



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO
DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CASO DE ESTUDIO
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD
VALKRYE CIA LTDA DE GUAYAQUIL.**

**AUTOR
ALFREDO RICARDO MENDOZA VACA**

GUAYAQUIL

2024

CERTIFICADO DE SIMILITUD

TERCERA REVISION

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

docplayer.es

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.upse.edu.ec

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to
[consultoriadeserviciosformativos](#)

Trabajo del estudiante

1%

5

Submitted to [Universidad Continental](#)

Trabajo del estudiante

1%

6

prezi.com

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.ug.edu.ec

Fuente de Internet

1%



JULIO RENE PEREZ PENAFIEL

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Formulación del problema	6
1.2. Sistematización del problema.....	6
1.3. Objetivos generales.....	6
1.4. Objetivos específicos.....	6
2. ANÁLISIS.....	8
2.1. Resultados obtenidos	10
2.2. Interpretación y Análisis de los Resultados	11
3. PROPUESTA.....	13
3.1. Resumen ejecutivo.....	13
3.2. Misión.....	14
3.3. Visión.....	14
3.4. Análisis de la Situación del Mercado	14
3.5. Análisis externo e interno de la Compañía de seguridad VALKRYE	15
3.5.1. Análisis FODA de la Compañía de seguridad VALKRYE	15
3.5.2. Matriz FODA	16
3.5.3. Análisis FODA CRUZADO	16
3.5.4. Objetivos estratégicos.....	17
3.5.5. Calendario Estratégico.....	19
3.5.6. Diagrama de Grantt	22
3.5.7. Análisis de Michael Porter.....	23
3.6. Fundamento legal.....	26
3.7. Segmentación de mercado.....	28
3.7.1. Estrategia de segmentación.....	28
3.7.2. Segmentación de mercado - Consumidores directos	29
3.7.3. Mercado meta	30
3.7.4. Estrategia de posicionamiento	30
3.8. Declarar estrategia	31
3.9. Estrategia a Realizar	32
3.10. Plan de acción	32
3.11. Costos anuales de la compañía de seguridad	34

3.11.1. Estado de situación financiera	34
3.11.2. Información de indicadores de la compañía de seguridad	
VALKRYE CIA LTDA.....	35
3.11.3. Estado de resultado	37
3.11.4. Rotación del servicio	37
4. CONCLUSIONES.....	39
5. RECOMENDACIONES	41
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial peligroso con una alta tasa de crimen e inseguridad, se hace altamente necesaria la presencia de un buen servicio de seguridad. VALKRYE CIA LTDA. es una firma de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil que se enfrenta al desafío de aumentar el control de los oficiales de seguridad para brindar un servicio más eficiente y confiable. Este estudio de caso se centra en el desarrollo de un plan estratégico que no solo active la resolución de problemas operativos a corto plazo, sino que también trace una visión a largo plazo para la posición de VALKRYE en el mercado.

Los objetivos de este proyecto están bien definidos: se trata de desarrollar un plan estratégico que ayude a VALKRYE CIA LTDA. Optimizar la supervisión de su personal de seguridad, mejorar la calidad de los servicios proporcionados y mejorar su posición en el mercado. En lo que respecta a los objetivos específicos, este estudio tiene como objetivo: determinar los factores teóricos que orienten a la empresa en la búsqueda de opciones factibles para su situación actual; plantear estrategias que se ajusten a las necesidades de la empresa y que permitan una toma de decisiones adecuada; definir soluciones basadas en diagnósticos detallados del caso de estudio para mejorar la infraestructura de la compañía; y, finalmente, proponer mejoras en el equipamiento de seguridad para los colaboradores. Estos objetivos específicos sirven para guiar a VALKRYE CIA LTDA. en el fortalecimiento de su operación, no solo para asegurar la seguridad de sus clientes, sino también para asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio en un mercado cada vez más competitivo.

Con el fin de lograr los objetivos mencionados, el proyecto de investigación plantea las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los procedimientos para el fortalecimiento de la supervisión en la compañía VALKRYE de la ciudad de Guayaquil? ¿Cuáles son los aspectos teóricos indispensables para sustentar la propuesta de un plan estratégico para la empresa VALKRYE CIA LTDA? ¿Qué metodología se empleará para lograr llevar a cabo el plan estratégico planteado? Y, finalmente, ¿Qué tipo de soluciones se puede proponer ante la situación de la empresa VALKRYE CIA LTDA.?

Este estudio de caso se basa en la planificación estratégica, que es un importante proceso que dirige el comportamiento organizacional hacia el logro de objetivos bien definidos, asegurando así que no solo se solucionen problemas inmediatos, sino que también se garantice a la organización flexibilidad y competitividad en los años próximos.

1.1. Formulación del problema

- ¿Cuáles son los procedimientos para el fortalecimiento de la supervisión en la compañía VALKRYE de la ciudad de Guayaquil?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los aspectos teóricos indispensables para sustentar la propuesta de un plan estratégico para la empresa VALKRYE CIA LTDA.?
- ¿Qué metodología se empleará para lograr llevar a cabo el plan estratégico planteado?
- ¿Qué tipo de soluciones propone ante la situación de la empresa VALKRYE CIA LTDA.?

1.3. Objetivos generales

- Elaborar un plan estratégico para el desarrollo de ventajas competitivas de la compañía VALKRYE en la ciudad de Guayaquil.

1.4. Objetivos específicos

- Determinar los factores teóricos que orienten a la empresa a buscar opciones factibles considerando la situación actual de la misma.
- Plantear estrategias acordes a la necesidad que presenta la empresa que permitan una adecuada toma de decisiones.
- Definir soluciones para la empresa VALKRYE CIA LTDA. en base a los

diagnósticos conseguidos en el caso de estudio.

- Mejorar la infraestructura y equipamiento de seguridad para los colaboradores.

2. ANÁLISIS

VALKRYE CIA LTDA., fundada en 2011, es una empresa de seguridad ubicada en Guayaquil, Ecuador, dedicada a proporcionar servicios de vigilancia y protección tanto a clientes corporativos como residenciales. A lo largo de los años, la empresa ha consolidado su presencia en el mercado local, destacándose por su enfoque en la seguridad física. Sin embargo, en un entorno cada vez más dinámico y competitivo, VALKRYE enfrenta varios desafíos críticos que afectan tanto su operación diaria como su capacidad para cumplir con las expectativas de sus clientes.

El servicio de seguridad, que se centra en la protección de valores, bienes, inmuebles y la integridad del personal, es crucial para el bienestar de los clientes. Este servicio desempeña un rol fundamental y necesita una supervisión rigurosa para garantizar su eficacia. No obstante, se han detectado varias perspectivas y carencias en la supervisión de los agentes de seguridad, lo que puede resultar en un incumplimiento de responsabilidades, obligaciones y políticas por parte del personal durante sus tareas.

La supervisión de los agentes de seguridad es un aspecto crucial para garantizar la calidad del servicio. Actualmente, la empresa ha reportado incidentes de negligencia y falta de respuesta rápida por parte de algunos agentes, lo que ha resultado en quejas de clientes por la percepción de falta de seguridad. La ausencia de un sistema robusto de supervisión afecta directamente la disciplina y el rendimiento de los agentes, comprometiendo la integridad y la confianza en los servicios prestados por la empresa.

A pesar de que el mercado de seguridad privada ha evolucionado con la integración de tecnologías avanzadas, como sistemas de cámaras de alta definición, monitoreo en tiempo real y comunicación eficiente, VALKRYE se encuentra rezagada en la adopción de estas herramientas. La falta de inversión en tecnologías modernas no solo limita la capacidad de respuesta ante incidentes, sino que también reduce la eficiencia operativa al depender de métodos manuales de reporte y supervisión. Esta carencia tecnológica no solo representa una desventaja competitiva frente a otras

empresas del sector que ya utilizan estas tecnologías, sino que también incrementa los costos operativos y el riesgo de errores humanos.

La combinación de supervisión ineficaz y uso limitado de tecnología ha tenido un impacto negativo en la operación diaria de VALKRYE. La falta de controles efectivos ha llevado a un aumento en los costos operativos debido a la necesidad de gestionar incidencias y responder a quejas de manera reactiva. Además, la incapacidad para garantizar un entorno seguro y controlado afecta la satisfacción del cliente y, por lo tanto, la retención de contratos, lo que puede repercutir directamente en los ingresos y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Uno de los problemas críticos es la percepción social negativa hacia los agentes de seguridad, quienes no siempre son vistos como colaboradores valiosos. En muchos casos, los agentes enfrentan discriminación y menos respeto, lo que impide su desarrollo y limita su capacidad para expresar opiniones. Este entorno hostil crea un ambiente laboral tenso y afecta negativamente el desempeño y cumplimiento de sus funciones.

Para lograr un entorno laboral armonioso, es fundamental mantener un clima organizacional que fomente la cooperación entre compañeros en todas las áreas, tanto administrativas como operativas. Un equipo administrativo fuerte debe promover y desarrollar un clima organizacional positivo, ya que las interacciones sociales dentro de la organización influyen significativamente en el comportamiento humano y en el cumplimiento efectivo de las funciones laborales.

La dirección de recursos humanos juega un papel crucial en la resolución de problemas inmediatos de los colaboradores. Es necesario contar con una gestión de recursos humanos proactiva que aborde las necesidades y preocupaciones del personal de seguridad de manera rápida y efectiva.

Para VALKRYE CIA LTDA, desarrollar este plan estratégico servirá como hoja de ruta para fortalecer el área de supervisión de seguridad en VALKRYE CIA LTDA., asegurando un servicio de más alta calidad para nuestros clientes, a la vez que se

optimiza la eficiencia operacional y se fomenta un entorno de trabajo seguro y controlado. Este enfoque integral no solo mejorará la supervisión y el control, sino que también fortalecerá la reputación de la compañía como líder en seguridad privada.

2.1. Resultados obtenidos

Eficiencia en la Supervisión de Agentes de Seguridad: No todos los turnos de vigilancia están siendo supervisados de manera efectiva. Esta supervisión inconsistente ha llevado a la ocurrencia de varios incidentes menores, que podrían haberse evitado con una supervisión adecuada y constante. La falta de un sistema digitalizado de monitoreo en tiempo real es una barrera significativa para la mejora de la supervisión.

Adopción y Uso de Tecnologías de Seguridad: La mayoría de los equipos de seguridad utilizados por VALKRYE son obsoletos. Actualmente, se depende de cámaras de baja resolución y no se cuenta con sistemas de alarma automatizados, lo que limita la capacidad de respuesta ante incidentes. No todos los equipos cumplen con los estándares tecnológicos actuales de la industria de seguridad, lo cual afecta la competitividad de la empresa.

Satisfacción del Cliente: Los clientes expresan preocupaciones acerca de la efectividad de los agentes de seguridad y su capacidad de respuesta ante incidentes. Las principales quejas giran en torno a la falta de visibilidad y a la percepción de una supervisión insuficiente. Esto sugiere una necesidad urgente de modernizar los servicios para cumplir con las expectativas del cliente.

Rendimiento Financiero y Operativo: Los costos operativos de la empresa han incrementado debido a la necesidad de gestionar incidentes de manera reactiva y a los mantenimientos frecuentes de equipos antiguos. Esta situación no solo afecta la rentabilidad de la empresa, sino que también limita su capacidad de reinversión para mejoras tecnológicas y de supervisión.

2.2. Interpretación y Análisis de los Resultados

Supervisión de Agentes de Seguridad: Los resultados obtenidos muestran que la falta de un sistema de supervisión eficaz ha llevado a inconsistencias significativas en la supervisión de los agentes de seguridad. El hecho de que solo el 60% de los turnos sean supervisados adecuadamente sugiere una brecha crítica en la gestión de la seguridad. Esta falta de supervisión no solo pone en riesgo la seguridad de los bienes y personas protegidas, sino que también impacta negativamente la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes. La implementación de un sistema de monitoreo en tiempo real es esencial para cerrar esta brecha, mejorar la capacidad de respuesta ante incidentes y, en última instancia, aumentar la confianza de los clientes en los servicios de VALKRYE .

Adopción y Uso de Tecnologías de Seguridad: La infraestructura tecnológica actual de VALKRYE, basada en equipos obsoletos y la falta de sistemas de alarma automatizados, limita significativamente la capacidad de la empresa para competir en un mercado donde la tecnología es clave. La baja adopción de tecnologías modernas no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también incrementa los costos operativos debido a la gestión reactiva de incidentes y la necesidad de mantenimiento frecuente de equipos anticuados. La inversión en tecnologías avanzadas, como cámaras de alta definición y sistemas de alerta automatizados, es una estrategia necesaria para mejorar la capacidad de detección, reducir costos a largo plazo y mejorar la competitividad.

Satisfacción del Cliente: Las preocupaciones de los clientes sobre la efectividad y capacidad de respuesta de los agentes de seguridad indican una desconexión entre las expectativas del cliente y la oferta de servicios actual de VALKRYE. La demanda de los clientes por servicios que incorporen tecnologías avanzadas refleja una oportunidad para VALKRYE de diferenciarse en el mercado. Mejorar la visibilidad de los agentes y la percepción de supervisión puede directamente incrementar la satisfacción del cliente y la fidelización, factores críticos para el crecimiento sostenible del negocio.

Rendimiento Financiero y Operativo: El aumento del 15% en los costos operativos, sin un incremento correspondiente en los ingresos, destaca un desequilibrio financiero que puede ser perjudicial para la sostenibilidad a largo plazo de VALKRYE. La eficiencia operativa comprometida debido a la falta de procesos estandarizados y la dependencia de métodos manuales de supervisión no solo afecta la rentabilidad, sino que también expone a la empresa a mayores riesgos operativos. Optimizar estos procesos mediante la implementación de tecnologías modernas y prácticas operativas eficientes es esencial para reducir costos, mejorar la productividad y aumentar los márgenes de beneficio.

El análisis de los resultados obtenidos revela que VALKRYE CIA LTDA. enfrenta desafíos críticos en áreas de supervisión, adopción tecnológica, satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Abordar estos desafíos a través de un enfoque estratégico que incluya la implementación de tecnología avanzada y la mejora de los procesos de supervisión no solo permitirá mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la posición competitiva de VALKRYE en el mercado de seguridad privada. Estos cambios son fundamentales para asegurar un crecimiento sostenible y para construir una reputación sólida y confiable en el sector.

3. PROPUESTA

3.1. Resumen ejecutivo.

La actual investigación realiza la supervisión detalladamente en la empresa VALKRYE esto da como evidencia la poca información en supervisar, como resultado final se identificará la situación actual de VALKRYE CIA LTDA., identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de un análisis FODA para las mejores implementaciones de una planificación estratégica enfocada en monitoreo centralizado con tecnologías avanzadas como cámaras de vigilancia y radios de alta frecuencia para mantener un control riguroso y generar informes continuos. Proveer formación y entrenamiento constante para mantener al personal de seguridad actualizado y preparado y Actualizar las herramientas y equipos de seguridad para garantizar la eficacia operativa.

El proceso de elaborar un plan para lograr sus objetivos estratégicos se conoce como planificación estratégica. Las partes del proceso de planificación estratégica incluyen recopilar información, crear una estrategia y supervisar el desempeño una vez que se implementa el plan (Martins, 2024).

El desempeño y el resultado de las funciones del personal que desarrolla las labores de vigilancia y seguridad privada están relacionados con su formación y aprendizaje, que adquieren en las escuelas de capacitación y entrenamiento. En las empresas de seguridad privada, los líderes (directores, jefes de seguridad) miden el conocimiento de los vigilantes a través de entrevistas de conocimiento y el ejercicio diario de sus funciones. En estos escenarios, los vigilantes notoriamente carecen de conocimientos académicos, posiblemente debido a la falta de asistencia a cursos en las academias (Castañeda, 2019).

Los guardias de seguridad deben contar con respaldo de supervisión. Todo lo que entre o salga debe ser informado por correo y enviado al jefe de operaciones para que esté al tanto de las novedades. Esto se realiza mediante comunicaciones con los agentes de seguridad y los clientes de los puestos de servicio asignados, así como a

través de la gestión de riesgos y del sistema de control interno. Se elaboran diversos informes para las partes interesadas tanto internas como externas, por ejemplo, a través de informes de novedades y consignas solicitadas y periódicas, así como en el sitio web de la organización.

El plan estratégico de VALKRYE CIA LTDA. se desarrolla con el propósito de abordar de manera efectiva los desafíos actuales relacionados con la supervisión de agentes de seguridad y la adaptación a nuevas tecnologías. Este plan se basa en un enfoque integral que alinea la misión y visión de la empresa con objetivos estratégicos claros y acciones concretas que permitan alcanzar una mejora sostenida en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

3.2. Misión

Proporcionar servicios de seguridad excepcionales que aseguren la protección de bienes y personas, mediante la innovación tecnológica, la excelencia operativa y el compromiso constante con la satisfacción del cliente.

3.3. Visión

Ser la empresa líder en servicios de seguridad privada en Guayaquil, reconocida por su innovación tecnológica, calidad de servicio, y compromiso con la comunidad.

3.4. Análisis de la Situación del Mercado

VALKRYE CIA LTDA. en el centro de Guayaquil presenta tanto oportunidades como desafíos. La creciente demanda de servicios de seguridad debido a la alta criminalidad, junto con la implementación de tecnologías avanzadas y la mejora continua de la capacitación del personal, puede posicionar a la empresa como líder en el mercado. Sin embargo, es esencial abordar la percepción negativa hacia los agentes de seguridad y cumplir con todas las normativas legales para mantener una reputación sólida y confiable.

En la ciudad de Guayaquil brinda el servicio de seguridad al Grand Hotel Guayaquil en su contrato en el año 2024 con 8 puestos en el centro de la ciudad, Galleta Pecosa pastelería y oficinas custodiando los locales ubicados en Samborondón y Centro de Guayaquil, Se hace el control de ingreso y salida de los colaboradores, vehículos, proveedores y huéspedes. En conclusión, es esencial ejercer un mayor control sobre los colaboradores para asegurar que proporcionen soluciones cuando surjan problemas, así como coordinar los turnos de los agentes de seguridad, incluyendo notificar a las personas que deben iniciar su turno o relevar a otros en sus actividades laborales.

3.5. Análisis externo e interno de la Compañía de seguridad VALKRYE

3.5.1. Análisis FODA de la Compañía de seguridad VALKRYE

La situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, se pueden diagnosticar mediante la evaluación de sus factores fuertes y débiles en el análisis FODA. Además, es una herramienta simple que permite obtener una visión general de la situación estratégica de una organización específica. Thompson (2005), afirma que el análisis FODA calcula el impacto que una estrategia tiene para equilibrar o ajustar las capacidades internas de una organización y sus circunstancias externas, también conocidas como oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2007).

El análisis FODA es una herramienta estratégica que evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa o proyecto. Permite identificar factores internos y externos clave para la toma de decisiones y la formulación de estrategias. Su aplicación contribuye a maximizar ventajas competitivas y mitigar riesgos (Ordoñez Fajardo, 2024).

3.5.2. Matriz FODA

Tabla 1. Matriz FODA

<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none">• Ubicación Estratégica: Al estar situada en el centro de Guayaquil, tiene fácil acceso a clientes potenciales y socios comerciales.• Reputación Local: Presencia en el mercado local que puede traducirse en una buena reputación y relaciones establecidas con la comunidad y otras empresas.• Armamento en buen estado de funcionamiento.	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de la ley de vigilancia y seguridad privada.• Índice delincencial preocupante en la ciudad.• Tecnología comunicacional en constante innovación.
<p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">• Limitación de servicio de monitoreo.• Falta de relaciones humanas para saber atender un usuario.• Personal no capacitado para su labor.	<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none">• La tecnología de punta que maneja la competencia.• Incumplimiento de cancelación por el servicio.• Mal facturación por parte del área de Finanzas.

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.5.3. Análisis FODA CRUZADO

La matriz FODA cruzada se considera una transformación de la usual matriz FODA, debido a que esta busca mezclar aspectos favorables y desfavorables, con la intención de mejorar las fortalezas que posee la empresa, tomar las oportunidades,

hacer frente a las amenazas y superar las debilidades (Roa Pernía, 2023).

Tabla 2. FODA cruzado

<p>Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)</p> <p>Mejorar el Uso de Tecnología Comunicacional: Incorporar tecnología de comunicación innovadora para mejorar la calidad del servicio y destacarse frente a la competencia, aprovechando que el armamento está en buen estado.</p>	<p>Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)</p> <p>Adopción de Nuevas Tecnologías: Implementar tecnologías comunicacionales avanzadas para facilitar la inducción y capacitación del personal, reduciendo la debilidad de la falta de formación.</p>
<p>Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)</p> <p>Reforzar la Relación con los Clientes: Utilizar la buena reputación y la ubicación estratégica para crear relaciones sólidas con los clientes, asegurando un flujo de ingresos constante y evitando el incumplimiento de pagos.</p>	<p>Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)</p> <p>Implementar un Programa de Capacitación Extensivo: Abordar la falta de capacitación del personal y las deficiencias en las relaciones humanas con un programa de formación integral que también incluya tecnologías utilizadas por la competencia.</p>

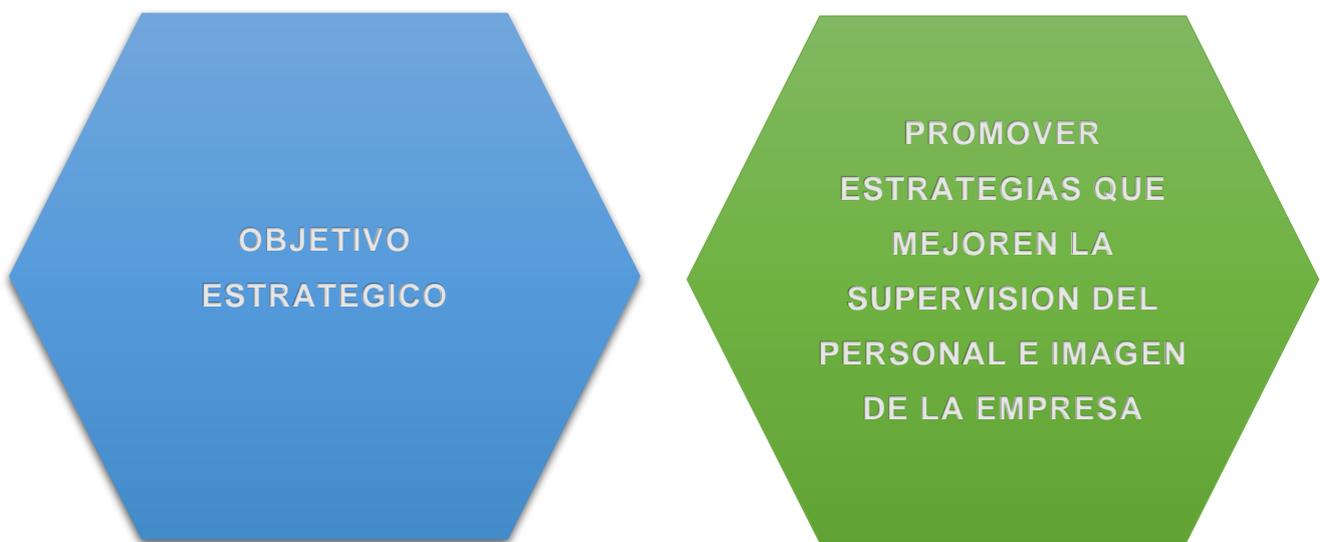
Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.5.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son una parte esencial de un plan estratégico. Para poder lograr tus metas a largo plazo, necesitas tener una idea clara de hacia dónde

quieres ir, así como una forma sencilla de compartir esos objetivos con tu equipo. Es importante asegurarse de que el equipo avance de manera uniforme y en la dirección correcta, y estos objetivos son una excelente herramienta para lograrlo (Martins, 2024).

Figura 1. Objetivo estratégico general



Elaborado por (Mendoza, 2024).

Para alcanzar la misión y visión de VALKRYE CIA LTDA., se han definido los siguientes objetivos estratégicos específicos:

- **Mejorar la Supervisión de Agentes de Seguridad:** Implementar tecnologías avanzadas para el monitoreo en tiempo real de los agentes, aumentando la eficiencia y reduciendo incidentes.
- **Incrementar la Adopción de Nuevas Tecnologías:** Integrar sistemas de vigilancia de última generación y software de gestión de incidentes para modernizar las operaciones de seguridad.
- **Aumentar la Satisfacción del Cliente:** Reducir las quejas de los clientes mediante la mejora de la respuesta a incidentes y la calidad del servicio.

- **Expandir la Cuota de Mercado:** Aumentar la participación en el mercado de seguridad privada en un 15% en el próximo año, enfocándose en clientes corporativos y residenciales.

3.5.5. Calendario Estratégico

Con base en este análisis FODA Cruzado, VALKRYE CIA LTDA se debe centrar en la planificación estratégica en explotar las fortalezas y oportunidades mientras se trabaja para mitigar las debilidades y abordar las amenazas.

La implementación de medidas específicas y la revisión periódica de la estrategia permiten a la empresa adaptarse eficazmente al entorno empresarial dinámico y competitivo. Por medio de este calendario estratégico, se llevará a raya el control de los planes a implementar, evitando dejar olvidado alguno. Estos deberán estar a vista de todos en recordatorio de agenda.

Trimestre 1: Enero – Marzo

Estrategias FO

- **Enero: Investigación y Evaluación**
 - Realizar un análisis detallado de la ubicación estratégica para identificar posibles nuevos mercados o clientes.
 - Investigar las últimas innovaciones en tecnología comunicacional que puedan ser implementadas.
- **Febrero: Planificación y Selección de Tecnología**
 - Diseñar un plan para mejorar la comunicación con clientes, utilizando la reputación local para incrementar la base de clientes.
 - Seleccionar y adquirir tecnologías que faciliten la comunicación y coordinación de servicios.
- **Marzo: Inicio de Implementación**
 - Comenzar la implementación de nuevas tecnologías de comunicación, entrenando al personal de Seguridad en su uso.

Estrategias DO

- **Enero: Evaluación de Necesidades de Capacitación**
 - Identificar áreas donde el personal necesita formación para cumplir con la ley de seguridad privada.
- **Febrero: Desarrollo de Materiales de Capacitación**
 - Crear materiales de capacitación adaptados a las necesidades identificadas y basados en tecnologías de comunicación.
- **Marzo: Lanzamiento de Programas de Capacitación**
 - Iniciar los programas de capacitación, enfocándose en habilidades interpersonales y conocimiento legal.

Trimestre 2: Abril - Junio

Estrategias FA

- **Abril: Reforzamiento de Relación con Clientes**
 - Planificar eventos y reuniones para fortalecer relaciones con clientes existentes y mejorar la retención.
 - Utilizar la ubicación estratégica para organizar encuentros con potenciales clientes.
- **Mayo: Establecimiento de Sistemas de Seguimiento**
 - Implementar sistemas para monitorear y gestionar la relación con los clientes de manera proactiva.
- **Junio: Evaluación de Resultados**
 - Evaluar el impacto de las estrategias de relación con clientes en la retención y satisfacción.

Estrategias DA

- **Abril: Desarrollo de Programa de Capacitación Extensivo**
 - Diseñar un programa integral de formación que aborde deficiencias

actuales y se enfoque en tecnologías competitivas.

- **Mayo: Implementación de Capacitación**
 - Iniciar la capacitación del personal en el uso de tecnologías avanzadas y habilidades interpersonales.
- **Junio: Revisión y Ajuste**
 - Revisar el progreso de la capacitación y hacer ajustes según el feedback recibido de los participantes.

Trimestre 3: Julio - Septiembre

Estrategias FO y DO Continuas

- **Julio: Optimización de Procesos Internos**
 - Revisar los procesos internos y hacer mejoras basadas en el feedback de los empleados y clientes.
- **Agosto: Expansión de Tecnología**
 - Continuar expandiendo el uso de tecnología comunicacional a otras áreas de la empresa.
- **Septiembre: Evaluación de Capacitación**
 - Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y su impacto en el rendimiento del personal.

Trimestre 4: Octubre – Diciembre

Consolidación y Revisión Anual

- **Octubre: Consolidación de Relaciones**
 - Fortalecer las relaciones con clientes y socios estratégicos mediante eventos de cierre de año.
- **Noviembre: Auditoría Interna**
 - Realizar una auditoría interna para evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.
- **Diciembre: Planeación para el Próximo Año**

- Basado en las lecciones aprendidas, planificar y ajustar estrategias para el año siguiente.

Para asegurar el éxito del plan estratégico, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) y se realizarán evaluaciones periódicas. Estos incluirán:

- Medición de la eficiencia en la supervisión de agentes.
- Niveles de satisfacción del cliente a través de encuestas regulares.
- Evaluación de la adopción y efectividad de las nuevas tecnologías.
- Revisión de la expansión de la cuota de mercado y crecimiento de la base de clientes.

3.5.6. Diagrama de Grantt

El diagrama de Grantt es una herramienta de gestión de proyectos que ayuda a planificar, coordinar y rastrear tareas a lo largo del tiempo. Para este caso de estudio sobre VALKRYE CIA LTDA., el diagrama de Gantt puede ser usado para visualizar la implementación de las estrategias identificadas en el análisis FODA cruzado.

El diagrama de Gantt es un consta de dos dimensiones, con el nombre de la tarea y el tiempo en el eje horizontal y vertical. Una flecha indica las dependencias desde el final de la tarea que genera la dependencia hasta el comienzo de la tarea dependiente (Mateos, 2021).

Este tipo de gráfico se emplea principalmente para representar el desarrollo de proyectos a través de varias etapas a lo largo de un periodo de tiempo.

Tabla 3. Diagrama de Gantt

AÑO 2025	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRIMER TRIMESTRE												
ESTRATEGIA FO												
Reforzamiento de Relación con Clientes	■	■										
Establecimiento de Sistemas de Seguimiento		■	■									
Evaluación de Resultados			■	■								
ESTRATEGIA DO												
Evaluación de Necesidades de Capacitación	■	■										
Desarrollo de Materiales de Capacitación		■	■									
Lanzamiento de Programas de Capacitación			■	■								
SEGUNDO TRIMESTRE												
ESTRATEGIA FA												
Reforzamiento de Relación con Clientes				■	■							
Establecimiento de Sistemas de Seguimiento					■	■						
Evaluación de Resultados						■	■					
ESTRATEGIA DA												
Desarrollo de Programa de Capacitación Extensivo				■	■							
Implementación de Capacitación					■	■						
Revisión y Ajuste							■	■				
TERCER TRIMESTRE												
ESTRATEGIA FO Y DO CONTINUOS												
Optimización de Procesos Internos							■	■				
Expansión de Tecnología								■	■			
Evaluación de Capacitación									■	■		
CUARTO TRIMESTRE												
ESTRATEGIA FO Y DO CONTINUOS												
Consolidación de Relaciones										■	■	
Auditoría Interna											■	■
Planeación para el Próximo Año												■

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.5.7. Análisis de Michael Porter

Este modelo, propuesto por Michael Porter en 1979, perfila un esquema sencillo y útil para poder formular un análisis de cada sector industrial. La empresa puede utilizar esto para determinar su posición actual y elegir las estrategias a seguir. Este enfoque sostiene que competir en un mercado atractivo, con barreras de entrada altas, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y escasez de sustitutos sería ideal. Según la teoría de Porter, las cinco fuerzas principales conforman la estructura de la industria. Los precios, los costos y los requerimientos de inversión están limitados por estas cinco fuerzas, que son los factores fundamentales que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Según su análisis, los competidores compiten entre sí por cuatro elementos o fuerzas que, cuando se combinan, forman una quinta fuerza (Pérez, 2011).

Existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Porter (1979), afirma “Esto significa que, las empresas deben estar atentas a las nuevas amenazas entrantes en el mercado, teniendo en cuenta la negociación de los compradores (como venden el producto), logrando tener una buena negociación de mercancía con proveedores y analizar la rivalidad que ya existe en el mercado” (Mosquera & Urrutia, 2018).

Amenaza de los nuevos competidores

En un sector en el que se sabe que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, las empresas interesadas en participar en el mismo llegarán rápidamente hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Obviamente, la entrada de nuevas empresas al mercado aumenta la capacidad productiva del sector. Si hay beneficios superiores a la media en el sector, atraerá a más inversores, lo que aumentará la competencia y, por lo tanto, reducirá la rentabilidad. La falta de experiencia, la lealtad del cliente, el alto capital requerido, la falta de canales de distribución, la falta de acceso a insumos, la saturación del mercado y otros obstáculos pueden obstaculizar la entrada de una nueva empresa a una industria. Pero si tienen productos de mejor calidad o precios más bajos, también podrían ingresar fácilmente. Esto conduce a una de las estrategias: la idea de barreras de entrada y cómo se relacionan con la rentabilidad de la industria (Pérez, 2011).

Amenaza de posibles productos sustitutos

Actualmente, la competencia está importando productos tecnológicos avanzados y de alta gama para equipar a los agentes de seguridad, mejorando su capacidad de adaptarse a diversas situaciones. Nos encontramos desarrollando numerosas ideas innovadoras para ayudar a los agentes de seguridad a proteger su lugar de trabajo. En ocasiones, los clientes se muestran reacios a pagar por los servicios de seguridad, lo que es notado por los agentes. Al percatarse de esto, los

competidores aprovechan la oportunidad para presentar propuestas y ofrecer tarifas más bajas por sus servicios.

“Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado” (Mosquera & Urrutia, 2018).

No obstante, se pueden considerar como sustitutos aquellas empresas que, que, si bien no realizan el mismo trabajo que la empresa de seguridad privada, si pudieran cerrar la brecha de necesidad del cliente, tal es el caso, de los conserjes o la utilización de portones eléctricos y cercas eléctricas que no requieran la presencia de un guardia para brindar seguridad a los domicilios, por lo que la amenaza es alta (Villacrés Suarez, 2019).

Poder de negociación de los compradores

El servicio de seguridad en el mercado ecuatoriano se establece por un servicio muy necesario para el cliente por ende la mejor forma de cumplir con el contrato es dar un buen servicio y el cliente se dé cuenta que es rentable (Reyes, 2019).

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Hoy en día los productos o servicios sustitutos en el ámbito de seguridad hay una gran cantidad de compañías esto va a genera que el servicio pueda ser sustituido, ya sea por precio del servicio, por ello el vendedor debe ser astucia a la hora de vender el servicio y el cliente se dé cuenta que si tiene beneficios notorios y cumpla con todo lo acordado del servicio. existe una gran amenaza de servicio que es sustituto se puede reemplazar por otros servicios que es igual con la diferencia por un precio más bajo y con un salario para el agente no beneficioso.

Rivalidad existente entre competidores de la seguridad física

El servicio de seguridad en Ecuador entra en un mercado de servicios en el cual existen varias compañías de seguridad que dan sus servicios por un costo de factura menor a lo que es legal y se basan a que tienen que ganar pero si le estuvieran cancelando de manera correcta a los agentes de seguridad ellos se basan a que el guardia debe ganar \$500 incluido los décimos y tienen que descontar la aportación al seguro (IESS) en sí el guardia solo de su sueldo es de \$465.06 Dólares, pero las grandes compañías de seguridad le pagan aparte decimos, seguro IESS, al día sus pagos están cancelando \$750 dólares.

3.6. Fundamento legal

Para la República del Ecuador en el Registro Oficial 257, se aprobó en el referéndum en septiembre 2008, por el cual se inclina en las relaciones del cumplimiento de prestación por el servicio de seguridad y vigilancia, generados por las personas naturales y jurídicas, dando seguridad a valores, bienes muebles e inmuebles, por el cumplimiento de las compañías de seguridad privada y vigilancia (Vaca Armijos, 2023).

Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (Reglamento a la ley de vigilancia y seguridad privada, 2015)

CAPÍTULO I DE LOS SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

Art. 1.- Objeto de la Ley. - Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios 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.

CAPÍTULO 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 Ministerio de Gobierno y Policía, juntamente con la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley de Compañías.

Los servicios de seguridad y vigilancia se representan en las modalidades:

1. Vigilancia fija
2. Vigilancia móvil
3. Investigación privada

Las personas que no pueden ser socios de las compañías de seguridad privada y vigilancias ni órganos de gobierno y administrativos, las personas incursas en las prohibiciones como son:

- a) Las personas que hayan recibido sentencia condenatoria ejecutoriada.
- b) Los miembros de las Fuerzas Pública y Comisión de Tránsito en la provincia de Guayas que se encuentran en servicio activo, sus cónyuges y parientes hasta el Segundo grado de consanguinidad y afinidad.
- c) Funcionarios, empleados y colaboradores civiles al servicio del Ministerio de
- d) Defensa Nacional, Policía Nacional, Ministerio de Gobierno, Fuerzas Armadas y Superintendencia de Compañías.
- e) Los socios de compañías de vigilancia y privada cuyo permiso de funcionamiento haya sido de forma definitiva.
- f) Los exmiembros de las fuerzas pública que son sidos de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Las personas que se pueden ejercer el servicio en las compañías de seguridad como agente de seguridad e investigadores privados, deben cumplir:

- a) Debe tener la ciudadanía ecuatoriana.
- b) Debe ser calificado y seleccionado por la compañía, manteniendo la experiencia y conociendo las funciones o actividades que se debe desarrollar, por su contrato de persona y vigilancia se efectuará por la sujeción de
- c) Reglamente de acuerdo con la Ley.

- d) Debe ser Bachiller
- e) Debe tener libreta militar
- f) Tener el curso aprobado de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que se incluye por la evaluación de carácter física y psicológica (Segales et al., 2023).

3.7. Segmentación de mercado.

La segmentación de mercado se basa en la división de un mercado heterogéneo en partes o segmentos de mercados que presentan características homogéneas. Según Castillo y Cisternas (2021), en el mercado consumidor, existen diversos criterios de segmentación, los cuales se pueden agrupar en cuatro categorías: geográficos, conductuales, psicográficos y demográficos:

- Geográficos: Se pueden incluir como criterios de segmentación a la región, al tamaño de la ciudad y al clima.
- Conductuales: Aquí es posible ubicar a la ocasión de la compra, los beneficios esperados, la frecuencia de uso del bien, el tipo de usuario y el nivel de lealtad, que responden a los cambios de comportamiento que adopta el consumidor respecto al producto ofertado.
- Psicográficos: Consideran la clase social, el estilo de vida que lleva y la personalidad de los compradores.
- Demográficos: Encontramos una segmentación por edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, religión y ciclo de vida de la familia.

3.7.1. Estrategia de segmentación

La segmentación de mercado consiste en elegir los factores adecuados, lo cual es esencial, como se detalla a continuación:

Tabla 4. Estrategia de segmentación

Factores geográficos	Factores demográficos	Factores conductuales
País: Ecuador Región: Costa Provincia: Guayas Ciudad: Guayaquil Zona: Urbana Parroquia: Carbo	Género: Indistinto Edad: 20-80 años Situación económica: C+	Personas que buscan adquirir un servicio con el mejor precio y calidad del servicio.

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.7.2. Segmentación de mercado - Consumidores directos

Se tomó informaciones totales de la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, por ende, se analizó la rentabilidad del servicio y como le gusta que se encuentre el agente de seguridad en el puesto de servicio, en la siguiente tabla se detalla las cantidades de personas habitando en Guayaquil, esta información es proyectadas desde el año 2020 por el INEC.

Tabla 5. Segmentación consumidores directos

Variable	Características	Datos	Fuente	Resultado
Geográfica	Población de Guayaquil		INEC	2.723.665
	Zona Urbana	91%	INEC	2.478.535
	Parroquia Urbana		INEC	1.050.826
Demográfica	Clase socioeconómica	22,.80%	INEC	239588.32
	Edad 20-70 años	73.83%	INEC	775824.83
Conductual	Personas que	34%	INEC	263780.44

	buscan adquirir un servicio con el mejor precio de calidad del servicio.			
--	--	--	--	--

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2020).

3.7.3. Mercado meta

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir" (Thompson, 2005).

El mercado meta es el destinatario ideal de un producto o servicio. Por lo tanto, se trata del mercado al que se dirige un bien y al que una organización podrá dirigir sus esfuerzos de marketing. Una de las razones por las cuales se realiza la segmentación de mercado es definir el mercado meta, ya que es esencial saber a quién nos dirigimos (Thompson, 2005).

La estrategia de VALKRYE CIA LTDA es que, al contratar servicios de seguridad debido a la necesidad de proteger instalaciones, proporcionar atención al cliente y resguardar propiedades privadas. Este servicio está destinado a personas entre 20 y 70 años que pertenecen a la clase socioeconómica C+.

3.7.4. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de marca es un concepto utilizado en marketing que puede entenderse como construcción de recepción y construcción de emisiones. Como constructo de recepción, es el lugar que ocupa una marca, producto o empresa en la mente de los consumidores en relación con la competencia. De esta forma, le da a la empresa una determinada imagen ante el público, que la distingue de sus 20 competidores (Ordoñez Fajardo, 2024).

Se genera por el conjunto de acciones, realizando las técnicas y planificadas por la empresa, se da por la forma más específica de autenticar las comparaciones de competencia, se genera por el cliente y se asocian por las marcas por los mejores beneficios por las diferencias de atraer al cliente (Bazán & Mendoza, 2022).

3.8. Declarar estrategia

Una vez analizados los diferentes factores, se elabora un plan detallado para alcanzar los objetivos establecidos por VALKRYE CIA LTDA. La implementación y monitoreo continuo de esta estrategia permitirán evaluar los resultados del programa en un período de unos meses.

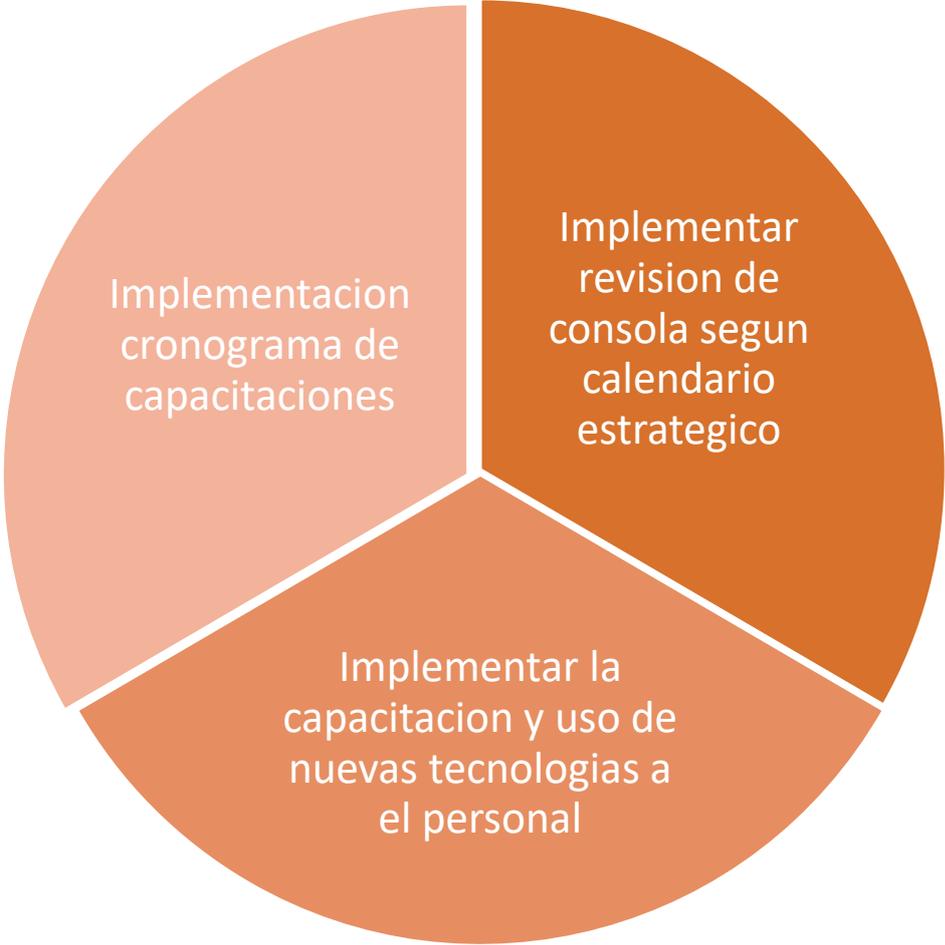
Figura 2. Declarar estrategia



Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.9. Estrategia a Realizar

Figura 3. Estrategia a realizar



Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.10. Plan de acción

Un plan de acción sirve como una guía para que el líder y su equipo alcancen un objetivo compartido. Permite concentrarse en cada paso del proceso, rastrear el progreso y garantizar que nada pase desapercibido. Un plan de acción, al igual que una receta, especifica quién será responsable de cada tarea, cuándo y dónde debe completarse y por qué es esencial para el éxito del proyecto. Al aclarar estos detalles,

el plan de acción alinea a todos los involucrados en el proyecto y garantiza que todos trabajen juntos para alcanzar el mismo objetivo (Miro, s.f.).

Una de las principales ventajas del plan de acción es que el plan estratégico se transformará en pasos claros y prácticos. Utilizaremos un lenguaje sencillo para que el equipo pueda seguirlo sin dificultades ni dudas.

Tabla 6. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN	
Trimestre 1: Enero - Marzo	
MEJORA EL USO DE TECNOLOGIA	Estado: EN PROCESO
Enero: Realizar un análisis para identificar nuevos mercados y explorar innovaciones en tecnología comunicacional.	
Febrero: Diseñar un plan para mejorar la comunicación con clientes y seleccionar tecnologías adecuadas.	
Marzo: Implementar nuevas tecnologías y capacitar al personal de Seguridad en su uso.	
AREA COMERCIAL	
ADAPTACION DE NUEVAS TECNOLOGIAS	Estado: EN PROCESO
Enero: Evaluar necesidades de capacitación para cumplir con la ley de seguridad privada.	
Febrero: Desarrollar materiales de capacitación adaptados a las necesidades y tecnologías actuales.	
Marzo: Lanzar programas de capacitación enfocados en habilidades interpersonales y conocimiento legal.	
AREA OPERATIVA	
Trimestre 2: Abril - Junio	
REFORZAMIENTO DE RELACIONES CON CLIENTES	Estado: EN PROCESO
Abril: Reforzar relaciones con clientes mediante eventos y encuentros, y aprovechar la ubicación estratégica.	
Mayo: Implementar sistemas para el seguimiento proactivo de relaciones con clientes.	
Junio: Evaluar los resultados de las estrategias de relación con clientes en términos de retención y satisfacción.	
AREA OPERATIVA	
PROGRAMA DE CAPACITACION	Estado: EN PROCESO
Abril: Diseñar un programa de capacitación integral enfocado en tecnologías competitivas.	
Mayo: Iniciar la capacitación del personal en tecnologías avanzadas y habilidades interpersonales.	
Junio: Revisar el progreso de la capacitación y ajustar según el feedback recibido.	
AREA TTHH	
Trimestre 3: Julio - Septiembre	
EVALUACION DE EFECTIVIDAD	Estado: EN PROCESO
Julio: Optimizar procesos internos basados en el feedback de empleados y clientes.	
Agosto: Expandir el uso de tecnologías comunicacionales a otras áreas de la empresa.	
Septiembre: Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y su impacto en el rendimiento del personal.	
AREA TI	
Trimestre 4: Octubre - Diciembre	
Consolidación y Revisión Anual:	Estado: EN PROCESO
Octubre: Consolidar relaciones con clientes y socios mediante eventos de cierre de año.	
Noviembre: Realizar una auditoría interna para evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.	
Diciembre: Planificar y ajustar estrategias para el año siguiente basándose en las lecciones aprendidas.	
AREA GERENCIA	

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.11. Costos anuales de la compañía de seguridad

3.11.1. Estado de situación financiera

Tabla 7. Balance general condensado

BALANCE GENERAL CONDENSADO					
VALKRYE CIA LTDA				Fecha de Emisión:	01/08/2024
DICIEMBRE - 2023				Hora:	15:09:33
ACTIVOS			PASIVO Y CAPITAL		
EFECTIVO				CUENTAS POR PAGAR	
CAJA	500.00			PROVEEDORES	-2,769.31
BANCOS	46,573.91			CUENTAS POR PAGAR CIA RELACIONADA	-7,937.72
		-----	47.073,91		-----
CUENTAS POR COBRAR				OBLIGACIONES FISCALES	
CTAS Y DOCS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	25,812.32			RETENCIONES EN LA FUENTE	0.00
ANTICIPOS Y PRETAMOS A EMPLEADOS	13,553.37			IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA	-44,858.56
CTAS Y DOCS POR COBRAR NO RELACIONADOS	-464.90				-----
PRETAMOS A TERCEROS	250.00			OBLIGACIONES LABORALES	
MULTAS Y DESCUENTO A EMPLEADOS	-21.48			BENEFICIOS SOCIALES	-11,335.16
		-----	39.129,31		-----
CREDITOS FISCALES				PARTICIPACION DE TRABAJADORES	
IMPUESTO A LA RENTA	33,718.01			PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-96.60
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA	24,110.98				-----
		-----	57.828,99	PRETAMOS DE ACCIONISTAS Y CIAS RELACIONADAS	
ANICIPOS				LOCALES	0.00
ANTICIPO A PROVEEDORES	255,558.69				-----
		-----	255.558,69	CAPITAL SOCIAL	
ANICIPO				CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-10,000.00
ANTICPO A DIVIDENDOS	41,296.52				-----
		-----	41.296,52	RESERVAS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				RESERVA LEGAL	-452.38
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	12,479.23			RESERVA FACULTATIVA	-150,175.51
EQUIPOS DE COMPUTACION	3,863.07				-----
VEHICULOS - EQUIPOS DE TRANSPORTE	8,178.00			RESULTADOS ANTERIORES	
OTROS ACTIVOS OPERATIVOS (ARMAS)	45,610.01			RESULTADOS EJERC. ANTERIORES	-37,859.95
RADIOS	1,772.00				-----
		-----	71.902,31	RESULTADOS DEL EJERCICIO	
DEPRECIACION ACUM. PPE				RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	2,078.96
DEPREC. ACUM. MBLES Y EQUIP. OFICINA	-8,566.90				-----
DEPREC. ACUM. EQUIP. COMPUTACION	-3,863.07				-----
DEPREC. ACUM. VEHICULOS -EQ TRANSPORTE	-8,634.10			UTILIDAD DEL PERIODO	
DEPREC. ACUM. OTROS ACTIVOS OPERAT	-14,905.68				-----
DEPREC. ACUM. RADIOS	-649.66				-----
		-----	-36.619,41		
OTROS ACTIVOS					
OTROS ACTIVOS	21,216.00				
		-----	21.216,00		
TOTAL ACTIVOS			497.386,32	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-497.386,32

Elaborado por (Mendoza, 2024).

Tabla 8. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ACUMULADO					
		VALKRYE CIA LTDA			0108/2024
		DICIEMBRE - 2023			Fecha de Emisión:
					Hora: 15:10:05
CÓDIGO	NOMBRE DE CUENTA	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL	
4	INGRESOS				
41	DETALLE DE INGRESOS				
4101	VENTAS				
410101	Servicio de Seguridad	239.421,28			
410102	Servicio de Guardianfa	134.400,00			
41	TOTAL VENTAS			373.821,28	
4102	DETALLE DE INGRESOS				
4102	INGRESOS NO OPERACIONALES				
410201	Otros Ingresos	662,63			
4102	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES			662,63	
4102	TOTAL INGRESOS			374.483,91	
5	COSTOS Y GASTOS				
51	COSTOS				
5101	SUELDOS				
510101	SUELDO GUARDIAS	44.096,13			
510104	SOBRETIEMPO	4.195,87			
5101	TOTAL SUELDOS			48.292,00	
51	COSTOS				
5102	BENEFICIOS SOCIALES				
510201	DECIMO TERCER SUELDO	4.028,45			
510202	DECIMO CUARTO SUELDO	3.879,16			
510203	VACACIONES	1.996,50			
510204	FONDO DE RESERVA 8.33%	990,60			
510205	BONIFICACION POR DESAHUCIO	485,28			
510207	APORTE PATRONAL 12.15%	5.873,51			
5102	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES			17.253,50	
51	COSTOS				
5103	OTROS COSTOS DEL PERSONAL				
510301	SEGUROS AL PERSONAL	1.955,85			
510303	PROCESO DE SELECCION/PERSONAL (POLIGRAFO)	628,80			
510304	UNIFORME	1.005,15			
510305	ALIMENTACION	912,00			
510307	TRANSPORTE Y MOVILIZACION	164,47			
5103	TOTAL OTROS COSTOS DEL PERSONAL			4.666,27	
5103	TOTAL COSTOS			70.211,77	
5	COSTOS Y GASTOS				
5103	OTROS COSTOS DEL PERSONAL				
5103	OTROS COSTOS DEL PERSONAL				
510310	BONO DE DES EMPENO	50,00			
5103	TOTAL OTROS COSTOS DEL PERSONAL			50,00	
51	COSTOS				
5104	OTROS COSTOS				
510410	OTROS ARTICULOS	14,70			
510411	PERMISOS ARMAS	2.070,01			
5104	TOTAL OTROS COSTOS			2.084,71	
52	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
5201	SUELDOS				
520101	SUELDO SERV. ADMINISTRATIVOS	20.800,00			
5201	TOTAL SUELDOS			20.800,00	
52	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
5202	BENEFICIOS SOCIALES				
520201	DECIMO TERCER SUELDO	566,68			
520202	DECIMO CUARTO SUELDO	175,02			
520203	VACACIONES	866,68			
520204	FONDO DE RESERVA 8.33%	3.870,05			
520207	APORTES PATRONALES 12.15%	2.527,20			
5202	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES			8.005,63	
52	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
5203	OTROS GASTOS DEL PERSONAL				
520302	CAPACITACION	50,00			
520305	ALIMENTACION	435,00			
520306	TRANSPORTE Y MOVILIZACION	1,50			
520309	BONO DE DESEMPEÑO	27,00			

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.11.2. Información de indicadores de la compañía de seguridad VALKRYE CIA LTDA.

Se presenta el desempeño anual del servicio de seguridad proporcionado por la compañía VALKRYE CIA LTDA, detallado a través de los siguientes indicadores de rendimiento.

Tabla 9. Desempeño anual

Liquidez corriente	$\frac{399590,9}{66997,35} =$	5,96427918
Prueba Acida	$\frac{399590,9}{66997,35} =$	5,96427918
Endeudamineto activo	$\frac{66997,35}{497386,32} =$	0,13469882
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{66997,35}{430388,97} =$	0,15566698
indicador activo fijo	$\frac{66997,35}{56498,9} =$	1,18581689
Indicador de apalancamiento	$\frac{497386,32}{430388,97} =$	1,15566698
Indicador de apalancamiento financiero	$\frac{497386,32+66997,35}{430388,97} =$	1,31133395

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.11.3. Estado de resultado

Tabla 10. Estado de resultado

52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5201		SUELDO S					
520101		SUELDO SERV. ADMINISTRATIVOS			20.800,00		
		TOTAL SUELDO S					20.800,00
52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5202		BENEFICIOS SOCIALES					
520201		DECIMO TERCER SUELDO			566,68		
520202		DECIMO CUARTO SUELDO			175,02		
520203		VACACIONES			866,68		
520204		FONDO DE RESERVA 8.33%			3.870,05		
520207		APORTES PATRONALES 12.15%			2.527,20		
		TOTAL BENEFICIOS SOCIALES					8.005,63
52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5203		OTROS GASTOS DEL PERSONAL					
520302		CAPACITACION			50,00		
520305		ALIMENTACION			435,00		
520306		TRANSPORTE Y MOVILIZACION			1,50		
520309		BONO DE DESEMPEÑO			27,00		
		TOTAL OTROS GASTOS DEL PERSONAL					513,50
52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5204		DEPRECIACIONES					
520403		DEP. VEHICULOS -EQ TRANSPORTE			456,10		
520404		DEP. MUEBLES Y ENSERES			1.039,90		
520407		DEP. RADIOS			295,30		
		TOTAL DEPRECIACIONES					1.791,30
52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5206		SUMINISTROS Y PAPELERIA					
520603		SUMINISTROS DE COMPUTACION			406,90		
		TOTAL SUMINISTROS Y PAPELERIA					406,90
52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5207		OTROS SERVICIOS					
520701		SERVICIOS BASICOS (ENER ELEC-AGUA-LIMP)			6.547,71		
520702		TELEFONO CELULAR			379,77		
520703		TELEFONO			1.932,42		
520705		TRANSPORTE Y MOVILIZACIONES			139,00		
520710		GASTOS LEGALES -PERMISOS			197,50		
520711		PERMISOS VARIOS			130,00		
520713		IVA QUE SE CARGA AL GASTO			0,62		
520717		MANTENIMIENTO VEHICULOS Y MOTO			804,47		
520718		MANTENIMIENTO AIRE AC			50,00		
520723		SERVICIOS CONTABLES			3.000,00		
520724		MANTENIMIENTO DE EQUIPO E INSTALACIONES			146,08		
520725		SERVICIOS PRESTADOS			7.369,98		
520727		LIMPIEZA EN INSTALACIONES			70,00		
520730		ALIMENTACION PERSONAL ADMINISTRATIVO			1.916,85		
520731		IMPUESTOS VARIOS			884,32		
520733		COMISION BANCARIA			584,41		
520734		SUMINISTROS DE OFICINA			258,62		
520736		DONACIONES			142,00		
520738		SEGURIDAD INDUSTRIAL			1.000,00		
		TOTAL OTROS SERVICIOS					25.553,75
52		GASTOS ADMINISTRATIVOS					
5210		GASTOS NO DEDUCIBLES					
521004		GASTOS VARIOS NO DEDUCIBLES					
		TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES					
53		GASTOS FINANCIEROS					
5301		COMISIONES					
530101		COMISIONES BANCARIAS			26,74		
		TOTAL COMISIONES					26,74
		TOTAL GASTOS					59.232,53
		UTILIDAD DEL PERIODO					245.039,61

Elaborado por (Mendoza, 2024).

3.11.4. Rotación del servicio

Estas son las fases en las que se evalúa el estado actual del servicio de seguridad y se proyecta la rentabilidad del negocio para el cliente. Se utiliza el

conocimiento adquirido para garantizar el cumplimiento y resaltar los montos de ingresos junto con la eficacia en la gestión de cuentas por cobrar.

Tabla 11. Rotación y periodo.

Rotacion de Cartera	$\frac{373821,28}{39129,31} =$	9,5534851
Rotacion de Venta	$\frac{373821,28}{497386,32} =$	0,75157129
Periodo medio de Cobro	$\frac{365}{18,69}$	19,52916
Periodo Medio de Pago	$\frac{70211,77}{365} =$	192,361014

Elaborado por (Mendoza, 2024).

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este caso de estudio, se ha abordado de manera exhaustiva la situación actual de VALKRYE CIA LTDA., identificando los principales desafíos y oportunidades para mejorar su operación y posición en el mercado de seguridad privada. Los análisis realizados y las estrategias propuestas han permitido responder a los objetivos planteados al inicio del estudio.

Los objetivos específicos del estudio, que incluían la evaluación de la supervisión de agentes de seguridad y la modernización tecnológica de las operaciones de VALKRYE, han sido abordados eficazmente. Se logró identificar áreas críticas donde la supervisión era insuficiente y se recomendó la implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real para cerrar estas brechas. Además, se realizó un análisis detallado de la infraestructura tecnológica actual, señalando la necesidad urgente de actualizar los equipos para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta.

El análisis mostró que la supervisión inconsistente de los agentes de seguridad es una debilidad significativa que impacta negativamente la calidad del servicio ofrecido por VALKRYE. La introducción de tecnologías de monitoreo en tiempo real no solo mejorará la efectividad de la supervisión, sino que también permitirá una respuesta más rápida a incidentes de seguridad, lo cual es esencial para mantener la confianza y satisfacción de los clientes.

Se constató que la infraestructura tecnológica actual de VALKRYE está obsoleta, lo cual limita la capacidad de la empresa para competir en un mercado donde la innovación tecnológica es crucial. La adopción de tecnologías avanzadas, como cámaras de alta definición y sistemas de alarma automatizados, es indispensable para mejorar la calidad del servicio y la seguridad. Estas mejoras tecnológicas no solo reducirán los costos operativos a largo plazo, sino que también aumentarán la competitividad de la empresa, permitiendo una expansión en nuevos segmentos de mercado.

Las encuestas de satisfacción revelarán el porcentaje de clientes que tiene preocupaciones sobre la efectividad de los agentes de seguridad y la capacidad de respuesta ante incidentes. Abordar estas preocupaciones mediante la mejora de la supervisión y la modernización de los equipos contribuirá directamente a aumentar la satisfacción del cliente. Clientes satisfechos son más propensos a mantener relaciones a largo plazo con la empresa y a recomendar los servicios de VALKRYE a otros, lo que es fundamental para el crecimiento sostenido del negocio.

La revisión de los costos operativos muestra que la falta de eficiencia en la supervisión y el uso de tecnologías anticuadas han incrementado los gastos, afectando la rentabilidad de la empresa. Implementar las recomendaciones de este estudio permitirá optimizar las operaciones, reducir los costos y mejorar los márgenes de beneficio. Estas acciones son críticas para asegurar la sostenibilidad financiera de VALKRYE y su capacidad para reinvertir en nuevas tecnologías y capacitación del personal.

5. RECOMENDACIONES

Fortalecer la Supervisión de los Agentes de Seguridad: Implementar sistemas de monitoreo en tiempo real que permitan la supervisión continua de los agentes de seguridad. Esto incluiría la instalación de cámaras de vigilancia conectadas a una central de monitoreo y el uso de dispositivos portátiles para los agentes que permitan seguimiento y comunicación inmediata. Esta medida mejorará la capacidad de respuesta ante incidentes y reducirá las brechas en la supervisión

Modernización de la Infraestructura Tecnológica: Invertir en la actualización de los equipos tecnológicos, incorporando cámaras de alta definición, sistemas de alarma automatizados y software de gestión de seguridad que permita un manejo más eficiente de la información y la toma de decisiones. Esta modernización es crucial para mejorar la eficiencia operativa y mantener la competitividad en un mercado tecnológicamente avanzado

Capacitación Continua del Personal: Establecer programas de capacitación regulares para el personal de seguridad enfocados en el uso de nuevas tecnologías y en protocolos de respuesta a emergencias. Estas capacitaciones deben incluir tanto aspectos técnicos como habilidades interpersonales, asegurando que los agentes estén preparados para manejar situaciones complejas y mantener una comunicación efectiva con los clientes

Mejorar la Comunicación Interna y Externa: Desarrollar canales de comunicación eficientes dentro de la empresa y con los clientes. La implementación de herramientas de comunicación digital, como aplicaciones móviles para reportes y alertas, puede facilitar la coordinación entre los equipos de seguridad y mejorar la transparencia con los clientes. Un sistema de retroalimentación para recibir comentarios de los clientes también es fundamental para ajustar los servicios a sus necesidades

Optimización de los Procesos Operativos: Estandarizar los procesos operativos mediante la creación de protocolos claros y procedimientos de calidad para

la supervisión y manejo de incidentes. La estandarización ayudará a reducir errores, mejorar la eficiencia y asegurar una respuesta consistente en todas las operaciones de seguridad

Diversificación de Servicios: Ampliar la oferta de servicios para incluir consultoría en seguridad y ventas de equipos de seguridad avanzados. Este enfoque no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también permitirá a VALKRYE aprovechar oportunidades de mercado en áreas relacionadas con la seguridad integral

Evaluación y Ajuste Continuo de Estrategias: Implementar un sistema de evaluación y control para revisar periódicamente el progreso de las estrategias implementadas. Esto permitirá realizar ajustes basados en datos concretos y asegurar que los objetivos estratégicos y operativos se estén cumpliendo de manera efectiva.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazán, Y., & Mendoza, I. (2022). Reclutamiento y selección de agentes de seguridad privados. *Revista FAECO Sapiens*, 5(1). Obtenido de:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2680
- Castañeda, F. (2019). *Factores que inciden en la falta de capacitación de los vigilantes certificados por escuelas de formación en seguridad privada* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Obtenido de:
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35714/FrancoCasta%
%c3%b1edaAngelMaria2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35714/FrancoCasta%c3%b1edaAngelMaria2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, O., & Cisternas, C. (2021). *Diseño de una estrategia comercial para una empresa de seguridad privada* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Obtenido de:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/180771/Dise%c3%b1o-de-una-estrategia-comercial-para-una-empresa-de-seguridad-privada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2020). *El nuevo Ecuador*. Recuperado 15 de agosto de 2024, Obtenido de:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Martins, J. (2024, 18 febrero). Planificación estratégica para empresas. *Asana*. Obtenido de: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Mateos, C. (2021). *Generación automática de diagramas de Gantt* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Madrid]. Obtenido de:
https://oa.upm.es/66279/1/TFG_CARLOS_MATEOS_MARTIN.pdf
- Miro. (s. f.). *¿Qué es un plan de acción? Cómo hacerlo y ejemplos*. Recuperado 19 de agosto de 2024, obtenido de: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-plan-accion/>
- Mosquera, K., & Urrutia, L. (2018). *Implementación del modelo de las cinco fuerzas competitivas para minimizar la amenaza de marcas de productos sustitutos comercializadas en la empresa Variedades Cinco Estrellas de la ciudad de Tuluá, Valle* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Valle]. Obtenido de:
<https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/2680/T00030690.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ordoñez Fajardo, D. (2024). *Plan estratégico para la empresa PEASPOL S.A.* [Tesis

- de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. Obtenido de:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/7356>
- Pérez, I. J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Compañía Editorial S. A. de C. V.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Reyes, L. (2019). *Estrategias de servicio para fortalecer la competitividad en la compañía de seguridad Calenseg, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Obtenido de:
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5084/1/UPSE-TAE-2019-0087.pdf>
- Roa Pernia, J. J. (2023). *Plan estratégico de laboratorio La Abejita periodo 2024-2028* [Tesis de pregrado, Universidad Valle del Momboy]. Obtenido de:
<https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/7b560ba6-c875-4837-9a74-d61507595b0c/content>
- Segales, M., Vera, E., & Quispe, W. (2023). *La gestión financiera en la toma de decisiones gerenciales de las empresas de servicios de vigilancia y seguridad privada* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Callao]. Obtenido de:
<https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7549/TESIS-QUISPE%2cSEGALES%20Y%20MIGUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thompson, I. (2005). *La segmentación de mercado* [Accioneduca]. Obtenido de:
http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentaciondelmercado_1563557817.pdf
- Vaca Armijos, L. (2023). *Impacto de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente, en empresas de vigilancia y seguridad privada en Quito, años: 2020-2021* [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas]. Obtenido de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/36681>
- Villacrés Suárez, L. (2019). *Plan estratégico para la empresa de seguridad privada S.A.G. Cia. Ltda. de la ciudad de Quito* [Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador]. Obtenido de:

<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3046>