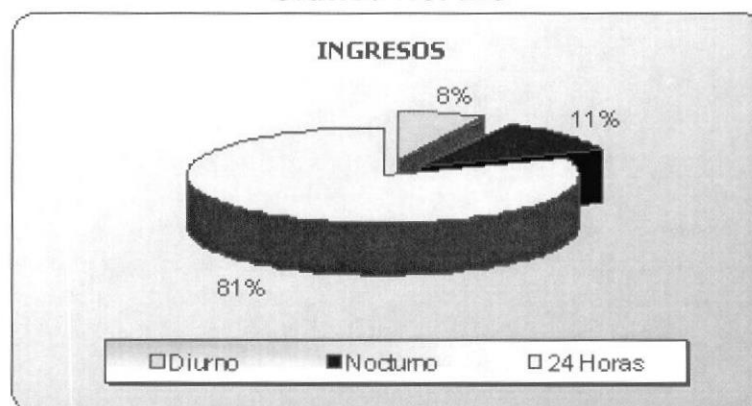
Los ingresos por servicios de seguridad, básicamente se calculan por puestos de trabajo. Subdivididos en tres categorías dependiendo si es de 24 horas o solo de 12 horas nocturnas o diurnas.

Se han proyectado incrementos muy pequeños de puestos de servicio cada 6 meses, que han sido la constante en los últimos años. Los puestos, si se sigue la tendencia actual, se deberán incrementar de 40 a 56 en un año *(Ver Anexo No.15)*.

Los otros ingresos por servicios adicionales son por el servicio de investigaciones privadas que ocasionalmente brinda la empresa y otros gastos financieros *(Ver Anexo No.16)*.

El 81 % de los ingresos están dados por el servicio de 24 horas (el más solicitado), observar gráfico.

Gráfico No. 2.8



Elaboración: Autoras

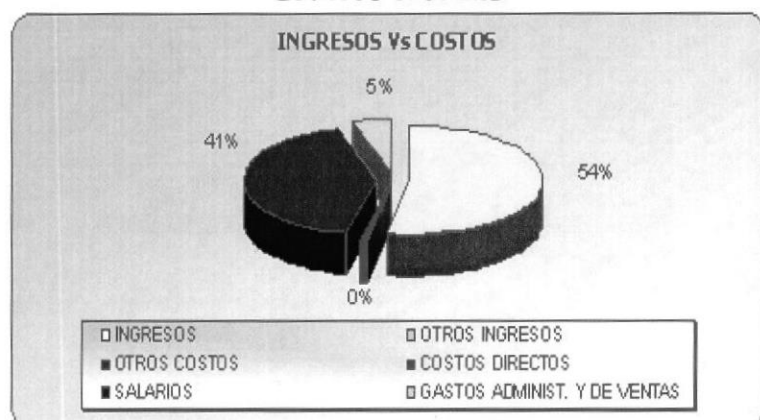


2.4.6. Flujo de Operativo

Se observa que hay una buena cantidad de dinero que circula en el negocio, a simple vista se percibe que debería ser mucho más rentable *(Ver Anexo No.17)*.

Ahora, el rubro de salarios está definitivamente muy elevado en comparación con los ingresos que los mismos constituyen. Se percibe que existe poca eficacia en este aspecto. Observar el siguiente gráfico.

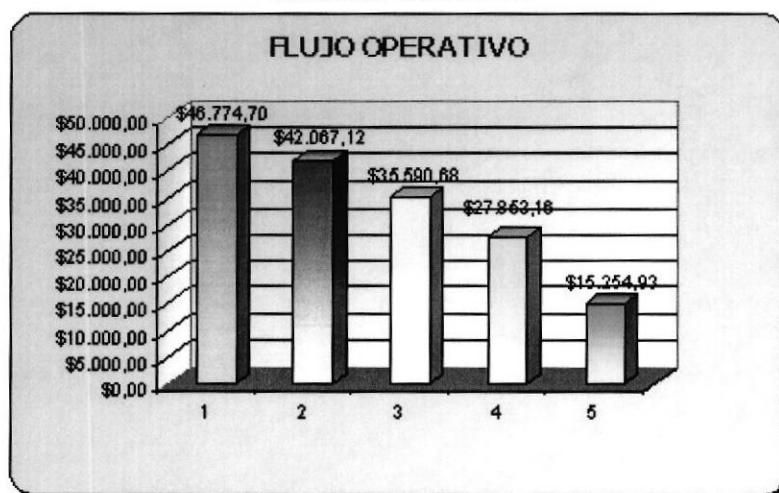
Gráfico No. 2.9



Elaboración: Autoras

Cabe mencionar que todos los valores del flujo se encuentran inflados a un tasa estimada del 5% anual.

Gráfico No. 2.10



Elaboración: Autoras

2.4.7. Flujo del Proyecto

Para la previsión del flujo del proyecto se ha considerado un horizonte de 5 años. La tasa de descuento o costo de capital, a considerar representa el costo de oportunidad si se lo compara con otros proyectos similares con el mismo nivel de riesgo, el mismo que debe considerar el inversionista para juzgar este proyecto.

La estimación de esta tasa equivalente se calculó en función del costo promedio ponderado de capital y dio como resultado 22.00% anual. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

$$Td = Kd(1 - T)(Wd) + (Ws)Ks$$

Td = Tasa de descuento

T = Tasa de impuesto

Wd = Nivel de Deuda

Ws = Capital Contable Común

Kd = Costo componente de la deuda después de impuesto

ks = Rentabilidad esperada por los accionistas

La forma de financiamiento que se escogió para este proyecto comprende un 63.72% de capital promedio y un 36.28% por medio de un préstamo que tiene una duración de 3 años a una tasa de interés del 16.90% anual deducible de impuestos.



La tasa de rendimiento esperada por los accionistas para este proyecto es del 27.31% que representa la tasa mínima requerida para poner en marcha este negocio. Se la obtuvo mediante la utilización de datos obtenidos del mercado financiero de EE.UU., los cuales son una beta promedio de empresas de seguridad de 1.87, la tasa de rendimiento de los bonos del Tesoro de 4.16%, el rendimiento promedio del mercado que está en 10.91%, más el riesgo país de Ecuador que es 10.53%.

$$k_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + RP$$

Ke = Rentabilidad esperada.

Rf = Rendimiento de los bonos del Tesoro.

B = Riesgo del sector correspondiente a nuestra actividad.

Rm = Rentabilidad del mercado.

RP = Riesgo país Ecuador



$$k_e = 0.0416 + 1.87(0.1091 - 0.0416) + .1053$$

$$k_e = 0.2731$$

Cuadro No. 2.9
Flujo del Proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 14	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO		\$46.774,70	\$49.045,25	\$51.334,33	\$55.320,87	\$58.478,18
Inversion Inicial	-\$68.885,00					
Prestamo	\$24.991,58					
Amortizacion del prestamo		\$7.068,39	\$8.263,20	\$9.659,98	\$0,00	\$0,00
FLUJO DE EFECTIVO	-\$43.893,42	\$39.706,31	\$40.782,04	\$41.674,35	\$55.320,87	\$58.478,18
TASA DE DESCUENTO	22,00%					
VALOR ACTUAL NETO	\$85.611,68					
TIR	92,1%					

Elaboración: Autoras

La VAN o Valor Actual Neto nos da \$ 85.611,68, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 92,1% que nos indica que el sigue siendo rentable, aunque el rendimiento del mismo no es el esperado.



2.4.8. Análisis de Sensibilidad

- Si se aumentaran los sueldos a los guardias en un 5% ganando los que tienen más experiencia de \$180 a \$198 y los otros de \$150 a \$165 :

El VAN es positivo \$22,013.96 y la TIR 41,6%

- Si se perdieran a tres clientes: uno de 1 puesto diurno, otro de un puesto nocturno y uno de un puesto de 24 horas:

La VAN es \$9.166,31 y la TIR 30,4%

- Quitando bonos de ayuda económica o incentivos :

La TIR es de 139,7% y la VAN \$149.712.51

- Si se pudiera conseguir un alquiler de las instalaciones a \$500 y el alquiler del Dpto. de Comunicaciones (donde está la central de radio y comunicaciones) \$150, y disminuir dos líneas telefónicas (\$ 150) y otros gastos de ventas a \$200:

La TIR se incrementa a 128,6% y la VAN en \$134.267,42

- Si disminuimos los precios por los servicios que se ofrecen en un 10%, los clientes deben aumentar. Si solo aumentan en un 1 cliente más en todos los servicios los primeros 3 meses y luego se siguen en la misma cantidad cada tres meses más:

La TIR es de 70.8% y las VAN de \$ 57.878,29 USD

2.4.9. Punto de Equilibrio

Con los gastos y costos que se mantienen en la actualidad, y manteniendo la misma cantidad de clientes podemos obtener que la VAN se aproxime a cero a una mínima cantidad de \$160.83 y con una TIR que se aproxima a la TMAR (22.2%), todo esto se logra reduciendo los precios de los tres servicios que ofrece BESE Cía. Ltda. en un 7.3%.

Si logramos reducir las tarifas en un 7.4% nuestra VAN es negativa (-\$ 929,08) y la TIR menor que la TMAR (21.1%)

2.4.10. Ratios Financieros

Con el fin de analizar el desempeño financiero de este proyecto y sus condiciones se ha empleado como instrumento de análisis los ratios financieros. En el caso de BESE Cía. Ltda., se han considerado los ratios expuestos en el siguiente cuadro

A continuación una breve explicación de los más relevantes indicadores:

Cuadro No. 2.10
Ratios Financieros

Indicador	1	2	3	4	5	Promedio
<i>LIQUIDEZ</i>						
Razón Circulante	2.35	2.17	2.00	1.93	1.57	2.00
Razón de Capital de Trabajo	5.73	5.17	4.62	3.50	3.79	4.56
<i>RENDIMIENTO DE ACTIVOS</i>						
Utilización de Activos Total	9.23	8.83	8.45	9.83	8.04	8.87
<i>APALANCAMIENTO</i>						
Razón Deuda Capital Contable	46	43	39	58	112	60
Razón de Deuda de Activos	46	43	39	37	53	44

Elaboración: Autoras

Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Se observa que el valor de esta tasa va descendiendo desde 2.53 hasta llegar a 1.57, pero en sí un valor comúnmente aceptado es

3.0 por lo que es aconsejable seguir manteniendo la misma situación para que no exista un exceso de liquidez, que sería perjudicial a la empresa en esos niveles.

Rendimiento de Activos

De acuerdo al ratio utilización de activos totales concluimos que el proyecto utiliza el 8.87% de la totalidad de sus activos para generar ingresos, demostrando así la eficiencia en el manejo de sus recursos.

Apalancamiento

El apalancamiento es el endeudamiento de la empresa. La razón de deuda capital contable muestra el porcentaje del capital contable financiado mediante deuda. En los tres primeros años este financiamiento es de 46%, 43% y 39% sin embargo, en los siguientes años se incrementa en 58% y en 112%. Es así que en promedio se tiene un 60% de apalancamiento, mucho mayor que la tasa aceptable que es del 33%, lo cual indica que esta tasa es definitiva para saber si la empresa podría tener problemas financieros lo que da una idea del riesgo de la compañía por financiación.



CAPITULO 3

PLAN DE REINGENIERIA

Para mejorar los negocios se han utilizado muchos métodos. Cada método para mejorar puede llamarse, en consecuencia, metodología de cambio, como es el caso de la reingeniería.

Empezar de nuevo es quizás la definición más corta de lo que significa reingeniería. No significa reparar con lo que ya existe ni hacer cambios significativos que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. incrementar

Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse esta interrogante: "Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo



resultaría?”. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Con los análisis respectivos de la situación actual y el entorno en la que se encuentra BESE Cía. Ltda., identificando sus fortalezas y oportunidades de crecimiento, así como aquellos en los que debe preocuparse más, chequeando también todos los procesos que se aplican; procedemos a establecer el plan de reingeniería que coordine los aspectos básicos a seguir.

Para facilitar el análisis de los procesos a realizar, se los ha dividido en cuatro fases, no excluyentes entre sí, mas bien complementarias: Administrativa, Operativa, Financiera y de Servicios.

3.1 Reingeniería Administrativa

La reingeniería administrativa en BESE Cía. Ltda. le permitirá a la empresa obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales, orientados a identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

Actualmente BESE Cía. Ltda. está consiente que debe prestar atención a los siguientes problemas:

- a) El concepto de reingeniería podría no estar posicionado en la mente de la Alta Gerencia de la empresa, especialmente considerando que el Presidente actual es quien fundo la empresa hace 25 años. Y su cultura organizacional esta centrada en como han manejado hasta ahora el negocio.
- b) No existe un ambiente propicio para aceptar la sugerencia a los cambios que conlleva la reingeniería de procesos.
- c) Dentro de la organización de la empresa, esta no cuenta con un Dpto. de Marketing, que se preocupe por el servicio al cliente y regule la debida promoción y publicidad.

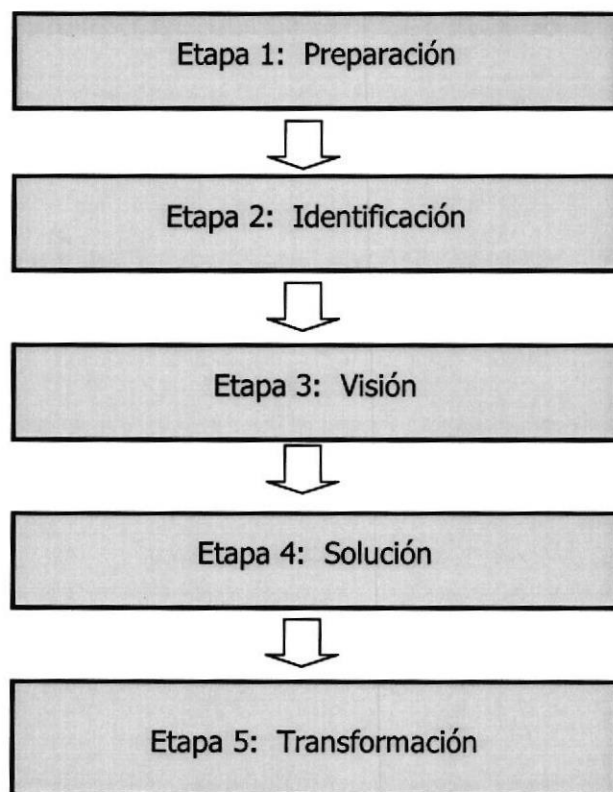
- d) Reestructurar el organigrama de la empresa para agilizar los procesos en el manejo de tareas e intercambio de la información.

Para todos estos casos, la sugerencia es aplicar las siguientes estrategias:

a) Creación de un plan de apoyo

Para la aplicación de la reingeniería administrativa se tomarán el siguiente plan de apoyo, el mismo que cuenta las siguientes etapas:

Gráfico 3.1
Etapas de la Reingeniería Administrativa



Etapas 1: Preparación

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería, y un plan de acción.

Etapas 2: Identificación

El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo del negocio orientados al cliente. La identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento, e identifica procesos de valor agregado. En esta etapa se usan varias técnicas administrativas para llegar a datos que describen el trabajo tal como se efectúa en la actualidad.

Etapas 3: Visión

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados. En esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales, medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva "visión" del proceso.



Etapas 4: Solución

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carreras e incentivos a empleados; planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

Etapas 5: Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

b) Implementación de un plan de cultura de cambio

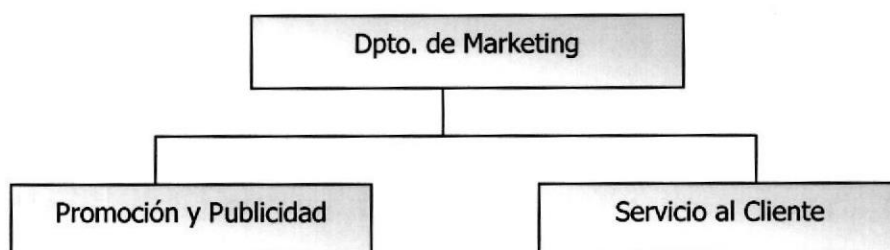
Se deberá colocar en lugares visibles la visión y misión de la empresa. Reuniones con el personal que tiendan a motivarlos a apoyar los cambios propuestos y que son parte integral del mismo.

c) Implementación del Dpto. de Marketing

Se considera que una de las áreas correctivas y factor importante en la reingeniería administrativa es la implementación del Departamento de Marketing completándolo con las áreas de: Promoción-Publicidad y Servicio al Cliente.

Se establece la siguiente estructura:

Gráfico 3.2
Estructura del Departamento de Marketing



Funciones del Departamento de Marketing

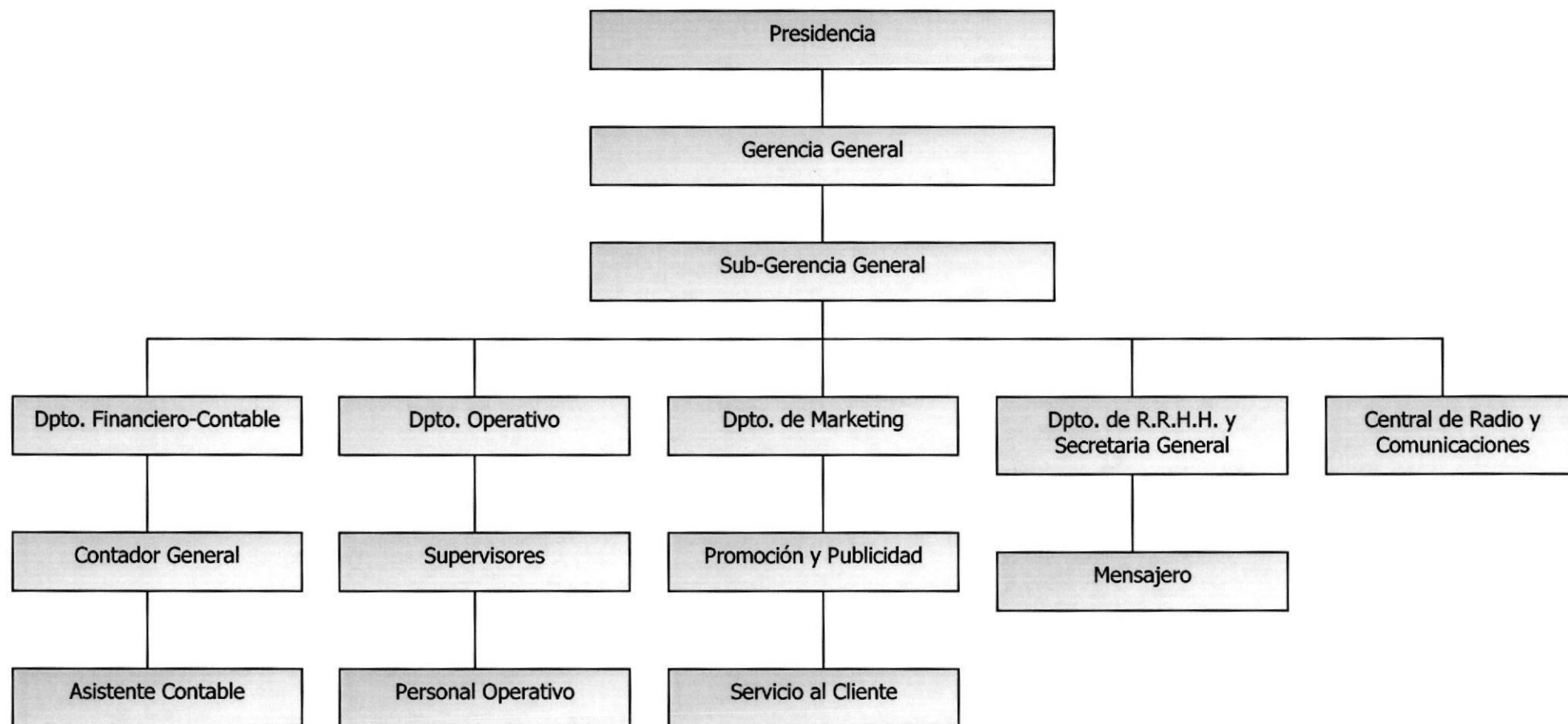
El principal objetivo de este Dpto. es manejar la parte de promoción de la empresa y el servicio al cliente. Considerando lo siguiente:

- Promocionar la imagen de la empresa.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar y evaluar continuamente ideas para nuevos servicios.
- Generar utilidades a la empresa.

d) Reestructuración del Organigrama

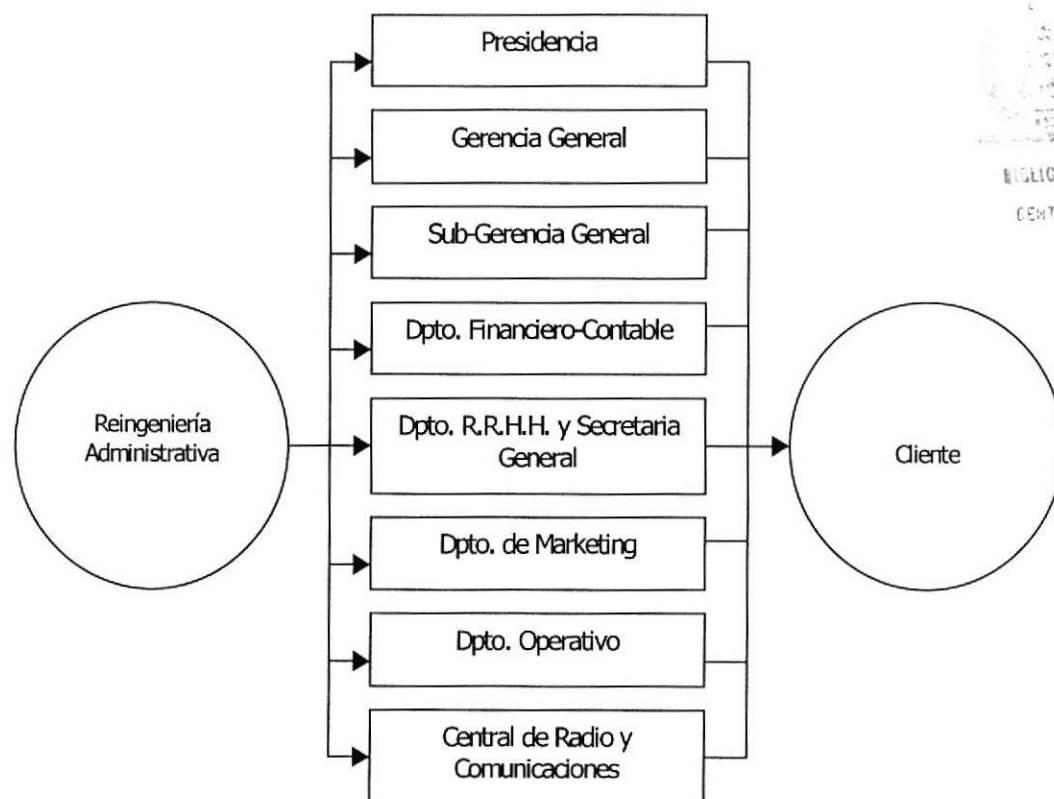
Se presenta a continuación el modelo del organigrama de la empresa en el que se incluye el Dpto. de Marketing.

Organigrama BESE Cía. Ltda. (Reingeniería)



La reingeniería administrativa la integran todos los miembros de la organización, como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 3.3
Miembros que participan en la Reingeniería Administrativa



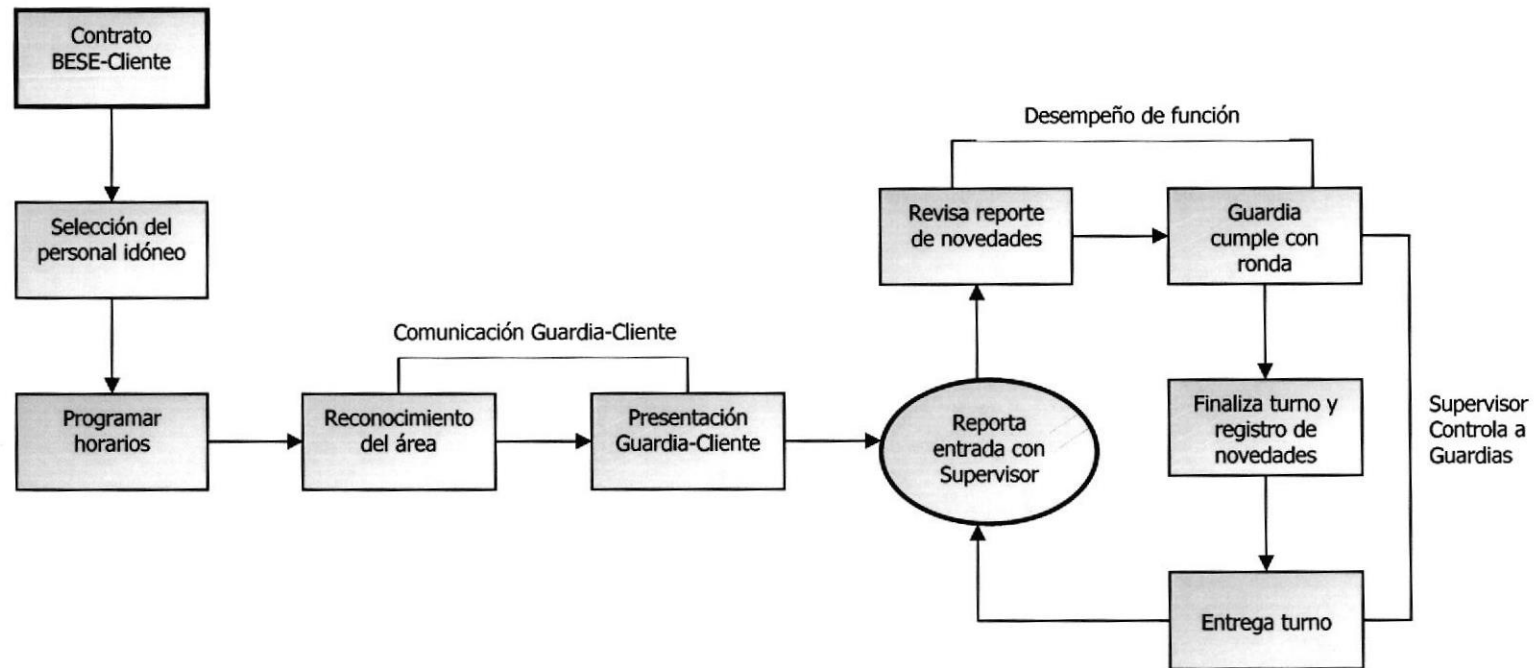
3.2 Reingeniería Operativa

La reingeniería operativa esta ligada a procesos. Se entiende por *procesos en un negocio* al conjunto de actividades que reciben uno o más insumos-esfuerzo para crear un producto o servicio.

El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos, además se debe obtener un mejor rendimiento, más rápido y barato que la competencia.

A estas alturas, ya identificadas determinadas falencias en el proceso operativo, podemos observar en el gráfico del ciclo operativo con su respectiva secuencia de actividades.

Gráfico No. 3.2
Diagrama Del Proceso Operativo (Reingeniería)

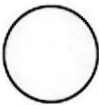
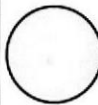
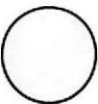
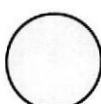


- El proceso operativo arranca desde el momento en que se firma el contrato BESE-Cliente.
- Luego de firmar el contrato se preparan los equipos y materiales que se van a utilizar, a la par que ya se selecciona al personal más idóneo para las nuevas funciones (Preferiblemente una combinación de personal experimentado con novatos y de edades diferentes).
- Establecer claramente las funciones y deberes a cumplir en la empresa donde se va a dar el servicio de seguridad, así como los horarios a rotar.
- Se hace un reconocimiento del área con el nuevo personal, junto con los encargados en la empresa a servir, para indicar específicamente los nuevos deberes a cumplir. Se deberán colocar afiches o notas que recuerden constantemente al guardia de la importancia de su trabajo y las normas de servicio al cliente que debe emprender; también es bueno tener por escrito las responsabilidades que el cliente espera cumpla el guardia en su ronda.
- El guardia entrante debe estar por lo menos 15 minutos antes de su turno correctamente uniformado, enterarse de todas las novedades que existieran y dejarlas asentadas en la bitácora.



- Cada 20 minutos los guardias deben reportarse a la central de radio informando si existen o no novedades. Al mismo tiempo que el Supervisor controla por medio de visitas sorpresas su desempeño.
- Los turnos de guardia que están cambiando cada 8 horas, no son los más aconsejables ni prácticos. Igual el puesto será cubierto por 3 guardias, pero su rotación deberá ser de 12 horas, ya sean diurnas o nocturnas, según les corresponda, quedándoles así un día entero para descansar cada dos días.

Cuadro No. 3.1
Distribución del Personal Operativo

HORA	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7
07h00 A.M.	Guardia A 	Guardia C 	Guardia B 	Guardia A 	Guardia C 	Guardia B 	Guardia A 
19h00 P.M.	Guardia B 	Guardia A 	Guardia C 	Guardia B 	Guardia A 	Guardia C 	Guardia B 
07h00 A.M.							

Elaboración: Autoras

- El proceso se repetirá constantemente mientras dure el servicio de guardia. El supervisor deberá también cada 15 días (si no hay novedades importantes antes) recibir información del encargado de seguridad en la empresa que recibe el servicio, información valiosa en cuanto a la calidad, tipo y sugerencias al mismo.
- Con cierta frecuencia la administración deberá comunicarse directamente con los principales de la empresa confirmando si están a gusto con el servicio brindado y siempre dispuestos a aceptar sugerencias.

Es importante indicar que para que la empresa no sea tomada por sorpresa ante cambios no planificados, sus directivos deben siempre estar actualizando y capacitando a su personal.

De la misma forma BESE Cía. Ltda., está consciente que su personal operativo (guardias) necesitan atención en las siguientes áreas:

- Capacitación constante
- Incentivos monetarios
- Beneficios tales como: comisariato, farmacia, médicos, etc.
- Uniformes con nuevo diseño

100/TEC-1

Existen variedad de métodos que no necesariamente deben ser costosos que permitirán mejorar la motivación en el trabajo de los empleados, y mejorar el nivel de lealtad que actualmente tienen con la empresa.

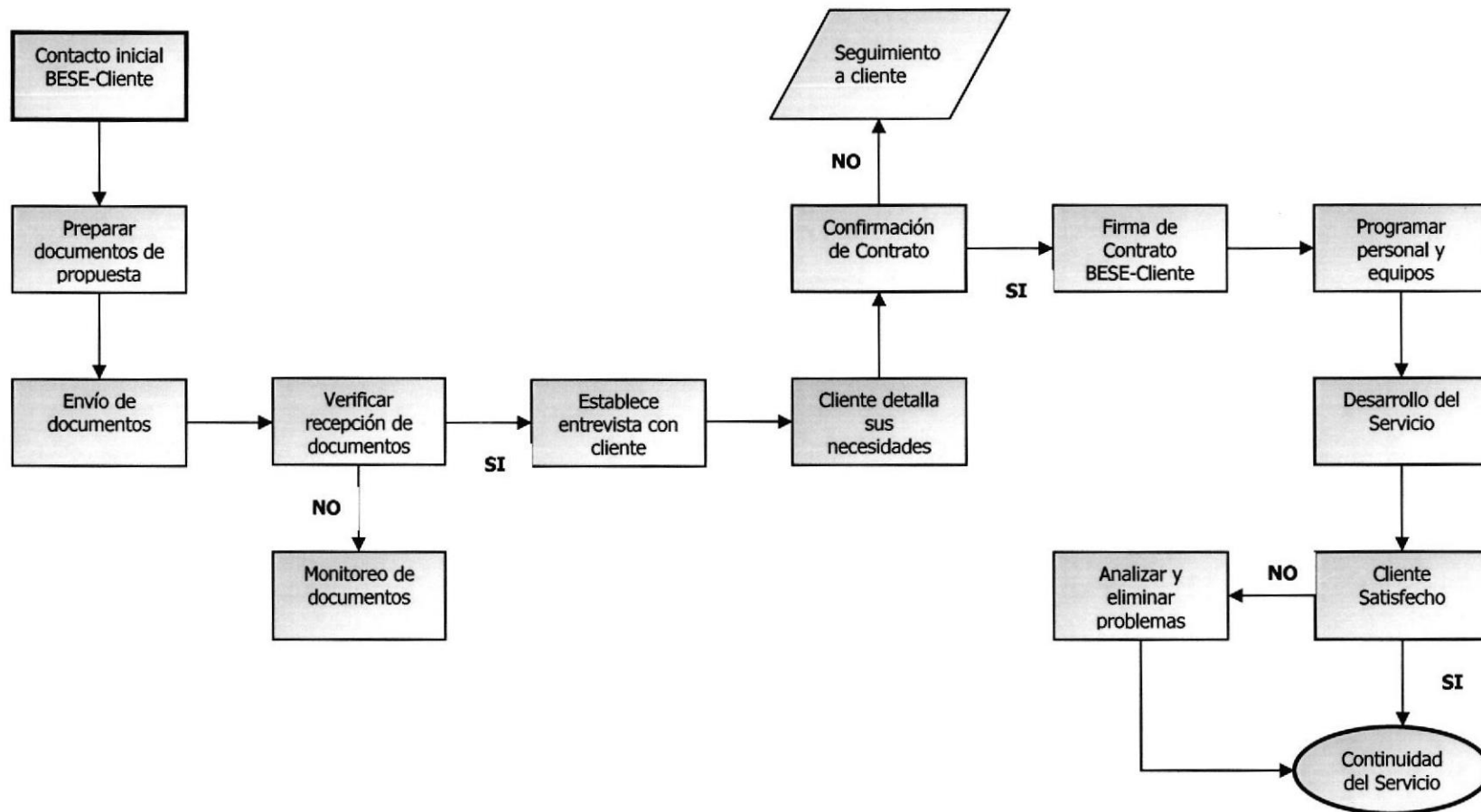
3.3. Reingeniería de Servicios

La reingeniería de servicios tiene como objetivo mantener y consolidar la lealtad y permanencia de los clientes. Se concibe así el servicio al cliente como una relación permanente con los clientes, como un sistema de mantenimiento de clientes. Es darle igual importancia a los clientes nuevos y a los antiguos. Recordando que cuesta menos mantener un cliente que conseguir uno nuevo.

La reingeniería de servicios de BESE Cía. Ltda. busca lograr un conjunto integral y global de estrategias orientadas hacia la anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes buscando mantener y consolidar su lealtad, permanencia, y por lo tanto, la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Este es uno de los puntos más fundamentales de la empresa, y en donde realmente se necesita aplicar urgentemente un mejoramiento en todo sentido en el proceso a seguir. Este proceso lo podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 3.3
Diagrama del Proceso de Servicio (Reingeniería)



Actualmente BESE Cía. Ltda. está conciente que debe prestar atención a los siguientes problemas:

a) Pre-Servicio: Este es uno de los puntos débiles de la empresa, y en donde realmente se necesita aplicar urgentemente un mejoramiento en todo sentido. No cuenta con personal calificado que haga un seguimiento de posibles clientes que desean averiguar más acerca de la empresa, al tener poca información del tipo de servicio que ofrece BESE Cía. Ltda., el cliente va a ir a la competencia, que actualmente cuentan organizados Departamentos de Mercadeo. No se averigua si por lo menos la persona indicada recibe la propuesta de servicio, nadie explica su contenido y sólo se espera hasta que el cliente haga contacto con la empresa.

b) Post-Servicio: Es que se les hace muy poco seguimiento a los clientes. Nada o muy poco se sabe del cliente en el proceso del servicio. Muchas veces no se sabe o poco importa saber porqué deja el servicio. El contacto más cercano que tiene el cliente es con el personal operativo y no se hace ninguna medición de la calidad del servicio mucho menos de las necesidades del cliente.

c) Competencia Desleal: Existen empresas de seguridad que no están dando un servicio profesional, aún con casos de guardias corruptos involucrados en hechos delictivos; pero de una manera muy sospechosa las instituciones que las han contratado persisten en continuar con los servicios de las mismas.

d) Costo del Servicio: Es uno de los más elevados del mercado, punto que está pesando, pues como con la variedad de empresas de seguridad que ofrecen sus servicios a menos costo, los clientes se deciden por las propuestas más económicas sin evaluar si dicha empresa esta legalmente constituida y el tipo de seguridad que realmente brinda a sus clientes.

e) Publicidad: La empresa no cuenta con ningún tipo de publicidad en medios de comunicación, actualmente maneja su promoción entregando un folleto elaborado hace más de 10 años, el mismo que adjunta a la propuesta que se le hace a los posibles clientes.

Para todos estos casos, la sugerencia es aplicar las siguientes estrategias:



a) Conocer al cliente

Esta, que parece una afirmación obvia, está lejos de ser realidad en muchas empresas, incluso la nuestra. No es posible pensar en una reingeniería de servicios que no parta de un supuesto básico: conocer al cliente.

Debemos empezar creando una base de datos de nuestros antiguos y nuevos clientes. Considerando datos importante tales como:

- Nombre de la empresa ó persona natural
- Teléfono, Fax, Celular, e-mail, etc
- Dirección
- Tipo de empresa
- Servicio solicitado

De esta manera podemos diseñar perfiles de clientes de acuerdo a sus necesidades y tipo de empresas.

b) Seguimiento del cliente post-servicio

Una de las grandes fallas de la empresa es el manejo de clientes, ya que se les hace muy poco seguimiento. Nada o muy poco se sabe del cliente en el proceso del servicio. Muchas veces no se sabe o poco importa saber porqué deja el servicio.

Para lograr mejorar este punto, se requiere del diseño de un sistema de seguimiento y monitoreo que asegure la lealtad del cliente, anticipe sus necesidades e identifique problemas.

El conocimiento del cliente, unido a un sistema de post-servicio sistemático y riguroso, asegurará y consolidará la competitividad de la empresa.

Existen algunas alternativas en el diseño de un sistema de post-servicio:

- Visita periódica de los ejecutivos
- Correo directo
- Contacto telefónico
- Correo electrónico
- Asesoría personalizada

c) Medir satisfacción del cliente

Es indispensable evaluar la calidad del servicio mediante una encuesta, que permita no solo obtener índices de satisfacción, sino elaborar una base de datos que registre la calidad del servicio de la empresa frente al cliente.



La encuesta de servicio debe ser una práctica permanente y metódica. Los resultados se deben registrar en una base de datos, la cual debe elaborarse sistemática y disciplinadamente, por lo menos, cada seis meses. Hacerla esporádicamente no aporta nada en la eficiencia de los clientes.

La base de datos debe ser difundida a toda la empresa y analizada en todos los niveles (Alta Gerencia, Gerencias Departamentales, Supervisores y Personal Operativo). Este análisis debe conducir a la revisión o la definición de nuevas estrategias de servicio al cliente e involucrar a todos los colaboradores de la empresa en su mejoramiento permanente.

Esta debe convertirse en una práctica rutinaria para monitorear la salud de la empresa frente a sus clientes. Sólo las empresas con un comportamiento superior frente al cliente, sobreviven, crecen y generan utilidades.

d) Promoción publicitaria intensiva

Lo que no se anuncia no se vende, más aún en un mercado competitivo como lo es el servicio de seguridad. Esta promoción se la hará en los siguientes medios:



- Anuncio en páginas amarillas (Guía telefónica)
- Material POP
- Prensa Escrita (Periódicos y revistas)
- Creación de una página web

e) Estrategia de innovación de Servicios

Los servicios que actualmente presta la empresa pueden ser innovados o cambiados (sin descuidar la calidad del servicio), permitiendo de esta manera presentar una gama de servicios (con nuevas características) más acorde a las necesidades de los clientes.

f) Estrategia de imagen

Todo producto o servicio tiene una imagen que proyectar, que le permite a los clientes recordarlos o reconocerlos. Podría crearse un nuevo logotipo más llamativo y acorde con los cambios de la tecnología, que muestren lo que la empresa es y lo que ofrece a sus clientes. Esta imagen se la puede manejar por medios visuales (folletos, trípticos, etc.) que permitan en pocas palabras enfocar puntos importantes como: lealtad, prestigio y calidad de servicio.



g) Estrategia de precios

En cuanto a precios los de BESE Cía. Ltda. son unos de los más altos del mercado guayaquileño, y considerando que la competencia desleal es fuerte se debe manejar este punto con mucha precaución.

Mientras la imagen de la Institución vaya creciendo y mejorando su posicionamiento, los precios de los servicios podrían bajarse por lo menos un 10% mientras se mejora en el aspecto de captar nuevos clientes. Luego de ello se pensaría en precios especiales dependiendo del cliente y el tipo especial de servicio que se requiera.

h) Estrategia de Alianza

Alianzas con empresas que prestan servicio de apoyo o complementarios (alarmas, canes, circuitos cerrados de televisión, sistemas de rastreo y otros servicios especializados de seguridad), son cada vez más necesarios en un medio donde la delincuencia siempre está desarrollando nuevas estrategias de ataque. Asociarse con una empresa seria y de prestigio contribuirá a fortalecer la imagen de BESE Cía. Ltda.



3.4. Reingeniería Financiera

La reingeniería financiera básicamente se concentra en la reducción de costos, siendo una de las principales razones para aplicar la reingeniería. Aunque es una meta de verdad importante, se recomienda considerarla como un objetivo secundario, colocando como metas más inmediatas las actividades para racionalizar la operación, mejorar la calidad y el servicio. Si estas metas se logran, los costos se reducirán.

Por lo demás, continuar avanzando hacia la calidad y la eficiencia es continuar haciendo adicionales a los costos y de otro lado, presiona resultados financieros inmediatos e ignora los beneficios que la compañía pudiera tener a largo plazo.

Sin embargo, la reducción de costos es con frecuencia un objetivo inevitable de un proyecto de reingeniería. Si previo al proyecto se realiza un esfuerzo de posicionamiento eficaz, se habrá analizado la sensibilidad mercado ante los precios y se habrán deducido los costos del producto objetivo.

Actualmente BESE Cía. Ltda. está conciente que debe prestar atención a los siguientes problemas:



a) Costos de la mano de obra

La meta más común en la reducción de costos es mantener o disminuir, de la mejor manera posible, los costos del personal. Si un proceso se hace más eficiente con la aplicación de la reingeniería, necesitará menos esfuerzo, y por ende menos personal.

b) No contar con:

Personal Operativo

El ingreso de nuevo personal operativo será parte fundamental del plan de reingeniería, que permitirá cubrir las necesidades de los nuevos clientes de BESE Cía. Ltda. Además tiene que estar consciente de esto ya que el ingreso de nuevo personal se identifica también con aumento en los costos de mano obra.

Publicidad

La incorporación urgente de un Gerente de Marketing, que este a cargo de esta área y que a la vez sea promotor del servicio.

Capacitación

Brindarle al personal una mejor capacitación para proporcionarle al cliente una mejor calidad del servicio de vigilancia y seguridad física, se prevé un incremento en un 20% este rubro.

c) Elevados algunos gastos de administración y ventas

Algunos costos pueden y deben minimizarse como el objeto de reducir gastos innecesarios que no son tan significados para la empresa. La reducción de ciertos gastos administrativos y de ventas seria otra de las metas posibles del proyecto de reingeniería a implantar.

Aunque la disminución de costos se dará en todas las áreas de la operación.

Las más significativas en gastos administrativos son:

- ✓ Comunicaciones donde actualmente manejan 5 líneas telefónicas, para la conveniencia de la compañía debe pensarse en reducir dos líneas y con ello adquirir un plan de Internet ilimitado.

Del mismo modo se piensa modificar algunos rubros en los gastos de ventas como los siguientes:

- ✓ Otros gastos de ventas, deberá disminuir, es un gasto demasiado alto por lo que se deberá ver mas minuciosamente el detalle del mismo.



- ✓ En cambio el rubro publicidad, deberá incrementarse, por la necesidad de cambiar el material antiguo que este entrega a los nuevos posibles clientes.

d) Costo del servicio muy elevado

En vista de que BESE Cía. Ltda. ofrece sus servicios con un nivel de precios muy por encima de la competencia, hace que nuevos posibles clientes opten por estos precios mas bajos, y si el objetivo de esta compañía es mantenerse en el mercado, tendrá que adoptar una estrategia de una disminución de precios para lograrlo.

Veamos la conveniencia o no de aplicarlos en BESE Cía. Ltda. Para todos estos casos, la sugerencia es aplicar las siguientes estrategias:

- a) En BESE Cía. Ltda., hablar de disminución de sueldos no es lo más prudente, pues es justamente el punto más neurálgico que se presentó al encuestar el personal. En un alto porcentaje 30.95% no están conformes con sus ingresos, considerando aceptable un incremento de 15 a 20% de sus ingresos actuales. Las encuestas también arrojaron datos de que existe un malestar porque actualmente no reciben los beneficios y tratos que años atrás recibían.



Lo que deberá de aplicar, será tomar en cuenta las recompensas por rendimiento, que toman la forma de bonificaciones, mas no de alza de sueldos. Y para la integración de nuestro personal tendemos un espacio muy agradable para realizar convenciones y eventos deportivos.

- b)** Lo que si se debe controlar es manejar el personal operativo (guardias) exacto que necesite para suplir las necesidades de sus clientes. Si se mantiene una constante de adquisición de nuevos clientes (aunque sea baja) se pueden proyectar el enrolamiento de nuevo personal.

En el área de publicidad, es necesario contar con una persona dedicada al área de Promoción-Publicidad y Servicio al Cliente. Y por ultimo ofrecer una mejor capacitación especializada a nuestro personal.

- c)** En el caso de BESE Cía. Ltda., los gastos administrativos y ventas representan aproximadamente el 46% del total de costos y gastos generales que tiene la empresa, sin incluir los gastos de sueldos.



En los gastos administrativos el rubro comunicaciones, deberá ser disminuidos. En este aspecto el uso de 5 líneas telefónicas realmente no lo amerita, debiéndose vender por lo menos dos de estas líneas y con esto adquirir una pagina WEB y contratar un servicio de internet ilimitado.

El rubro suministros de oficina se vera incrementado por la elaboración de material de apoyo que se utilizara en la reingeniería, el rubro otros se vera afectado por los gastos de actividades deportivas que se realizara en el año, a parte se darán seminarios de liderazgo y RRHH a todo el personal y el gasto de auditorias generales internas que realizaran cada año después de puesto en marcha el plan de reingeniería.

En los gastos de ventas, el rubro otros gastos de ventas constituye otro de los gastos mas elevados por lo que debería ser disminuido ya que aquí se podría estar perdiendo dinero en gastos innecesarios y este valor cubriría parte de la reingeniería de marketing que se piensa aplicar para poder rescatar la imagen de la empresa con el fin de obtener más clientes y así aumentar el nivel de rentabilidad que no ha logrado durante estos ultimo años.



El único rubro en donde se deberá invertir un poco más es el de publicidad, es necesario que BESE Cía. Ltda. abandone procedimientos establecidos pocos prácticos para la promoción del servicio e implementar nuevos sistemas como afiches o trípticos, carpetas, hojas membretadas y folletos. Este material servirá de apoyo para captar nuevos clientes.

- d)** El reducir las tarifas de servicio de seguridad en un 10%, nos permitirá competir con las demás empresas de esta área, y con ello obtendremos un incremento en los ingresos generados por la incorporación de nuevos clientes a BESE Cía. Ltda.

CAPITULO 4

APLICACION DE LA REINGENIERIA

En este capitulo nos centraremos en el enfoque de los resultados obtenidos al aplicar la reingeniería cuando los altos funcionarios formulen y expongan los mensajes claves que tienen que comunicarle al personal en su empresa.

Que en pocas palabras será:

- ✓ Aquí es donde estamos, y esta es la razón por la cual la compañía no puede quedarse donde está.
- ✓ Aquí es a donde tenemos que llegar como compañía.

El otro punto a tratar es el tiempo de aplicación de la reingeniería, y por ultimo el costo de aplicación de la misma.

4.1. Enfoque de los Resultados Obtenidos

Una vez analizada la situación actual de BESE Cía. Ltda., en donde se observaron las más sobresalientes falencias, será preciso enfocarnos a la aplicación de una reingeniería en cada una de sus áreas, lo que nos permitirá realizar cambios fundamentales, no solo en los procesos generales sino en todo el conjunto mismo de la empresa.

El desarrollo de la reingeniería en BESE Cía. Ltda. deberá:

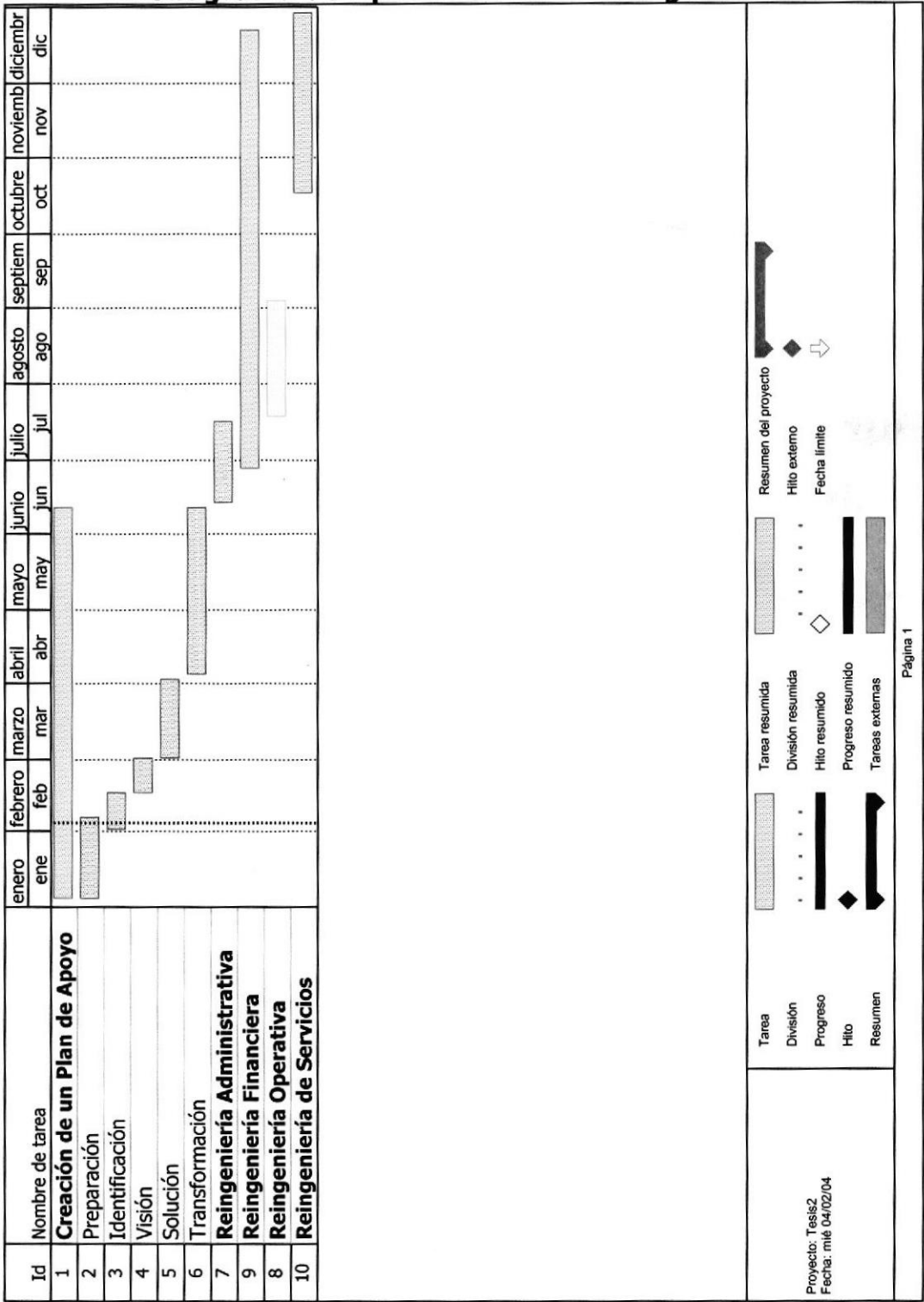
- ✓ Desarrollar una cultura organizacional donde todo el personal de la Institución (incluyendo sus administradores) se sientan comprometidos con la misma.
- ✓ El poner en marcha la reingeniería en servicios permitan captar nuevos clientes haciendo a la empresa más rentable.
- ✓ Aumentar las utilidades en 20%, mediante el incremento de los ingresos y la disminución de los costos.
- ✓ Mejorar la competitividad de la empresa, utilizando un sistema de costos flexible acorde con las condiciones económicas del mercado.
- ✓ Posicionar en el mercado guayaquileño a la Empresa BESE Cía. Ltda., como una de las 5 mejores empresas de servicios de seguridad.

- ✓ Captar nuevos y más exigentes clientes, utilizando nueva papelería (material publicitario impreso) y una página Web en internet.

4.2. Tiempo de Aplicación de la Reingeniería

La implementación de la reingeniería en las áreas analizadas se la ha proyectado para un año calendario, el cual se inicia desde la creación del plan de apoyo hasta la reingeniería de servicios, el cronograma lo podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.1
Cronograma de Aplicación de la Reingeniería



4.3. Costos de Aplicación de la Reingeniería

El monto de la inversión inicial estimada que BESE Cía. Ltda. deberá considerar en la aplicación de la reingeniería será de \$21.980,00 el mismo que estará financiado mediante un préstamo a tres años (*Ver Anexo 18-A*), monto que cubrirá equipos de computo, muebles de oficina, 1 vehículo, desembolso para el desarrollo del plan, tres seminario de liderazgo y RRHH y una evaluación psicológica / rendimiento que se dará como inicio a la aplicación de la reingeniería.

Cuadro No. 4.1
Inversión Inicial de Reingeniería

	Cant.	Unit.	TOTAL
INVERSION INICIAL			\$ 21,980.00
Equipos de computo			\$ 4,330.00
5 Computadoras	\$ 700.00	\$ 3,500.00	
2 Impresoras Matricial	\$ 160.00	\$ 320.00	
3 impresoras Lexmark Multifuncion	\$ 170.00	\$ 510.00	
Muebles de Oficina			\$ 2,450.00
5 Escritorios	\$ 150.00	\$ 750.00	
2 Muebles	\$ 350.00	\$ 700.00	
20 Sillas	\$ 50.00	\$ 1,000.00	
Vehiculos			\$ 13,000.00
1 Vehiculo	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	
Desarrollo del plan			\$ 700.00
1 Asesoría, Diagnostico del Proyecto		\$ 500.00	
1 Seguimiento	\$ 200.00	\$ 200.00	
Contratación del personal			
1 Costos de Contratación	\$ 15.00	\$ 15.00	
1 Gerente de Marketing / Promotor	\$ 292.70	\$ 3,805.10	
Capacitacion al Personal			\$ 1,500.00
3 Seminarios de Liderazgo y RRHH	\$ 400.00	\$ 1,200.00	
1 Evaluaciones Psicologicas/Rendimiento	\$ 300.00	\$ 300.00	

Elaboración: Autoras



Los demás desembolso que tendrá que considerar BESE Cía. Ltda. se los detallan minuciosamente en el Anexo No. 18-B.

Con todo esto procederemos a evaluar su impacto financiero general en la Empresa:

En el cuadro de mano de obra podemos observar lo siguiente:

- El ingreso de nuevos guardias:
 - ✓ Guardia A de 20 a 30
 - ✓ Guardias B de 100 a 150
- También se considera el rubro para el nuevo gerente de marketing que a su vez hará de promotor del servicio.
- Y el rubro de capacitación del personal se incrementa considerablemente.

A continuación presentamos un resumen del total de gastos de la compañía en el cuadro mano de obra en su situación actual y aplicando reingeniería.



Cuadro No. 4.2
Resumen de Costo de Mano de Obra

APLICANDO REINGENIERIA		(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
TOTAL POR PERIODOS	ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCCION	508,925	508,925	534,371	561,089	589,144	618,601
ADMINISTRACION	65,589	65,589	68,868	72,312	75,927	79,724
PUBLICIDAD	3,805	3,805	3,995	4,195	4,405	4,625
DESARROLLO	700	700	735	772	810	851
TOTAL COMPANIA	579,019	579,019	607,970	638,368	670,286	703,801
RESUMEN (SIT. ACTUAL)	410,589	410,589	439,331	470,084	502,990	538,199

Fuente: Ver Anexo No. 19

Elaboración: Autoras

En el cuadro de costos y gastos podemos observar lo siguiente:

- Los gastos administrativos se verán afectados como el rubro comunicaciones al quedarnos solo con 3 líneas telefónicas de 5 que se tienen actualmente. Los ingresos por las ventas de las líneas pueden utilizarse en la adquisición de una página WEB y contratar servicio de Internet ilimitado. Como resultado de la reingeniería el rubro de comunicaciones pasa de \$3000 a \$2340 en un año.
- Los suministros de oficina se incrementaran en un año a \$1.564 de \$1.464, que equivale a un 6.8%, gasto adicional que equivale a material de apoyo que se utilizará en la reingeniería administrativa, del mismo modo el rubro otros gastos administrativos se incrementará en un 20% correspondiente a costo de adquisición de personal

- El rubro otros gastos administrativos se incrementara en un año a \$1.515 de \$1.200 equivalente a un 26% aproximadamente, gasto que se ve incrementado por las actividades deportivas que se realizaran para motivar al personal de la empresa.
- Un rubro extra que se incluye son los seminarios de liderazgo y RRHH dictados al personal de la institución y las auditorias generales internas que servirá para ver el desarrollo de la reingeniería.
- Los gastos de ventas en su rubro de publicidad se incrementará de \$120 a \$2.270 anualmente debido al manejo de material visual para la promoción del servicio, y el rubro de otros gastos de ventas que superan los \$17.000,00 anuales, se reducirán a un máximo de \$6.000,00. En este punto se debe de manera urgente la aplicación de una auditoria interna que permita encontrar las razones por las que se gasta excesivamente. También incluimos 2 seminarios anuales de atención de servicio al cliente.

Aquí un resumen del cuadro costos y gastos de los gastos administrativos y ventas en su situación actual y aplicando reingeniería.

Cuadro No. 4.3
Resumen de Gastos Administrativos y de Ventas

SITUACION ACTUAL	1	2	3	4	5
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$28,149.76	\$30,120.24	\$32,228.66	\$33,840.09	\$35,532.10
GASTOS DE VENTAS	\$19,628.76	\$21,002.77	\$22,472.97	\$23,596.62	\$24,776.45
APLICANDO REINGENIERIA	1	2	3	4	5
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$27,904.76	\$29,415.85	\$34,187.76	\$34,319.55	\$40,192.91
GASTOS DE VENTAS	\$10,770.00	\$11,326.50	\$11,914.43	\$12,536.07	\$13,117.94

Fuente: Ver Anexo No. 20

Elaboración: Autoras

En el cuadro de ingresos podemos observar lo siguiente:

- Reducimos nuestras tarifas por servicio de seguridad en un 10% para estar más a la par con los costos de la competencia.
- Los ingresos se incrementarán debido a los nuevos contratos teniendo como expectativa de que trimestralmente conseguiremos 4 nuevos posibles clientes para cada uno de los servicios que ofrece BESE Cía. Ltda., logrando con ello un ingreso anual de \$703.500,00 de los \$522.187,88 en su situación actual.

Detalle del cuadro de ingresos en su situación actual y aplicando reingeniería:

Cuadro No. 4.4 Resumen de Ingresos

SITUACION ACTUAL	1	2	3	4	5
INGRESO ANUAL (POR PUESTOS)	543	581	621	665	711
INGRESOS ANUALES EN USD	\$ 522,187.88	\$ 558,741.03	\$ 597,852.90	\$ 639,702.60	\$ 684,481.78

APLICANDO REINGENIERIA	1	2	3	4	5
INGRESO ANUAL (POR PUESTOS)	876	920	966	1,014	1,065
INGRESOS ANUALES EN USD	\$ 703,500.00	\$ 738,675.00	\$ 775,608.75	\$ 814,389.19	\$ 855,108.65

Fuente: Ver Anexo No. 21-A y 21-B

Elaboración: Autoras

El cambio total de estos rubros aplicando reingeniería se los mostramos en el cuadro Valoración de la Empresa:

- El flujo de efectivo en el primer año es de \$48.302,00, es decir crece en un 21% aproximadamente.

- El VAN es \$325.700,00.

Cuadro No. 4.5 Flujo del Proyecto

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO	\$48.302	\$49.814	\$48.852	\$72.448	\$521.714

VALOR ACTUAL NETO	\$325.700
-------------------	-----------

Fuente: Ver Anexo No. 22

Elaboración: Autoras

No obstante tomaremos en cuenta el **flujo incremental** que comprende la reingeniería en si y ver de una forma mas clara si conviene o no aplicarla.

Si $TIR_{(Reingeniería-Sit.Actual)} < TMAR$ la mejor opción sería la situación actual pero si $TIR_{(Reingeniería-Sit.Actual)} > TMAR$ se justifica la aplicación de la reingeniería.

Cuadro No. 4.6
Flujo Incremental

		1	2	3	4	5
FLUJO NETO SIT. ACTUAL		\$39.706	\$40.782	\$41.674	\$55.321	\$419.667
FLUJO NETO APLI. REINGENIERIA		\$48.302	\$49.814	\$48.852	\$72.448	\$521.714
FLUJO INCREMENTAL	-\$21.980	\$8.596	\$9.032	\$7.177	\$17.127	\$102.048
Amortización del préstamo		\$6.217	\$7.267	\$8.496		
FLUJO NETO	-\$21.980	\$2.379	\$1.765	-\$1.319	\$17.127	\$102.048
VAN	\$25.918					
TIR	44,80%					

Elaboración: Autoras

Como resultado obtenemos un VAN \$25.918,00 y una TIR 44.80% con una TMAR(22%), por lo que se concluye que la aplicación de la reingeniería sería una buena alternativa para BESE Cía. Ltda.

Este proyecto tiene un **tiempo de recuperación** descontado de 4.313555 años. La porción prorrataada del quinto año se determina por la porción del beneficio del año quinto que se necesita para completar el costo inicial. En este caso la porción es de .313555 $(=(37.758-25.918)/ 37.758)$. (Ver Anexo 23).



Comparación de Análisis de Sensibilidad: Situación Actual vs. Aplicación de Reingeniería.

- Si se aumentaran los sueldos a los guardias en un 10% ganando los que tienen más experiencia de \$ 180 a \$ 198 y los otros de \$150 a \$165 :

El VAN es positivo \$11,825.00 y la TIR 32.47%.

- Si se perdieran a tres clientes: uno de 1 puesto diurno, otro de un puesto nocturno y uno de un puesto de 24 horas:

La VAN \$26.966,00 y la TIR de 45,80%.

- Quitando bonos de ayuda económica o incentivos :

TIR 109,19% y la VAN \$108.857.

- Si se pudiera conseguir un alquiler de las instalaciones a \$ 500 y el alquiler del Dpto. de Comunicaciones (donde está la central de radio y comunicaciones) \$ 150, y si mantenemos el nuevo valor de líneas telefónica y otros gastos de ventas:

La TIR 53,75% y la VAN \$34.999.

El nuevo **Punto de Equilibrio** con los nuevos gastos y costos que se aplicarán con la reingeniería, se lo obtiene con las tarifas de servicio que ofrece BESE Cía. Ltda. de la siguiente manera:

Incrementando en un 5%: VAN \$44.912 y la TIR 64.80%.

Reduciendo en un 5%: VAN \$7.721 y la TIR 28.28%.

Incrementando en un 10%: VAN \$64.122 y la TIR 87.85%.

Reduciendo en un 10%: VAN \$5.264 y la TIR 23.34%.



Ratios Financieros

A continuación una breve explicación de los más relevantes indicadores:

Cuadro No. 4.7
Ratios Financieros

Indicador	1	2	3	4	5	Promedio
LIQUIDEZ						
Razón de Capital de Trabajo (Sit. Actual)	5.73	5.17	4.62	3.50	3.79	4.56
Razón de Capital de Trabajo (Aplic. Reing.)	4.58	4.33	4.05	3.22	3.65	3.96
RENDIMIENTO DE ACTIVOS						
Utilización de Activos Total (Sit. Actual)	9.23	8.83	8.45	9.83	8.04	8.87
Utilización de Activos Total (Aplic. Reing.)	12.44	11.36	10.37	11.52	8.99	10.93

Elaboración: Autoras

Los ratios que se vieron modificados aplicando la reingeniería fueron dos.

- Razón de Capital de Trabajo
- Utilización de Activos Total

La **razón de capital de trabajo** no es mas que la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes expresado como una porción de las ventas o ingresos. Esta razón muestra la cantidad



de liquidez en relación con los ingresos-ventas. Observamos que en la aplicación de reingeniería su promedio ha disminuido de su situación actual, esto es de 4.56% a 3.96%.

De acuerdo al **Ratio Utilización de Activos Totales** concluimos que el proyecto aplicando reingeniería utilizará en promedio 10.93% de la totalidad de sus activos para generar ingresos.

Como podemos observar, la aplicación de la reingeniería resulta en si realmente rentable, así BESE Cía. Ltda. recuperaría su competitividad y estaría a la par con las principales empresas del área de servicios de seguridad en Guayaquil.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basándose en el desarrollo en los capítulos anteriores, se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

- ✓ BESE Cía. Ltda. está en una mala situación. Se ubica en el cuadrante de más baja participación en el mercado, está perdiendo clientes y no está haciendo nada por captar nuevos.
- ✓ La empresa aún es manejada como negocio familiar y el administrador actual no tiene apoyo. La empresa depende de él para subsistir.
- ✓ No existe personal dedicado o especializado en marketing que esté al tanto de las necesidades que tiene la empresa en esta área.
- ✓ Si bien es cierto que la aplicación de la reingeniería aumenta algunos costos, obtendremos un aumento muy considerable en los beneficios.
- ✓ Abandonar procedimientos establecidos poco prácticos y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio y entregarle un valor agregado al cliente.



- ✓ El desarrollo de la reingeniería irá ampliándose a medida que los involucrados se vayan adaptando y empiecen a colaborar sin prejuicios para su completa aplicación.

Recomendaciones:

- ✓ Luego del análisis de la situación actual de BESE Cía. Ltda. en todas sus áreas tanto en su participación en el mercado como su manejo económico-financiero constituye de vital importancia aplicar reingeniería, caso contrario desaparecerá en corto plazo.
- ✓ En la actualidad la empresa es aun rentable, pero sino se toman pronto medidas correctiva globales, nuestra prosperidad correrá peligro. Sin un cambio muy grande, se fracasará a la larga.
- ✓ La tendencia competitiva está desarrollando una buena estrategia de marketing, por lo que se necesita con urgencia aplicar en BESE Cía. Ltda. un área destinada a la promoción-publicidad y servicio al cliente.
- ✓ Se deberán implementar sistemas que mejoren la imagen de la empresa, lo que significará mejores sistemas informáticos y logísticos.
- ✓ Adicionar nuevos servicios que le den un mayor valor agregado al actual.



- ✓ La empresa debe analizar la posibilidad de formar parte de alianzas con compañías especializadas en servicios de seguridad, que le permitan estar a la vanguardia tecnológica del mercado competitivo.
- ✓ BESE Cía. Ltda. no debe suspender su esfuerzo de reingeniería al obtener los primeros resultados, ya que el éxito inicial se convierte en una excusa para volver a los procesos anteriores.



ANEXOS

Anexo No. 1

REGISTRO OFICIAL # 257

Quito, Viernes 13 de Febrero de 1998 N° 257

Fabián Alarcón Rivera
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL
INTERINO DE LA REPUBLICA

Considerando:

Que el reglamento para la Constitución y Funcionamiento de las Organizaciones de Seguridad Privada, expedido con Decreto Ejecutivo N° 2697, publicado en el Registro Oficial N° 265 del 9 de Septiembre de 1991, necesita ser actualizado acorde con el desarrollo que ha tenido en el país la actividad de seguridad privada.

Que los Ministerios de Defensa Nacional y de Gobierno y policía están de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Proyecto de Reglamento preparado por la Comisión designada por el Comando Conjunto de las FF.AA. y.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el Art. 103 literal c) de la Constitución Política de la República.

Decreta:

El siguiente "REGLAMENTO PARA LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD PRIVADA"

CAPITULO I

NATURALEZA Y FINES

Art. 1.- Naturaleza.- Son Organizaciones de Seguridad aquellas que se conforman legalmente en el sector privado para proporcionar servicios de seguridad bajo el directo control y supervisión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, en el ámbito de su competencia.

Por su preparación y condición constituyen fuerzas paramilitares.

Art. 2.- Fines.- Las organizaciones de seguridad privada tienen por finalidad proporcionar servicios de protección y vigilancia de personas de bienes, muebles e inmuebles de investigación y custodia de valores.

CAPITULO II

CONSTITUCION

Art. 3.- Autorización para el Trámite de Constitución.- Para la Constitución de una Organización de Seguridad Privada, los interesados presentarán su solicitud al Jefe del Comando Conjunto de las FF.AA. (según formato) acompañado los siguientes documentos:

Nómina, currículo, nacionalidad, dirección domiciliaria y profesión de los socios incluido un miembro de la Fuerza Pública en servicio pasivo; Record policial; Copia de la cédula de identidad y libreta militar; Proyecto de minuta de Constitución; y, Certificado de baja del socio miembro de la Fuerza Pública en servicio pasivo.

Art. 4.- Personería Jurídica.- Los interesados que hubieren obtenido la autorización del Comando Conjunto de las FF.AA. para la constitución de la organización, realizarán los trámites legales para alcanzar la personería jurídica de la misma conformidad con las normas pertinentes.

CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO

Art. 5.- Requisitos.- Para obtener la autorización de funcionamiento se requiere la solicitud dirigida al Ministerio de Gobierno y Policía (según formato) acompañada de los siguientes documentos:

Autorización para el trámite de constitución otorgado por el Comando Conjunto de las FF.AA. al interesado;
Copia certificada de la escritura de constitución de la organización, debidamente protocolizada en el Registro Mercantil;
Nombramiento del representante legal de la empresa, inscrito en el Registro Mercantil; y,



Reglamento Interno de la Organización, aprobado por la Dirección General del Trabajo, con especificación detallada de los aspectos administrativos disciplinarios y operativos.

Art. 6.- Autorización de Funcionamiento.- Recibida la documentación referida en el artículo anterior, el Ministerio de Gobierno dará traslado de la misma al Comandante General de la Policía Nacional para los fines determinados en el Art. 80 inciso segundo de la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

El Ministerio de Gobierno, previo informe de la Dirección General de Asesoría Jurídica, sobre el cumplimiento de los requisitos completados en este Reglamento, otorgará la autorización de funcionamiento mediante Acuerdo Ministerial.

Dicha autorización será comunicada al Comando Conjunto de las FF.AA. y al comando General de la Policía Nacional, para su registro.

Art. 7.- Tenencia de Armas.- Una vez expedido el Acuerdo Ministerial que autoriza el funcionamiento, los representantes de las Compañías de Seguridad tramitarán en el Comando Conjunto de las FF.AA., la tenencia de armas de conformidad con la Ley y Reglamento de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.

Con la tenencia de armas podrán tramitarse los permisos para portarlas.

CAPITULO IV

DEL REGISTRO, CONTROL Y SANCIONES

Art. 8.- Registro.- Con fines de control y supervisión, el Comando Conjunto de las FF.AA. y la Comandancia General de la Policía Nacional llevarán un registro de las Organizaciones de Seguridad Privada que hubieren obtenido la autorización para su funcionamiento.

Art. 9.- Creación y Supervisión de Sucursales.- Para la creación de sucursales, agencias o similares, las Organizaciones de Seguridad Privada solicitarán la autorización al Comando Conjunto de las FF.AA. quien notificará a la Inspectoría General de la Policía Nacional para el registro respectivo. En el caso de supresión de las mismas, los representantes legales de las compañías de seguridad informarán a las mencionadas instituciones.

Art. 10.- Registro de Asociaciones.- Las Asociaciones de Seguridad Privada deberán registrarse en el Comando Conjunto de las FF.AA. y en la Comandancia General de la Policía Nacional previa presentación de los estatutos legalmente aprobados la nómina de las Organizaciones afiliadas y la representación legal de la misma.

Art. 11.- Reportes Periódicos.- Los representantes legales de las Organizaciones de Seguridad Privada, reunirán obligatoriamente al Comando conjunto de las Fuerzas Armadas y a la Comandancia General de la policía Nacional, la siguiente información:

Mensualmente: El movimiento de ingreso y egreso de socios y del personal ejecutivo, directivo, administrativo y operativo de la organización.

Semestralmente.- Un detalle de los contratos de servicios que se hallaren vigentes o que hubieren concluido; y,

Anualmente.- Un listado del armamento disponible, con determinación de las características y estado actual de funcionamiento.

Art. 12 .- Inspecciones.- Las Direcciones de Inteligencia y Logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y la Inspectoría General de la Policía Nacional, en el ámbito de su competencia realizarán en cualquier tiempo inspecciones a las Organizaciones de Seguridad Privada, en lo atinente al cumplimiento de lo establecido en el presente Reglamento. Los representantes y directivos de la organización están obligados a facilitar la información .que les fuere requerida.

Si en el resultado de dichas inspecciones se llegare a detectar hechos que constituyan causas para la cancelación o suspensión de la



autorización de funcionamiento, se procederá de conformidad con el artículo siguiente.

Art. 13.- Sanciones y Procedimientos.- La autorización de funcionamiento otorgada a una organización de Seguridad Privada, podrá ser cancelada cuando se llegare a comprobar actos que atenten contra los derechos constitucionales de las personas, o que constituyan graves violaciones a las normas que rigen sus actividades sin perjuicio a la acción penal y civil a que diere lugar.

Si la infracción no ameritare la sanción de cancelación, se suspenderá el permiso de funcionamiento por un plazo perentorio dentro del cual la Organización deberá realizar los correctivos necesarios para el ejercicio legal de su actividad. Su incumplimiento dará lugar a la cancelación del permiso respectivo.

Para el efecto, y contando con el informe o denuncia respectiva el Ministerio de Gobierno y Policía, notificará a la organización presuntamente infractora para que presente los justificativos del caso en el plazo de 15 días, tiempo en el cual se realizarán todas las investigaciones y diligencias necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Concluido el plazo señalado, el Ministerio de Gobierno dictará la resolución que corresponda, la misma que causará estado, y será notificada al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Si el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas llegare a suspender o cancelar la tenencia de armas o los permisos para portarlas, comunicará dicha resolución al Ministerio de Gobierno para la suspensión o cancelación de la autorización de funcionamiento que corresponda.

CAPITULO V

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 14.- Ámbito de Operación.- Las organizaciones de Seguridad Privada, operarán dentro del ámbito de su objeto social, establecido de conformidad con el Art. 2 del presente reglamento y de

acuerdo a los contratos de servicios que celebren.

El incumplimiento de esta disposición, será sancionada con la cancelación o suspensión de la autorización del permiso de funcionamiento.

Art. 15.- Del personal.- El personal operativo de las Organizaciones de Seguridad Privada incluirá obligatoriamente, por lo menos 25% de miembros de la Fuerza Pública en servicio pasivo. El resto de dicho personal acreditará el bachillerato y el cumplimiento del servicio militar obligatorio.

El personal destinado a prestar servicio en el sector rural estará constituido en su totalidad por miembros de la Fuerza Pública en servicio pasivo.

No podrán ser socios ni formar parte del personal administrativo, operativo o técnico de estas organizaciones los miembros de la Fuerza Pública en servicio pasivo que hubieren sido dados de baja por mala conducta, sentencia condenatoria o deserción de conformidad con las leyes pertinentes.

El Personal que integre las Organizaciones de Seguridad Privada serán ecuatorianos por nacimiento.

Art. 16.- Dirección.- La dirección técnico operacional y disciplinaria de las Organizaciones de Seguridad Privada será ejercida por un miembro de la Fuerza Pública en servicio pasivo.

Art. 17.- Armamento y Equipos.- El armamento y equipo deberá utilizarse exclusivamente en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos.

Cuando no estuvieren siendo utilizados, estos reposarán en los depósitos que obligatoriamente deberán disponer las Organizaciones de Seguridad Privada.

Art. 19.- Denominación, Uniformes y Distintivos.- Las Organizaciones de Seguridad Privada no podrán utilizar denominaciones, uniformes insignias o distintivos que correspondan a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

Los uniformes que utilizará el personal operativo serán empleados exclusivamente en el lugar de servicio.



Los uniformes y distintivos para el sector urbano y el sector rural serán los aprobados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, previa solicitud de la organización interesada.

Art. 20.- Capacitación Profesional.- La capacitación profesional del personal técnico y operativo de las Organizaciones de Seguridad Privada estará a cargo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

Las Organizaciones de Seguridad Privada tienen la obligación de capacitar periódicamente a su personal, en los centros de instrucción que para el efecto determine el Comando Conjunto en coordinación con la Policía Nacional.

Los gastos que demande la capacitación estará a cargo exclusivo de las organizaciones de seguridad privada.

El incumplimiento de esta obligación, determinará la suspensión de las autorizaciones y permisos conferidos para su funcionamiento; o la cancelación, en caso de reincidencia.

Art. 21.- Colaboración con la Policía Nacional.- Las organizaciones de seguridad privada prestarán colaboración a la Policía Nacional en la prevención e información de los delitos comunes.

Art. 22.- Estado de Emergencia o Movilización.- En caso de decretarse el estado de emergencia o movilización, de conformidad con las normas de la Ley de Seguridad Nacional y de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, las Organizaciones de Seguridad Privada, quedarán subordinadas al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de acuerdo a las necesidades militares del país.

Art. 23.- Denuncias.- Cualquier persona natural o jurídica, podrá denunciar al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o a la Comandancia General de la Policía Nacional, en el ámbito de su competencia, las actividades violatorias de las normas de este reglamento, por parte de las Organizaciones de Seguridad

Privada. Las instituciones mencionadas verificarán de inmediato los hechos denunciados para los fines determinados en el Capítulo IV de este reglamento.

Art. 24.- Notificación de disolución.- La disolución de una compañía de Seguridad Privada, será notificada inmediatamente por la Superintendencia de Compañías, al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y al Comando General de la Policía Nacional, para los fines pertinentes.

Una vez disuelta la Organización de Seguridad Privada, el armamento será entregado al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en calidad de depósito temporal, hasta que se determine legalmente el destino del mismo.

Art. 25.- Prohibición de funcionamiento.- Las Organizaciones de Seguridad Privada que no hubieren obtenido la autorización de funcionamiento del Ministerio de Gobierno y la tenencia y permisos de portar armas en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas están impedidas de realizar sus actividades, aún cuando hubieren presentado la documentación para su tramitación.

Art. 26.- Traspaso de acciones.- Por la condición de fuerzas paramilitares que tienen las Organizaciones de Seguridad Privada, la transferencia de acciones o participaciones de los socios se podrá realizar previa autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA

Las solicitudes para la constitución o para el funcionamiento de las organizaciones de seguridad privada, que se encontraren en trámite, a la fecha de expedición del presente reglamento, se procesarán con sujeción a la normatividad anterior.

SEGUNDA

En el plazo de noventa días contados a partir de la publicación del presente reglamento. Las organizaciones de seguridad privada, se sujetarán al cumplimiento de las normas consideradas en la nueva reglamentación

FORMATO

SOLICITUD PREVIA A LA CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA

Señor
JEFE DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.
Quito.-

Yo, _____
(Nombres y Apellidos)

Con cédula de identidad N° _____ de profesión _____ en mi calidad de _____ a usted señor General, muy respetuosamente SOLICITO:

Se digne conferir la autorización para realizar los trámites para la constitución de una Organización de Seguridad Privada, para el efecto me permito adjuntar la documentación respectiva, conforme el Art. 3 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de las Organizaciones de Seguridad Privada.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipo mis debidos agradecimientos.

Quito, a _____ de _____ del 200__

EL PETICIONARIO

Nombres y Apellidos Completos

FORMATO

Señor
MINISTRO DE GOBIERNO Y POLICIA
Quito.-

Yo, _____
(Nombres y Apellidos)

Con cédula de identidad N° _____ de profesión _____ en mi calidad de _____ de la Compañía de Seguridad denominada _____ muy respetuosamente SOLICITO:

Que previo estudio de la documentación que adjunto y al amparo de lo previsto en los Arts. 5 y 6 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Organizaciones de Seguridad Privada, se digne disponer se emita el Acuerdo Ministerial de AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO para la citada Cía. de Seguridad.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipo mis debidos agradecimientos.

Quito, a _____ de _____ del 200__

EL PETICIONARIO

Nombres y Apellidos Completos



FORMATO

SOLICITUD PARA TENENCIA DE ARMAS PARA LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD PRIVADA

Señor
DIRECTOR GENERAL DE LOGÍSTICA DEL CC. DE LAS FF. AA.
Quito.-

Yo, _____
(Nombres y Apellidos)

Con cédula de identidad N° _____ de profesión _____ en mi calidad de
_____ de la Compañía de Seguridad denominada _____ muy respetuosamente
SOLICITO:

Que previo estudio de la documentación que adjunto y al amparo de lo previsto en el Art. 13 literal b) del Reglamento a la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, se dignen ordenar EL REGISTRO de la Empresa y se confiere la autorización de TENENCIA DE ARMAS, con el propósito de realizar las actividades autorizadas a la misma

Por la atención que se dignen dar a la presente, anticipo mis debidos agradecimientos.

Quito, a _____ de _____ del 200__

EL PETICIONARIO

Nombres y Apellidos Completos

Anexo No. 2

REGISTRO OFICIAL # 130

LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

CAPITULO 1

DE LOS SERVICIOSN DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

Art.1.- Objeto de la ley.- Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicio de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

Art.2.- Modalidades.- Los servicios de vigilancia y seguridad podrán prestarse en las siguientes modalidades:

1. **Vigilancia fija.-** Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fija o por cualquier otro medio similar, son el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinados.
2. **Vigilancia móvil.-** Es la que se presta a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos.
3. **Investigación Privada.-** Es la indagación del estado y situación de personas naturales y jurídicas; y, bienes con escritura sujeción a los previsto en la Constitución Política de la Republica y la Ley.

CAPITULO II

DE LAS COMPAÑIAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

Art.3.- No podrán ser socios de las compañías vigilancia y seguridad privada, ni formar parte de sus órganos de gobierno y administración, las personas incursas en las siguientes prohibiciones:

- a) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria ejecutoriada;
- b) Los miembros de la Fuerza Publica y de la Comisión de Transito de la Provincia del Guayas, en servicio activo, sus cónyuges y parientes hasta el segundo grado de consaguinidad y afinidad;
- c) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías;
- d) Quienes hayan sido socios de compañías de vigilancia y seguridad privada, cuyo permiso de funcionamiento haya sido cancelado en forma definitiva; y,
- e) Los ex - miembros de la Fuerza Publica que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Art.4.- Requisitos para el personal.- El personal que preste sus servicios en esta clase de compañías, como guardias e investigadores privados, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al Reglamento presente Ley;
- b) Tener ciudadanía ecuatoriana;
- c) Haber completado la educación básica;
- d) Acreditar la Cedula Militar; y,
- e) Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados.

El personal de las compañías de seguridad y vigilancia privada será denominado como guardias o investigadores privados, según la clase de actividad que realicen; y, su calidad será acreditada con la respectiva credencial de identificación, que será otorgada por la compañía contratante.

Art.5.- Impedimentos para la contratación de personal.-

Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán contratar personal que se encuentre incurso en las siguientes prohibiciones:

- f) Los incapaces absolutos y relativos, determinados en el Código Civil, para las funciones de guardias e investigadores privados;
- g) Los guardias, investigadores privados y personal administrativo que hayan sido separados, de una o mas compañías de vigilancia y seguridad privada, por la comisión de delitos debidamente comprobados de conformidad con la ley;
- h) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria penal, debidamente ejecutoriada;
- i) Los miembros de la Fuerza Publica y de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, en servicio activo.
- j) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles del servicio del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías; y,
- k) Los ex - miembros de la Fuerza Publica que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Art.6.- Los representantes legales y administradores de las compañías de vigilancia y seguridad privada serán responsables del proceso de calificación y selección del personal que labore bajo sus ordenes y dependencia, estando obligados a capacitarlo mediante cursos y seminarios dictados por profesionales especializados. En el caso de que esta compañías creen establecimientos de formación para tal efecto, deberán con la asesoría y supervisión periódica de la Policía Nacional.

Art.7.- Constitución.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán,

bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la presente Ley.

Art.8.- Objeto Social.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas y bienes, instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales en su objeto social, las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo.

Art.9.- Razón Social.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán registrar como razón social o denominación, aquellas propias de las instituciones del Estado y las referidas a la Fuerza Publica.

Art.10.- Registro Mercantil.- Las escrituras de constitución de las compañías de vigilancia y seguridad privada se inscribirán en un libro especial que, para dicho efecto, abrirá el Registro Mercantil.

Art.11.- Registro de funcionamiento.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas e inscritas en el Registro Mercantil, se deberán inscribir en los registros especiales que, para el efecto, abrirán separadamente el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y la Comandancia General de Policía Nacional, previa notificación de la Superintendencia de Compañías.

Art.12.- Permiso de Operación.- Registrada la compañía en la forma establecida en los artículos anteriores, le corresponde al Ministerio de Gobierno, otorgar el correspondiente permiso de operación.

El permiso de operación será concedido en un termino no mayor a quince días, contado a partir de la fecha de presentación de los siguientes documentos:

- l) Copia certificada de la escritura de constitución de la compañía debidamente registrada e inscrita en la forma prevista en esta Ley;



- m) Nombramiento del representante legal de la compañía, debidamente inscrito en el registro Mercantil; y,
- n) Reglamento Interno de la Compañía, aprobado por la Dirección General del trabajo.

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

CAPITULO III AUTORIZACIÓN, REGISTRO, UTILIZACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE ARMAMENTO

Art.14.- De la autorización y registro para tener portar armas.- De conformidad con lo previsto en la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Casorios, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, registrar y extenderá los permisos para tener y portar armas, determinando las características, calibre y mas especificaciones técnicas de las armas de fuego, que podrán ser utilizadas por la compañías de vigilancia y seguridad privada. La dotación del armamento se autorizara en estricta proporción a la capacidad de cobertura de dichas compañías.

Art.15.- Reportes periódicos.- Los representantes legales de las compañías de vigilancia y seguridad privada, entregaran periódicamente la siguiente información:

- a) Un reporte acerca del armamento disponible, con la determinación de sus características y estado de funcionamiento, que será entregado al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- b) Un reporte semestral acerca de los socios y del personal que se encuentre prestando sus servicios, así como de las separaciones producidas con sus respectivas causas, que será entregado a la Comandancia General de la Policía Nacional.

Art.16.- Utilización, almacenamiento y registro de armas y equipos.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada utilizaran su armamento y equipo autorizado, de uso exclusivo para el personal de

vigilancia y seguridad, en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos.

El almacenamiento del armamento y equipo autorizado se sujetara a las disposiciones de la ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.

CAPITULO IV DEL CONTROL DE LAS COMPAÑÍAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

Art.17.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada estarán sujetas al control y vigilancia del Ministerios de Gobierno y Policía, conjuntamente con la Ley de Compañías.

Art.18.- La superintendencia de Compañías notificara, en forma inmediata, la disolución de las compañías de vigilancia y seguridad privada al Ministerio de Gobierno y policía para los fines legales pertinentes.

Art.19.- La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones autorizara a las compañías de vigilancia y seguridad privada la utilización de equipos y frecuencias de radiocomunicaciones; y, la Superintendencia de Telecomunicaciones realizara el control técnico de los mismos. La concesión de frecuencias se efectuará siempre y cuando no interfieran con las de la Fuerza Publica, de conformidad con lo establecido en la Ley Especial de Telecomunicaciones.

CAPITULO V DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Art.20.- Sin perjuicio de lo previsto en el Código Penal, la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios y otras leyes, los representantes legales y/o administradores de las compañías de vigilancia y seguridad privada, que incumplan las disposiciones de esta Ley incurrirán en infracciones de carácter administrativo.

Art.21.- Toda persona podrá denunciar ante el Ministerio de Gobierno y Policía la violación a las disposiciones de la presente Ley.

Art.22.- Organismo competente para el juzgamiento de las infracciones.- El Ministerio de Gobierno y Policía es el organismo competente para reconocer y resolver acerca de la imposición de sanciones por las infracciones administrativas previstas en esta Ley.

Art.23.- Sanciones.- Sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar, las infracciones administrativas serán sancionadas con:

- a) Amonestación escrita;
- b) Multa de doscientos a seiscientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica;
- c) Suspensión Temporal de quince a treinta días del permiso de operación; y,
- d) Cancelación definitiva del permiso e operación y, multa de cuatrocientos a mil doscientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Estas sanciones serán aplicadas de acuerdo a la gravedad de la infracción cometida.

Art.24.- Procedimiento.- El Ministerio de Gobierno y Policía notificará a los representantes legales de las compañías presuntamente responsables de una o mas infracciones para que, entro del termino improrrogable de quince días, presenten los justificativos y pruebas de descargo que sean del caso. Dentro de ese lapso se llevaran a cabo todas las investigaciones y diligencias necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Concluido el termino antes señalado, el Ministerio de Gobierno y Policía dictara la resolución correspondiente dentro del termino de ocho días.

De las resoluciones que el Ministerio de Gobierno y Policía dicte al amparo de esta disposición se podrá recurrir ante el tribunal de lo Contencioso Administrativo.

Si el Comando Conjunto de las Fuerza Armadas, de conformidad con lo previsto en la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, llegare a suspender o cancelar los permisos de operación hasta que la compañía subsane la causa que dio lugar a la sanción y así lo

ratifique el Comando Conjunto de las Fuerza Armadas.

Art.25.- Responsabilidad Civil y Solidaridad Patronal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada serán civilmente responsables por daños a terceros, que provenga de los actos u omisiones del personal que se encuentre a su servicio. Serán también solidariamente responsables respecto de las personas que presten sus servicios a su favor en los terminos del numeral 11 del articulo 35 de la Constitución Política de la República.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada, emplearán uniformes, logotipos y distintivos que las identifiquen, diferentes a los de uso privativo de la Fuerza Publica.

SEGUNDA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán utilizar los grados jerárquicos de la Fuerza Publica, para denominar al personal que labora en las mismas.

TERCERA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada prestaran colaboración inmediata a la Policía Nacional en apoyo a la seguridad ciudadana.

CUARTA.- El Ministerio de Gobierno y Policía podrá descentralizar y delegar las facultades que le han sido conferidas en la presente Ley.

QUINTA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada contratará obligatoriamente una póliza de seguro de responsabilidad civil contra daños a terceros, que puedan resultar perjudicados por la prestación de sus servicios; y pólizas de seguro de vida y de accidentes para el personal que preste sus servicios en estas compañías, desde el inicio de sus relación laboral.

El Presidente Constitucional de la República en la expedición del Reglamento correspondiente, fijara

los montos de las pólizas de los seguros contemplados en esta Disposición General.

SEXTA.- En todo lo que no estuviere previsto en la presente Ley se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes en todo lo que fueren aplicables.

SÉPTIMA.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada desempeñará sus funciones dentro del área correspondiente a cada empresa, industria, edificio, conjunto habitacional, local comercial o establecimiento, con los que se haya suscrito el correspondiente contrato de prestación de servicios, con excepción de aquellos contratos que involucren la custodia de personas, bienes y valores fuera de tales áreas.

OCTAVA.- Las empresas que no estén constituidas legalmente y que, en forma clandestina, presten servicios de vigilancia y seguridad privada serán clausuradas en forma definitiva; sus propietarios y/o administradores serán sancionados de conformidad con la Ley; y, sus armas y equipos serán confiscados.

NOVENA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada garantizarán la estabilidad laboral del personal que actualmente trabaja en ellas, pero estarán obligadas a adecuar su omnia a las disposiciones de esta Ley.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- En el plazo de ciento ochenta días, contado a partir de la promulgación de la presente Ley, las compañías de vigilancia y seguridad privada legalizarán su situación jurídica y adecuarán sus estatutos a las disposiciones de esta Ley.

SEGUNDA.- El Presidente de la República, dentro del plazo de noventa días y de conformidad con lo dispuesto en el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República, expedirá el correspondiente reglamento para la aplicación de la presente Ley.

Anexo No. 3

ENCUESTA GUARDIAS

1. ¿Cuántos años tiene?

- De 18 a 20 años ☐
- De 21 a 30 años ☐
- De 31 a 40 años ☐
- De 41 a 50 años ☐
- Mayor de 50 años ☐

2. ¿Estado civil?

- Soltero ☐
- Casado ☐
- Divorciado ☐
- Viudo ☐
- Unión libre ☐

3. ¿Tiene cargas familiares?

- Si ☐
- Cuántos? 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐
- 6 ☐
- No ☐

4. Estudios realizados:

- Ninguno ☐
- Primaria ☐
- Secundaria ☐
- Universitaria ☐
- Otros ☐

5. ¿Tiempo que labora en esta empresa de seguridad?

- Menos de 1 año ☐
- De 1 a 2 años ☐
- De 3 a 5 años ☐
- De 6 a 10 años ☐
- Más de 10 años ☐

6. Ud. realiza su trabajo por:

- Que le gusta ☐
- Necesidad ☐
- Escasez de trabajo ☐
- No culmino estudios ☐
- Horario ☐
- Otros ☐

7. Mencione 3 cosas que le gustaría mejorar en la empresa de seguridad.

- Préstamos ☐
- Capacitación ☐
- Salario ☐
- Incentivos ☐
- Reconocimiento ☐
- Otros: ☐



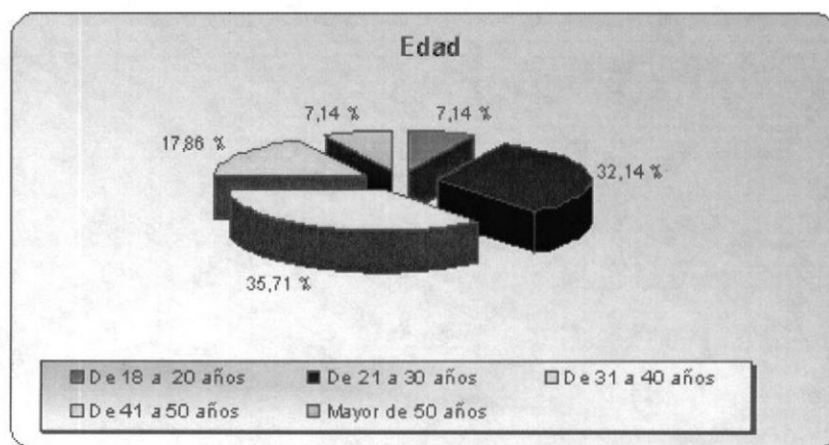
BIBLIOTECA
CENTRAL



BIBLIOTECA
CENTRAL

ANEXO No. 4-A

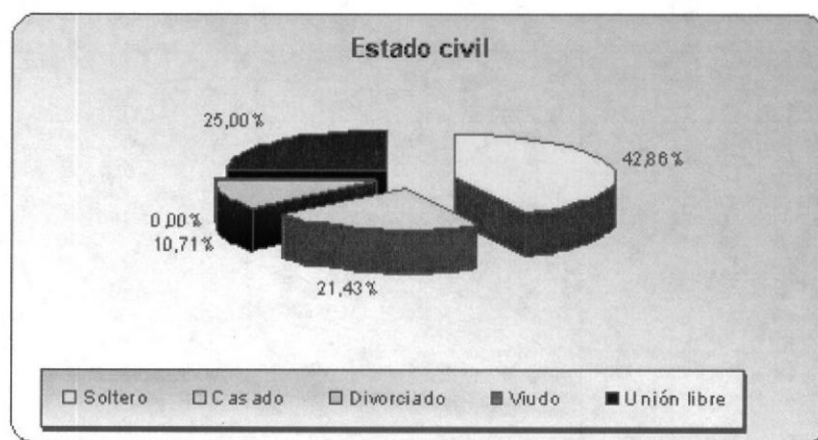
Pregunta # 1



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO 4-B

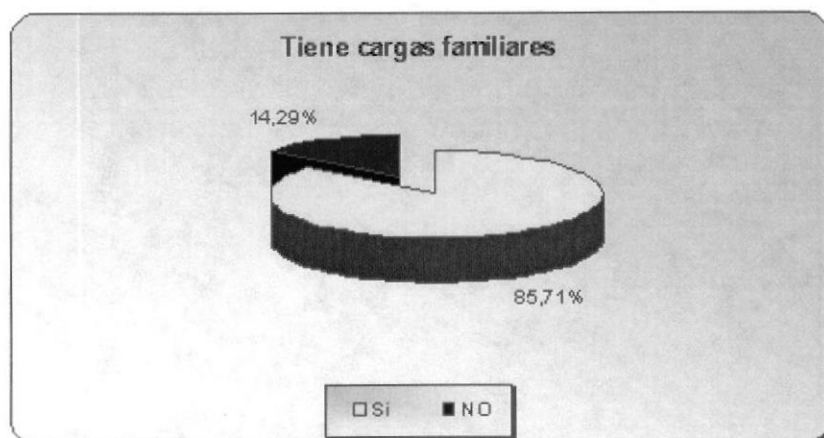
Pregunta # 2



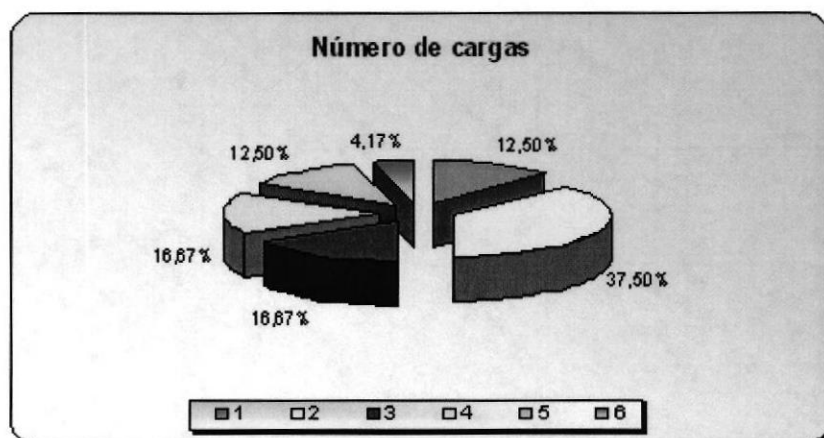
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO 5

Pregunta # 3



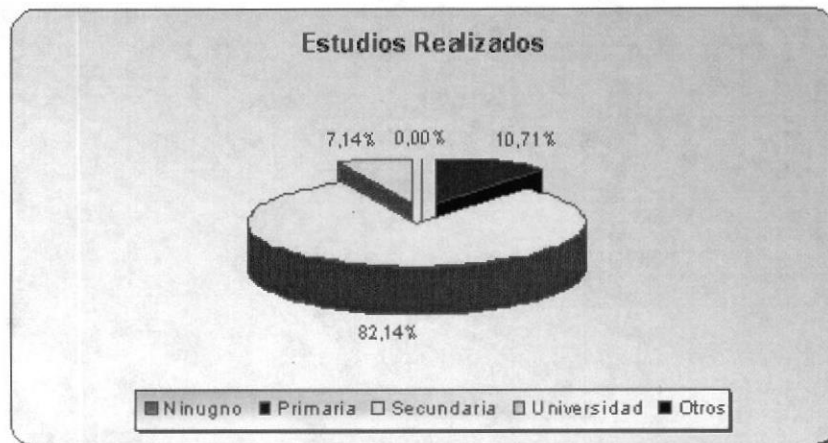
Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO 6-A

Pregunta # 4

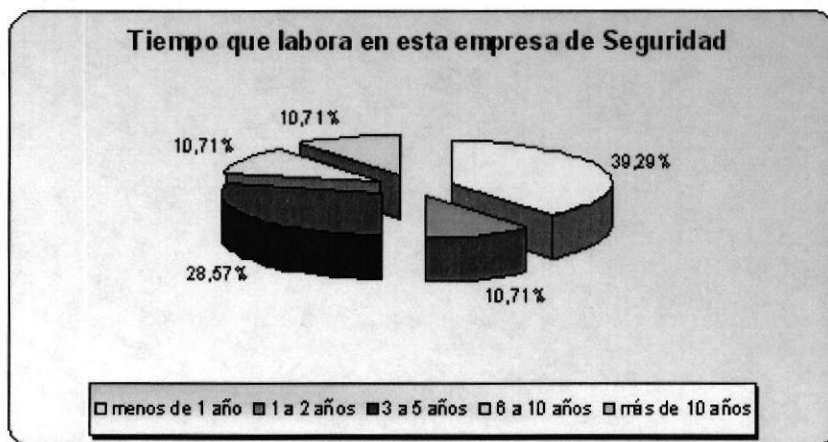


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

ANEXO 6-B

Pregunta # 5

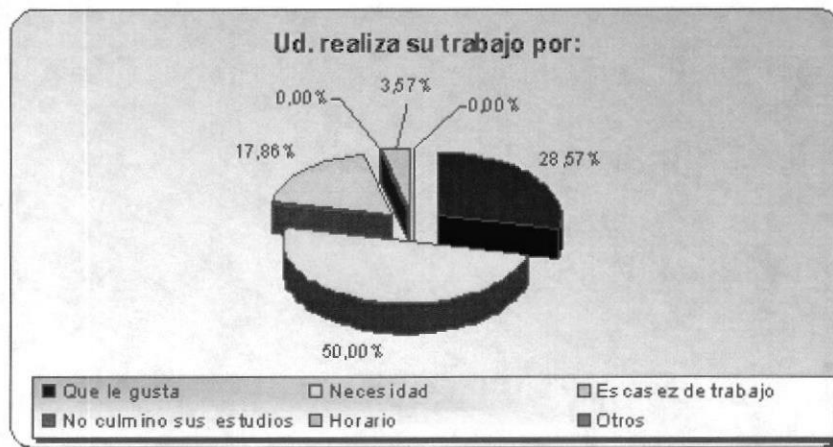


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

ANEXO 7-A

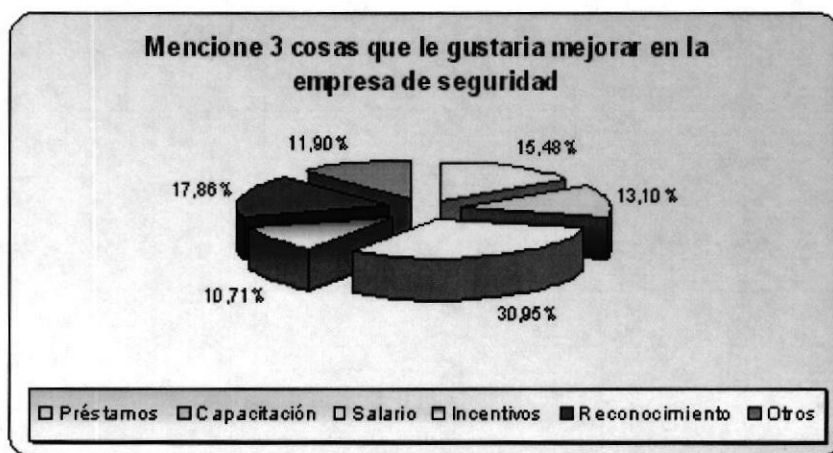
Pregunta # 6



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO 7-B

Pregunta # 7



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO No. 8
ENCUESTA CLIENTE

1. ¿Cuánto tiempo cuenta con nuestro servicio de Seguridad?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Menos de 1 año | ☐ |
| De 1 a 3 años | ☐ |
| De 4 a 6 años | ☐ |
| De 7 a 9 años | ☐ |
| 10 años ó más | ☐ |

2. Mencione 3 problemas que haya tenido últimamente con el servicio que recibe.

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Falta de experiencia | ☐ |
| Impuntualidad | ☐ |
| Rotación de guardias | ☐ |
| Trato a clientes | ☐ |
| Guardias distraídos | ☐ |
| Otros | ☐ |

3. ¿Cómo evaluaría Ud. su servicio de seguridad?. En una escala del 1 al 5 (considerando el 5 como mayor).

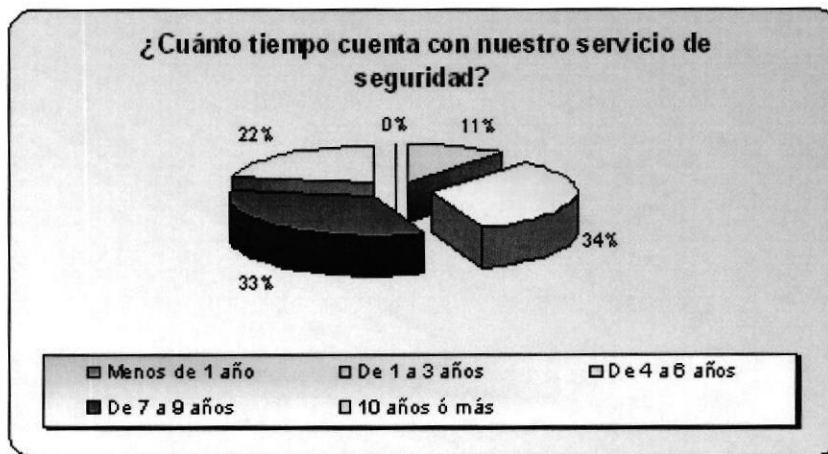
- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | ☐ |
| Muy Bueno | ☐ |
| Bueno | ☐ |
| Regular | ☐ |
| Malo | ☐ |

4. Mencione 3 cosas que le gustaría mejorar del servicio de su empresa de seguridad

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Trato de guardias a clientes | ☐ |
| Personal especializado | ☐ |
| Comunicación con PAI | ☐ |
| Presencia Física | ☐ |
| Monitoreo | ☐ |
| Otros | ☐ |

ANEXO 9-A

Pregunta # 1

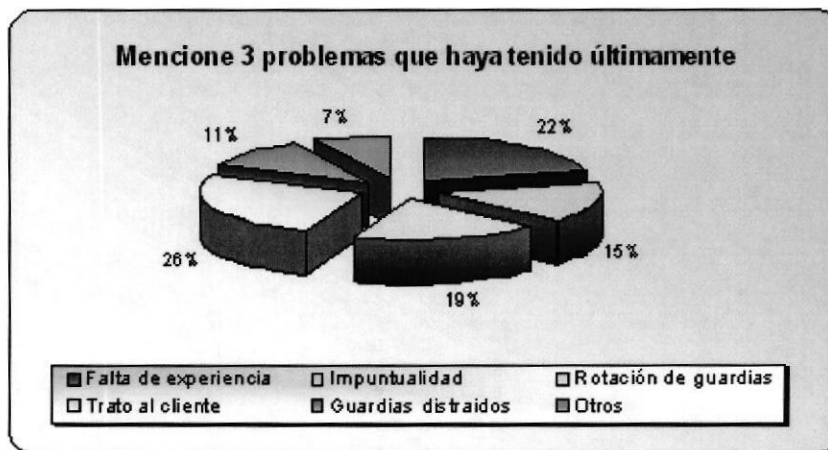


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autoras

ANEXO 9-B

Pregunta # 2



Fuente: Investigación de Campo

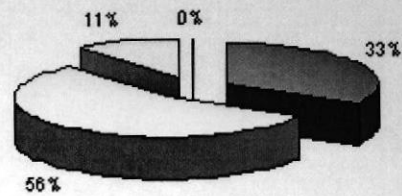
Elaboración: Autoras



ANEXO 10-A

Pregunta # 3

¿Cómo evaluaría Ud. nuestro servicio de seguridad?



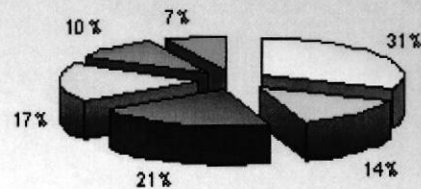
■ Excelente □ Muy Bueno □ Bueno □ Regular □ Malo

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO 10-B

Pregunta # 4

Mencione 3 cosas que le gustaría mejorar de nuestra empresa



□ Relación guardia-cliente □ Personal especializado ■ Comunicación con PAI
□ Presencia Física ■ Monitoreo ■ Otros

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Autoras

ANEXO No. 11

DISTRIBUCION DE GUARDIAS BESE Cia. Ltda.

GEOGRAFICO POR SECTORES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

SECTOR 1 (NORTE)	PUESTOS	GUARDIAS	DIURNOS	NOCTURNOS	24 HORAS
Av. Juan Tanka Marengo	3	9			3
Av. Pedro Menéndez G	5	15		2	3
Mapasingue	1	3			1
Sauces	1	3		1	
TOTAL SECTOR 1 (NORTE)	10	30	0	3	7
SECTOR 2 (CENTRO)	PUESTOS	GUARDIAS			
Casco Comercial	6	18	1		5
TOTAL SECTOR 2 (CENTRO)	6	18	1	0	5
SECTOR 3 (SUR)	PUESTOS	GUARDIAS			
Av. Domingo Comín	3	9	1	1	1
Av. Eloy Alfaro	1	3	1		
Sur Oeste	3	9		1	2
TOTAL SECTOR 3 (SUR)	7	21	2	2	3
SECTOR 4 (PERIFERICOS)	PUESTOS	GUARDIAS			
Vía Samborondón	6	18	2		4
Vía Durán Tambo	6	18			6
Vía a la Costa	3	9		1	2
Vía Daule	2	6			2
TOTAL SECTOR 4 (PERIFERICO)	17	51	2	1	14
TOTALES	40	120	5	6	29

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 12-A

Inversión Inicial

Inversión Inicial				Depreciación						
Descripción	Q	Costo Unit.	Costo Total	Vida Util	Valor Salvamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles de oficina										
Escritorios	5	50,00	250,00	10	50,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Archivadores	1	40,00	40,00	10	8,00	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20
Muebles	3	100,00	300,00	10	60,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Sillas	10	50,00	500,00	10	100,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
			\$ 1.090,00		\$ 218,00	\$ 87,20	\$ 87,20	\$ 87,20	\$ 87,20	\$ 87,20
Equipos de cómputo										
Computadoras	3	400,00	1.200,00	3	240,00	320,00	320,00	320,00	480,00	480,00
Impresora	3	80,00	240,00	3	48,00	64,00	64,00	64,00	80,00	80,00
			\$ 1.440,00		\$ 288,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 560,00	\$ 560,00
Equipos de oficina										
Central Telefónica	1	1.300,00	1.300,00	10	260,00	104,00	104,00	104,00	104,00	104,00
Teléfonos	5	20,00	100,00	10	20,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Sumadora	3	85,00	255,00	10	51,00	20,40	20,40	20,40	20,40	20,40
			\$ 1.655,00		\$ 331,00	\$ 132,40	\$ 132,40	\$ 132,40	\$ 132,40	\$ 132,40
Transporte										
Vehiculos	3	9.000,00	\$ 27.000,00	5	\$ 5.400,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00	\$ 4.320,00
Armas										
	130	290,00	\$ 37.700,00	3	\$ 754,00	\$ 12.315,33	\$ 12.315,33	\$ 12.315,33	\$ 15.680,00	\$ 15.680,00
Totales			\$ 68.885,00			\$ 17.238,93	\$ 17.238,93	\$ 17.238,93	\$ 20.779,60	\$ 20.779,60

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 12-B

Tabla de Amortización

INVERSION INICIAL	\$68,885.00
Aporte de Socios	\$43,893.42
Amortización del préstamo	
Valor del préstamo	\$24,991.58
Tasa de interes efectiva mensual	1.31%
Tasa de interes nominal anual	16.90%
Número de capitalizaciones	12
Periodo de préstamo (meses)	36
Dividendo	875.18
Intereses	327.39

TABLA DE AMORTIZACION

PERIODO	DIVIDENDO MENSUAL	INTERES	AMORTIZACION MENSUAL	SALDO PRESTAMO
0	-	-	-	\$24,991.58
1	875.18	327.39	\$547.79	\$24,443.79
2	875.18	320.21	\$554.97	\$23,888.83
3	875.18	312.94	\$562.24	\$23,326.59
4	875.18	305.58	\$569.60	\$22,756.99
5	875.18	298.12	\$577.06	\$22,179.93
6	875.18	290.56	\$584.62	\$21,595.31
7	875.18	282.90	\$592.28	\$21,003.02
8	875.18	275.14	\$600.04	\$20,402.99
9	875.18	267.28	\$607.90	\$19,795.09
10	875.18	259.32	\$615.86	\$19,179.22
11	875.18	251.25	\$623.93	\$18,555.29
12	875.18	243.07	\$632.10	\$17,923.19
13	875.18	234.79	\$640.39	\$17,282.80
14	875.18	226.40	\$648.77	\$16,634.03
15	875.18	217.91	\$657.27	\$15,976.75
16	875.18	209.30	\$665.88	\$15,310.87
17	875.18	200.57	\$674.61	\$14,636.26
18	875.18	191.74	\$683.44	\$13,952.82
19	875.18	182.78	\$692.40	\$13,260.42
20	875.18	173.71	\$701.47	\$12,558.96
21	875.18	164.52	\$710.66	\$11,848.30
22	875.18	155.21	\$719.97	\$11,128.33
23	875.18	145.78	\$729.40	\$10,398.93
24	875.18	136.23	\$738.95	\$9,659.98
25	875.18	126.55	\$748.63	\$8,911.35
26	875.18	116.74	\$758.44	\$8,152.91
27	875.18	106.80	\$768.38	\$7,384.53
28	875.18	96.74	\$778.44	\$6,606.09
29	875.18	86.54	\$788.64	\$5,817.45
30	875.18	76.21	\$798.97	\$5,018.48
31	875.18	65.74	\$809.44	\$4,209.04
32	875.18	55.14	\$820.04	\$3,389.00
33	875.18	44.40	\$830.78	\$2,558.22
34	875.18	33.51	\$841.67	\$1,716.55
35	875.18	22.49	\$852.69	\$863.86
36	875.18	11.32	\$863.86	\$0.00

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 13

Sueldos y Salarios

MANO DE OBRA :

	NUMERO PERSONAS	SUELDO BASICO	BENEFICIOS SOCIALES	BONO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
PRODUCCION	123	\$730,00	\$238,26	\$55,00	\$26.288,50	\$341.750,50
GUARDIAS A (Pers. Experimentado)	20	180,00	50,83	15,00	4.916,60	
GUARDIAS B	100	150,00	48,03	10,00	20.802,50	
AREA LOGISTICA	1	220,00	54,57	10,00	284,57	
MENSAJERIA	1	100,00	43,35	10,00	153,35	
LIMPIEZA	1	80,00	41,48	10,00	131,48	
ADMINISTRACION	5	3.800	525	720	5.045	\$65.588,90
PRESIDENCIA	1	1.500,00	174,25	300,00	1.974,25	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	1	1.500,00	174,25	300,00	1.974,25	
SECRETARIAS	1	300,00	62,05	40,00	402,05	
CONTABILIDAD	1	300,00	62,05	40,00	402,05	
AUXILIARES	1	200,00	52,70	40,00	292,70	
DISTRIBUCION Y VENTAS	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Promoción del servicio	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
DESARROLLO	1	\$250,00		\$0,00	\$250,00	\$3.250,00
CAPACITACION	1	250,00			250,00	
TOTAL PRODUCCION	123	\$730,00	\$238,26	\$55,00	\$26.288,50	\$341.750,50
TOTAL ADMINISTRACION	5	\$3.800,00	\$525,30	\$720,00	\$5.045,30	\$65.588,90
TOTAL DISTRIBUCION Y VENTAS	0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL DESARROLLO	1	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$250,00	\$3.250,00
TOTAL COMPANIA	129	\$4.530,00	\$763,56	\$775,00	\$31.583,80	\$410.589,40

	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
TOTAL POR PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Produccion	341.751	365.673	391.270	418.659	447.965
Administracion	65.589	70.180	75.093	80.349	85.974
Promoción del servicio	0	0	0	0	0
Desarrollo	3.250	3.478	3.721	3.981	4.260
TOTAL COMPANIA	410.589	439.331	470.084	502.990	538.199

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 14

Costos y Gastos

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS:

GASTOS DE ADMINISTRACION	1 (US\$)	2 (US\$)	3 (US\$)	4 (US\$)	5 (US\$)
Alquiler de instalaciones	9.300,00	9.951,00	10.647,57	11.179,95	11.738,95
Alquiler de Frecuencias	2.400,00	2.568,00	2.747,76	2.885,15	3.029,41
Energía eléctrica	420,00	449,40	480,86	504,90	530,15
Agua potable	120,00	128,40	137,39	144,26	151,47
Suministros oficina	1.464,00	1.566,48	1.676,13	1.759,94	1.847,94
Servicios públicos	1.200,00	1.284,00	1.373,88	1.442,57	1.514,70
Servicios aduaneros	240,00	256,80	274,78	288,51	302,94
Servicios legales	600,00	642,00	686,94	721,29	757,35
Comunicaciones	3.000,00	3.210,00	3.434,70	3.606,44	3.786,76
Tenencia de armas	300,00	321,00	343,47	360,64	378,68
Permiso de Armamento	2.080,00	2.225,60	2.381,39	2.500,46	2.625,48
Seguros de Activos	4.800,00	5.136,00	5.495,52	5.770,30	6.058,81
Impuestos Contribuciones y Otros	1.025,76	1.097,56	1.174,39	1.233,11	1.294,77
Otros (Radiofrecuencias, otros)	1.200,00	1.284,00	1.373,88	1.442,57	1.514,70
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 28.149,76	\$ 30.120,24	\$ 32.228,66	\$ 33.840,09	\$ 35.532,10

GASTOS DE VENTAS					
Publicidad	120,00	128,40	137,39	144,26	151,47
Gastos de movilización	1.800,00	1.926,00	2.060,82	2.163,86	2.272,05
Otros Gastos de Ventas	17.708,76	18.948,37	20.274,76	21.288,50	22.352,92
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 19.629	\$ 21.003	\$ 22.473	\$ 23.597	\$ 24.776

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 47.779	\$ 51.123	\$ 54.702	\$ 57.437	\$ 60.309
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Elaboración: Autoras



ANEXO No. 15
Ingresos mensuales por puestos

CANTIDAD DE GUARDIAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1 TOTAL
ACTUAL														
Diurno	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	7	8	8	72
Nocturno	6	6	6	6	6	6	6	7	7	8	9	10	10	86
24 Horas	29	29	29	29	29	29	29	32	32	35	35	39	39	385
	40	40	40	40	40	40	40	44	45	50	51	56	56	543

PRECIO UNITARIO														AÑO 1
Diurno	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0	550.0
Nocturno	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5	687.5
24 Horas	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0	1,100.0
INGRESO (US \$)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1 TOTAL
Diurno		2,750.0	2,750.0	2,750.0	2,750.0	2,750.0	2,750.0	3,025.0	3,327.5	3,660.3	4,026.3	4,428.9	4,428.9	39,396.8
Nocturno		4,125.0	4,125.0	4,125.0	4,125.0	4,125.0	4,125.0	4,537.5	4,991.3	5,490.4	6,039.4	6,643.4	6,643.4	59,095.2
24 Horas		31,900.0	31,900.0	31,900.0	31,900.0	31,900.0	31,900.0	35,090.0	35,090.0	38,599.0	38,599.0	42,458.9	42,458.9	423,695.8
TOTAL		38,775.0	38,775.0	38,775.0	38,775.0	38,775.0	38,775.0	42,652.5	43,408.8	47,749.6	48,664.7	53,531.2	53,531.2	522,187.9

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 16

Ingresos

INGRESO ANUAL (POR PUESTOS)	1	2	3	4	5
	Anual Cantd.	Anual Cantd.	Anual Cantd.	Anual Cantd.	Anual Cantd.
Diurno	72	77	82	88	94
Nocturno	86	92	98	105	113
24 Horas	385	412	441	472	505
INGRESOS TOTALES	543	581	621	665	711

INGRESOS ANUALES EN USD	1	2	3	4	5
	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)
Diurno	\$ 39.396,83	\$ 42.154,61	\$ 45.105,43	\$ 48.262,81	\$ 51.641,21
Nocturno	\$ 59.095,25	\$ 63.231,91	\$ 67.658,15	\$ 72.394,22	\$ 77.461,81
24 Horas	\$ 423.695,80	\$ 453.354,51	\$ 485.089,32	\$ 519.045,57	\$ 555.378,76
INGRESOS TOTALES	\$ 522.187,88	\$ 558.741,03	\$ 597.852,90	\$ 639.702,60	\$ 684.481,78

OTROS INGRESOS	1	2	3	4	5
SERV. ADICIONALES	\$ 2.040,00	\$ 2.244,00	\$ 2.468,40	\$ 2.715,24	\$ 2.986,76
OTROS GASTOS FINANCIERO	\$ 360,00	\$ 396,00	\$ 435,60	\$ 479,16	\$ 527,08
VARIOS	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40	\$ 319,44	\$ 351,38
TOTAL	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84	\$ 3.865,22

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 17

Flujo Operativo

	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	\$524.827,88	\$561.645,03	\$601.047,30	\$643.216,44	\$688.347,01
INGRESOS	522.187,88	558.741,03	597.852,90	639.702,60	684.481,78
OTROS INGRESOS	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84	3.865,22
OTROS COSTOS	4.200,00	5.040,00	6.048,00	7.257,60	8.709,12
COSTOS DIRECTOS	3.000,00	3.600,00	4.320,00	5.184,00	6.220,80
SALARIOS	410.589,40	439.330,66	470.083,80	502.989,67	538.198,95
GASTOS ADMINIST. Y DE VENTAS	47.778,52	51.123,02	54.701,63	57.436,71	60.308,54
MARGEN BRUTO	56.619,96	59.647,35	62.699,47	66.834,62	71.044,37
GASTOS DE INTERESES	3.433,75	2.238,94	842,17	0,00	0,00
DEPRECIACION	17.238,93	17.238,93	17.238,93	20.779,60	20.779,60
UTIL. ANTES IMP.	39.381,02	42.408,42	45.460,53	46.055,02	50.264,77
IMPUESTOS (25%)	9.845,26	10.602,10	11.365,13	11.513,76	12.566,19
UTIL. DESP. IMP.	29.535,77	31.806,31	34.095,40	34.541,27	37.698,58
DEPRECIACION	17.238,93	17.238,93	17.238,93	20.779,60	20.779,60
FLUJO OPERATIVO	\$46.774,70	\$49.045,25	\$51.334,33	\$55.320,87	\$58.478,18

Elaboración: Autoras



ANEXO No. 18-A

Tabla de Amortización para aplicación de reingeniería

INVERSION INICIAL	\$21,980.00
Aporte de Socios	\$0.00
Amortización del préstamo	
Valor del préstamo	\$21,980.00
Tasa de interes efectiva mensual	1.31%
Tasa de interes nominal anual	16.90%
Número de capitalizaciones	12
Periodo de préstamo (meses)	36
Dividendo	769.72
Intereses	287.94

TABLA DE AMORTIZACION

PERIODO	DIVIDENDO MENSUAL	INTERES	AMORTIZACION MENSUAL	SALDO PRESTAMO
0	-	-	-	\$21,980.00
1	769.72	287.94	\$481.78	\$21,498.22
2	769.72	281.63	\$488.09	\$21,010.13
3	769.72	275.23	\$494.48	\$20,515.65
4	769.72	268.75	\$500.96	\$20,014.69
5	769.72	262.19	\$507.52	\$19,507.16
6	769.72	255.54	\$514.17	\$18,992.99
7	769.72	248.81	\$520.91	\$18,472.08
8	769.72	241.98	\$527.73	\$17,944.35
9	769.72	235.07	\$534.65	\$17,409.70
10	769.72	228.07	\$541.65	\$16,868.05
11	769.72	220.97	\$548.75	\$16,319.31
12	769.72	213.78	\$555.93	\$15,763.37
13	769.72	206.50	\$563.22	\$15,200.16
14	769.72	199.12	\$570.59	\$14,629.56
15	769.72	191.65	\$578.07	\$14,051.49
16	769.72	184.07	\$585.64	\$13,465.85
17	769.72	176.40	\$593.31	\$12,872.54
18	769.72	168.63	\$601.09	\$12,271.45
19	769.72	160.76	\$608.96	\$11,662.49
20	769.72	152.78	\$616.94	\$11,045.55
21	769.72	144.70	\$625.02	\$10,420.53
22	769.72	136.51	\$633.21	\$9,787.33
23	769.72	128.21	\$641.50	\$9,145.82
24	769.72	119.81	\$649.91	\$8,495.92
25	769.72	111.30	\$658.42	\$7,837.50
26	769.72	102.67	\$667.05	\$7,170.45
27	769.72	93.93	\$675.78	\$6,494.67
28	769.72	85.08	\$684.64	\$5,810.03
29	769.72	76.11	\$693.61	\$5,116.43
30	769.72	67.03	\$702.69	\$4,413.74
31	769.72	57.82	\$711.90	\$3,701.84
32	769.72	48.49	\$721.22	\$2,980.62
33	769.72	39.05	\$730.67	\$2,249.95
34	769.72	29.47	\$740.24	\$1,509.70
35	769.72	19.78	\$749.94	\$759.76
36	769.72	9.95	\$759.76	\$0.00

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 18-B

Gastos de Aplicación de Reingeniería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Material de Apoyo	\$ 100.00	\$ 105.00	\$ 110.25	\$ 115.76	\$ 121.55
1 Elaboracion de Material de Apoyo	\$ 100.00	\$ 105.00	\$ 110.25	\$ 115.76	\$ 121.55
Capacitacion Profesional	\$ 1,400.00	\$ 1,470.00	\$ 1,543.50	\$ 1,620.68	\$ 1,701.71
1 Curso de actualizacion en seguridad	\$ 700.00	\$ 735.00	\$ 771.75	\$ 810.34	\$ 850.85
2 Seminarios de atencion al cliente	\$ 700.00	\$ 735.00	\$ 771.75	\$ 810.34	\$ 850.85
1 Actividades Deportivas	\$ 300.00	\$ 315.00	\$ 330.75	\$ 347.29	\$ 364.65
Contratación del personal	\$ 3,820.10	\$ 3,995.36	\$ 4,195.12	\$ 4,404.88	\$ 4,625.12
1 Costos de Contratación	\$ 15.00				
1 Gerente de Marketing / Promotor	\$ 3,805.10	\$ 3,995.36	\$ 4,195.12	\$ 4,404.88	\$ 4,625.12
Nuevo Personal Operativo:	\$ 167,174.15	\$ 175,532.86	\$ 184,309.50	\$ 193,524.98	\$ 203,201.22
10 Guardias A	\$ 31,957.90	33555.80	35233.58	36995.26	38845.03
50 Guardias B	\$ 135,216.25	141977.06	149075.92	156529.71	164356.20
Publicidad Impresa	\$ 2,150.00	\$ 2,257.50	\$ 2,370.38	\$ 2,488.89	\$ 2,613.34
1000 Carpetas	\$ 500.00	\$ 525.00	\$ 551.25	\$ 578.81	\$ 607.75
1000 Hojas Membretadas	\$ 150.00	\$ 157.50	\$ 165.38	\$ 173.64	\$ 182.33
5000 Afiches-Triptico	\$ 300.00	\$ 315.00	\$ 330.75	\$ 347.29	\$ 364.65
1000 Folletos	\$ 1,200.00	\$ 1,260.00	\$ 1,323.00	\$ 1,389.15	\$ 1,458.61
Internet	\$ 540.00	\$ 567.00	\$ 595.35	\$ 625.12	\$ 656.37
1 Pagina WEB	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 264.60	\$ 277.83	\$ 291.72
1 Servicio limitado	\$ 300.00	\$ 315.00	\$ 330.75	\$ 347.29	\$ 364.65
1 Auditoria General Interna		\$ 350.00	367.50	385.88	405.17
TOTAL DE GASTOS	\$ 175,484.25	\$ 184,242.71	\$ 193,454.85	\$ 203,127.59	\$ 213,283.97

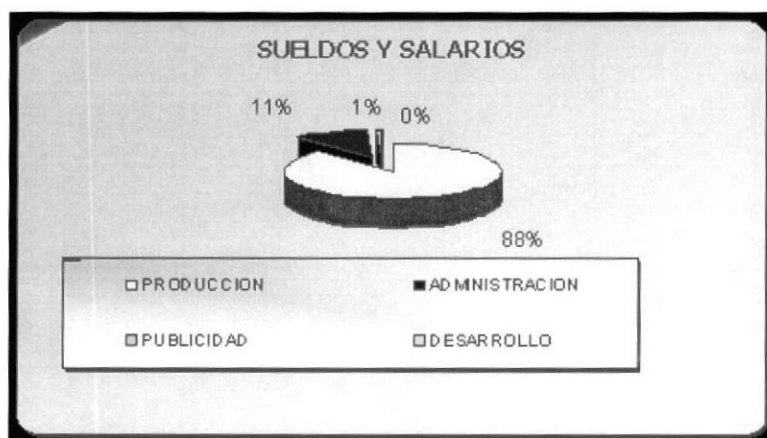
Elaboración: Autoras

ANEXO No. 19

Mano de Obra

	NUMERO PERSONAS	SUELDO BASICO	BENEFICIOS SOCIALES	BONO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
PRODUCCION	183	\$730,00	\$238,26	\$55,00	\$39.148,05	\$508.924,65
GUARDIAS A (Pers. Experimentado)	30	180,00	50,83	15,00	7.374,90	
GUARDIAS B	150	150,00	48,03	10,00	31.203,75	
AREA LOGISTICA	1	220,00	54,57	10,00	284,57	
MENSAJERIA	1	100,00	43,35	10,00	153,35	
LIMPIEZA	1	80,00	41,48	10,00	131,48	
ADMINISTRACION	5	3.800	525	720	5.045	\$65.588,90
PRESIDENCIA	1	1.500,00	174,25	300,00	1.974,25	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	1	1.500,00	174,25	300,00	1.974,25	
SECRETARIAS	1	300,00	62,05	40,00	402,05	
CONTABILIDAD	1	300,00	62,05	40,00	402,05	
AUXILIARES	1	200,00	52,70	40,00	292,70	
PUBLICIDAD	1	\$200,00	\$52,70	\$40,00	\$292,70	\$3.805,10
GERENTE DE MARKETING	1	200,00	52,70	40,00	292,70	
DESARROLLO	1	\$700,00		\$0,00	\$700,00	\$700,00
CAPACITACION	1	700,00			700,00	
TOTAL PRODUCCION	183	\$730,00	\$238,26	\$55,00	\$39.148,05	\$508.924,65
TOTAL ADMINISTRACION	5	\$3.800,00	\$525,30	\$720,00	\$5.045,30	\$65.588,90
TOTAL DISTRIBUCION Y VENTAS	1	\$200,00	\$52,70	\$40,00	\$292,70	\$3.805,10
TOTAL DESARROLLO	1	\$700,00	\$0,00	\$0,00	\$700,00	\$700,00
TOTAL COMPANIA	190	\$4.730,00	\$816,26	\$815,00	\$45.186,05	\$579.018,65

	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)	(US\$)
TOTAL POR PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCCION	508.925	534.371	561.089	589.144	618.601
ADMINISTRACION	65.589	68.868	72.312	75.927	79.724
PUBLICIDAD	3.805	3.995	4.195	4.405	4.625
DESARROLLO	700	735	772	810	851
TOTAL COMPANIA	579.019	607.970	638.368	670.286	703.801



Elaboración: Autoras

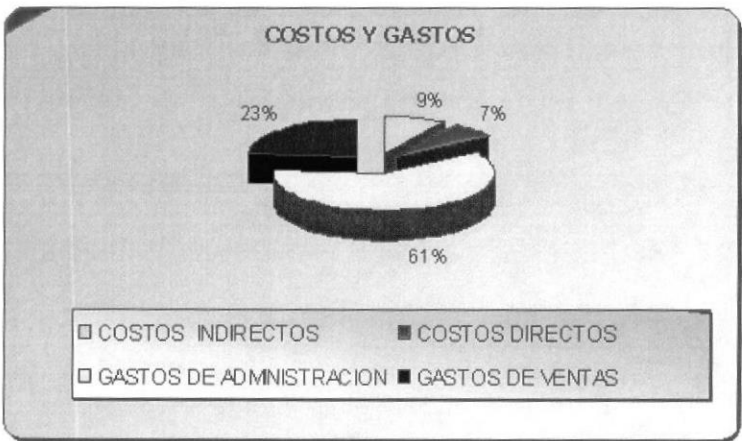


ANEXO No. 20

Costos y Gastos

COSTOS INDIRECTOS:					
INVENTARIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uniformes	\$4,200.00	\$4,410.00	\$4,630.50	\$4,862.03	\$5,105.13
COSTO TOTAL	\$4,200.00	\$4,410.00	\$4,630.50	\$4,862.03	\$5,105.13
COSTOS DIRECTOS:					
Municiones y equipos	\$1,800.00	\$1,890.00	\$1,984.50	\$2,083.73	\$2,187.91
Mantenimiento	\$1,200.00	\$1,260.00	\$1,323.00	\$1,389.15	\$1,458.61
TOTAL OTROS COSTOS	\$3,000.00	\$3,150.00	\$3,307.50	\$3,472.88	\$3,646.52
GASTOS DE ADMINISTRACION					
	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)
Alquiler de instalaciones	9,300.00	9,765.00	10,253.25	10,765.91	11,304.21
Alquiler de Frecuencias	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
Energía eléctrica	420.00	441.00	463.05	486.20	510.51
Agua potable	120.00	126.00	132.30	138.92	145.86
Suministros oficina	1,564.00	1,661.80	2,218.41	2,645.55	3,157.30
Servicios públicos	1,200.00	1,440.00	1,728.00	2,073.60	2,488.32
Servicios aduaneros	240.00	288.00	345.60	414.72	497.66
Servicios legales	600.00	720.00	864.00	1,036.80	1,244.16
Comunicaciones e Internet	2,340.00	2,457.00	2,579.85	2,708.84	2,844.28
Tenencia de armas	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65
Permiso de Armamento	2,080.00	0.00	2,454.40	0.00	2,920.74
Seguros de Activos	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60	5,834.43
Impuestos Contribuciones y Otros	1,025.76	1,077.05	1,130.90	1,187.45	1,246.82
Seminarios y Auditorias	0.00	1,610.00	1,690.50	1,775.03	1,863.78
Otros(Radiofrecuencias, RRHH)	1,515.00	1,755.00	2,058.75	2,404.35	2,852.97
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$27,904.76	\$29,415.85	\$34,187.76	\$34,319.55	\$40,192.91
GASTOS DE VENTAS					
Publicidad	2,270.00	2,401.50	2,543.18	2,696.25	2,786.14
Gastos de movilización	1,800.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91
Seminarios de Atencion al Cliente	700.00	735.00	771.75	810.34	850.85
Otros Gastos de Ventas	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$10,770.00	\$11,326.50	\$11,914.43	\$12,536.07	\$13,117.94
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$38,674.76	\$40,742.35	\$46,102.19	\$46,855.62	\$53,310.85

Elaboración: Autoras



Elaboración: Autoras

ANEXO No. 21-A

Ingresos mensuales por puestos

Cantidad de Puestos														AÑO 1
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Puestos	ACTUAL													
Diurno	5	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	192
Nocturno	6	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	204
24 Horas	29	29	31	33	35	37	39	41	43	45	47	49	51	480
		40	46	52	58	64	70	76	82	88	94	100	106	876

PRECIO UNITARIO														AÑO 1
Diurno	550.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0
Nocturno	687.5	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0
24 Horas	1,100.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0

INGRESO (US \$)														AÑO 1
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Diurno		2,500.0	3,500.0	4,500.0	5,500.0	6,500.0	7,500.0	8,500.0	9,500.0	10,500.0	11,500.0	12,500.0	13,500.0	96,000.0
Nocturno		3,750.0	5,000.0	6,250.0	7,500.0	8,750.0	10,000.0	11,250.0	12,500.0	13,750.0	15,000.0	16,250.0	17,500.0	127,500.0
24 Horas		29,000.0	31,000.0	33,000.0	35,000.0	37,000.0	39,000.0	41,000.0	43,000.0	45,000.0	47,000.0	49,000.0	51,000.0	480,000.0
TOTAL		35,250.0	39,500.0	43,750.0	48,000.0	52,250.0	56,500.0	60,750.0	65,000.0	69,250.0	73,500.0	77,750.0	82,000.0	703,500.0

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 21-B

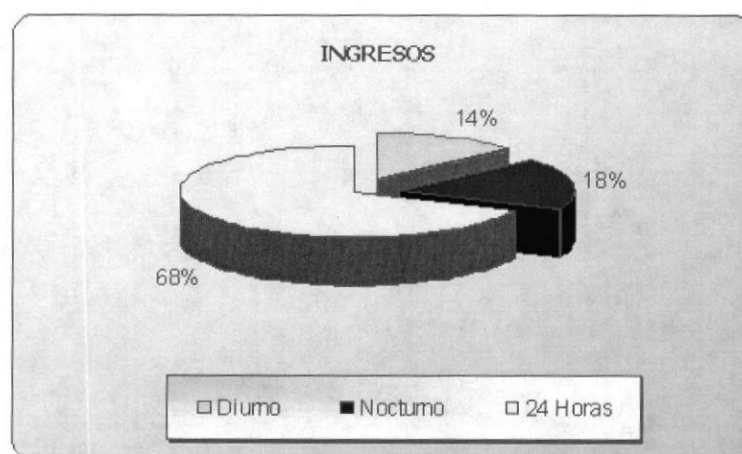
Ingresos Anuales por Puesto

INGRESO ANUAL (POR PUESTOS)	1	2	3	4	5
	Anual Cantd.	Anual Cantd.	Anual Cantd.	Anual Cantd.	Anual Cantd.
Diurno	192	202	212	222	233
Nocturno	204	214	225	236	248
24 Horas	480	504	529	556	583
INGRESOS TOTALES	876	920	966	1,014	1,065

INGRESOS ANUALES EN USD	1	2	3	4	5
	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)	Anual (US\$)
Diurno	\$ 96,000.00	\$ 100,800.00	\$ 105,840.00	\$ 111,132.00	\$ 116,688.60
Nocturno	\$ 127,500.00	\$ 133,875.00	\$ 140,568.75	\$ 147,597.19	\$ 154,977.05
24 Horas	\$ 480,000.00	\$ 504,000.00	\$ 529,200.00	\$ 555,660.00	\$ 583,443.00
INGRESOS TOTALES	\$ 703,500.00	\$ 738,675.00	\$ 775,608.75	\$ 814,389.19	\$ 855,108.65

OTROS INGRESOS	1	2	3	4	5
SERV. ADICIONALES	\$ 2,040.00	\$ 2,142.00	\$ 2,249.10	\$ 2,361.56	\$ 2,479.63
OTROS GASTOS FINANCIERO	\$ 360.00	\$ 378.00	\$ 396.90	\$ 416.75	\$ 437.58
VARIOS	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 264.60	\$ 277.83	\$ 291.72
TOTAL	\$ 2,640.00	\$ 2,772.00	\$ 2,910.60	\$ 3,056.13	\$ 3,208.94

Elaboración: Autoras



Elaboración: Autoras



ANEXO No. 22

Flujo Operativo

AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	\$706.140,00	\$741.447,00	\$778.519,35	\$817.445,32	\$858.317,58
INGRESOS	703.500,00	738.675,00	775.608,75	814.389,19	855.108,65
OTROS INGRESOS	2.640,00	2.772,00	2.910,60	3.056,13	3.208,94
OTROS COSTOS	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
COSTOS DIRECTOS	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
SALARIOS	579.018,65	607.969,58	638.368,06	670.286,46	703.800,79
GASTOS ADMINIST. Y DE VENTAS	38.674,76	40.742,35	46.102,19	46.855,62	53.310,85
MARGEN BRUTO	78.606,59	82.403,07	83.200,50	88.912,20	89.245,36
GASTOS DE INTERESES	3.433,75	2.238,94	842,17	0,00	0,00
DEPRECIACION	20.490,93	20.490,93	20.490,93	23.055,60	23.055,60
UTIL.ANTES IMP.	54.681,90	59.673,19	61.867,40	65.856,60	66.189,76
IMPUESTOS (25%)	13.670,48	14.918,30	15.466,85	16.464,15	16.547,44
UTIL.DESP. IMP.	41.011,43	44.754,90	46.400,55	49.392,45	49.642,32
DEPRECIACION	20.490,93	20.490,93	20.490,93	23.055,60	23.055,60
VALOR DE DESECHO					449.016,56
FLUJO OPERATIVO	\$61.502,36	\$65.245,83	\$66.891,49	\$72.448,05	\$521.714,49

Elaboración: Autoras

ANEXO No. 23

Tiempo de Recuperación Descontado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO		\$2.379	\$1.765	-\$1.319	\$17.127	\$102.048
VP		\$1.950	\$1.186	-\$726	\$7.731	\$37.758
ACUMULADO	-\$21.980	-\$20.030	-\$18.844	-\$19.570	-\$11.839	\$25.918

Elaboración: Autoras

Bibliografía

Textos:

- Reingeniería, Michel Hammer-James Champy, Editorial Norma
- Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los Negocios, Daniel Morris-Joel Brandon, Mc GrawHill.
- Como hacer reingeniería: La guía indispensable para poner en práctica paso a paso la teoría que están entendiendo las empresas, Raymond L. Mangonelli-Mark M. Klein, Grupo Norma.
- Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control, Philip Kotler, Octava Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Comportamiento del Consumidor, Michael R. Solomon, Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain-Reinaldo Sapag Chain, 3era. Edición, Mc GrawHill.
- Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Nariz K. Malhota, 2da. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Marketing Estratégico, Jean-Jacques Lawbin, 3era. Edición, Mc GrawHill.
- Investigación de Mercados, William G. Zikmund, 6ta. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Entrevistas Personales:

- Sr. Magno Mora Roca, Gerente General de GEVISE Cía. Ltda.
- Cabo Jaime Ortega, Departamento de Inteligencia de la Segunda Zona Militar (Guayaquil).

Referencias de Internet:

- Dr. Jorge E. Sosa González, Noviembre 2000,
<http://www.geocities.com/estudioeic/reingenieria.htm>
- Reingeniería de Procesos
http://www.axitia.com/html/reingenieria_de_procesos.html
- Reingeniería, Resumen del Libro de Reingeniería de Michel Hammer-James Champy, Editorial Norma
<http://www.avantel.net/~rjaguado/reing.html>
- Eduardo Navarro, Gestión y Reingeniería de Procesos
<http://www.improven.com/>
- Prof. D. Javier de la Rica, Reingeniería y Planificación Estratégica
<http://www.esune.edu/protegido/reinge.htm>