



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE INGENIERÍA, INDUSTRIA Y
CONSTRUCCIÓN**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGURIDAD
BASADO EN LA NORMA BASC PARA LA EMPRESA SEGAZ
CÍA. LTDA. AÑO 2020**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR: BORIS GEOVANNY CASTRO CHIRIBOGA

DIRECTOR: ING. ANGEL GEOVANNY QUINDE ALVEAR MGS.

CUENCA - ECUADOR

2020

*Yo me gradué en
los 50 años de La Cato!
... y sostuve la Universidad*



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE INGENIERÍA, INDUSTRIA Y
CONSTRUCCIÓN**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y
SEGURIDAD BASADO EN LA NORMA BASC PARA LA
EMPRESA SEGAZ CÍA. LTDA. AÑO 2020**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR: BORIS GEOVANNY CASTRO CHIRIBOGA

DIRECTOR: ING. ANGEL GEOVANNY QUINDE ALVEAR MGS.

CUENCA - ECUADOR

2020

*Yo me gradué en
los 50 años de La Cato!
... y sostuve la Universidad*

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Boris Geovanny Castro Chiriboga, declaro que este trabajo de investigación denominado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGURIDAD BASADO EN LA NORMA BASC PARA LA EMPRESA SEGAZ CÍA. LTDA. AÑO 2020”**, tiene resultados de mi investigación en cuanto a conceptos, análisis, conclusiones y recomendaciones que son de exclusiva responsabilidad del autor.

La presente declaración tiene derechos de propiedad intelectual que corresponde a este trabajo de investigación. El uso que la Universidad Católica de Cuenca hiciera de este presente proyecto, no implicará afección alguna a mis derechos Morales y Patrimoniales como autor.

EL AUTOR



Boris Geovanny Castro Chiriboga
C.I. 010620912-5



Universidad
Católica
de Cuenca

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del presente Trabajo de Investigación,

CERTIFICO:

Que el informe de trabajo de investigación denominado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGURIDAD BASADO EN LA NORMA BASC PARA LA EMPRESA SEGAZ CÍA. LTDA. AÑO 2020”**, presentado por el estudiante Boris Geovanny Castro Chiriboga, estudiante del Décimo Ciclo de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Cuenca, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado.

Cuenca, 04 de marzo de 2021

EL TUTOR

Ing. Ángel Giovanni Quinde Alvear, Mgs.

C.C. 010219066-7



DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, Él que me ha dado fortaleza para cumplir con este sueño tan anhelado; por ello, con mucha humildad en mi corazón, dedico primeramente mi trabajo de titulación a Dios.

A mi padre (+) y a mi madre que han sabido formarme con buenos hábitos y correctos valores, los cuales me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre, hombre que me dio la vida, el cual, a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mis compañeros, muchos de ellos a los que ahora los ahora considero amigos, que me han brindado su apoyo incondicional, han compartido conmigo buenos y malos momentos.

Boris Castro

AGRADECIMIENTO

A Dios por prestarme la vida y darme la sabiduría para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mi familia por el amor y el apoyo que me dan cada día.

A la Universidad Católica de Cuenca por brindarme la oportunidad de crecer como estudiante y profesional.

Al Ing. Giovanni Quinde A., Mgs. Tutor del trabajo de investigación por su alta calidad, por la amistad, apoyo y orientación permanente durante todo el proceso.

Gracias.

RESUMEN

Los sistemas de gestión son componentes que pueden resultar de vital importancia para las organizaciones. Estos sistemas son utilizados para estandarizar los procesos empresariales ya que aportan con beneficios directos a los clientes y a la empresa. La presente investigación tiene como propósito diseñar un sistema de control y seguridad basada en la norma BASC para la empresa SEGAZ Cía. Ltda. que justamente le sirva como una opción para proporcionar un valor agregado al sector. Mediante un estudio de campo y bibliográfico se logró generar un diseño del sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC. En el diseño del sistema se consultó estudios previos relacionados con el tema, basados en la norma BASC y datos recopilados directamente en la empresa. El análisis de la información permitió diseñar el sistema de gestión y en consecuencia adaptar a las necesidades de la empresa, aprovechando las oportunidades que ofrece la misma y tomando en cuenta las debilidades y amenazas inherentes. La empresa se beneficiará de la propuesta gracias a que se podrán mejorar sus procesos de operaciones de seguridad integral física y electrónica, así como procesos internos relacionados con el talento humano y contabilidad.

Palabras clave: seguridad, control, gestión, BASC, sistema

ABSTRACT

Management systems are components that can be of vital importance to organizations. These systems are utilized to standardize business processes as they provide direct benefits to both customers and the company. The purpose of this research is to design a control and security system based on the BASC standard for the company SEGAZ Ltd. that will serve as an option to provide an added value to the industry. Through a field and bibliographic study, it was possible to create a design of the control and safety management system based on the BASC standard. In the design of it, previous studies related to the subject were consulted grounded on the BASC standard and data collected directly in the company. The analysis of the information made it possible to design the management system, and consequently adapt it to the company's needs, taking advantage of the opportunities offered by the company and taking into account the inherent weaknesses and threats. The company will benefit from the proposal because it will be able to improve its physical and electronic security operations processes, as well as internal processes related to human talent and accounting.

Keywords: security, control, management, BASC, system

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | II |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR..... | II |
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTO..... | IV |
| RESUMEN | V |
| ABSTRACT | VI |
| TABLA DE CONTENIDOS | VII |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | XIII |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| CAPITULO I EL PROBLEMA..... | 17 |
| 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 1.2.1 DEFINICIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO | 18 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 1.4 OBJETIVOS | 22 |
| 1.4.1 GENERAL..... | 22 |
| 1.4.2 ESPECÍFICOS | 22 |
| CAPITULO II MARCO TEORICO..... | 23 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 23 |
| 2.2 SISTEMA DE SEGURIDAD | 25 |
| 2.3 SISTEMA DE CONTROL | 27 |
| 2.4 BASC..... | 28 |
| 2.5 OBJETO DE LA NORMA BASC | 29 |
| 2.6 ALCANCES DE LA NORMA BASC..... | 29 |
| 2.7 HISTORIA DE BASC | 30 |
| 2.8 ESTÁNDARES Y REQUERIMIENTOS BASC..... | 30 |
| 2.9 SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC | 31 |
| 2.10 EMPRESA DE SEGURIDAD | 32 |
| 2.11 CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD..... | 33 |
| 2.12 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA NORMA BASC..... | 36 |
| 2.13 BENEFICIOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN | 37 |
| 2.14 IMPACTO SOCIAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA BASC | 38 |
| 2.15 IMPACTO ECONÓMICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA BASC | 39 |
| 2.16 MARCO LEGAL..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 2.17 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y CONTROL | 40 |
| 2.18 GESTIÓN DE RIESGO | 40 |
| CAPITULO III METODOLOGÍA | 42 |
| 3.1 FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO | 42 |
| 3.2 LA ELABORACIÓN O DISEÑO..... | 42 |
| 3.3 MÉTODOS | 42 |
| 3.4 TÉCNICAS | 43 |
| 3.4 RECURSOS..... | 44 |
| CAPITULO IV LA EMPRESA..... | 45 |
| 4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA | 45 |
| 4.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO..... | 46 |
| 4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 48 |
| 4.3.1 Misión..... | 48 |
| 4.3.2 Visión..... | 48 |
| 4.3.3 Valores..... | 49 |
| 4.4 EMPLEADOS..... | 49 |
| 4.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA | 49 |
| 4.5.1 Clientes..... | 49 |
| 4.5.2 Proveedores..... | 49 |
| 4.6 ORGANIGRAMA | 50 |
| 4.7 ANÁLISIS FODA | 51 |
| 4.8 ESTRATEGIAS FODA | 53 |
| 4.8.1 Estrategias FO..... | 53 |
| 4.8.2 Estrategias DO | 54 |
| 4.8.3 Estrategias FA | 55 |
| 4.8.4 Estrategias DA..... | 56 |
| CAPITULO V DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC .57 | |
| 5.1 DISEÑO DEL PROYECTO | 57 |
| 5.2 POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 57 |
| 5.3 DIAGNÓSTICO DESDE AUDITORÍA ESTRATÉGICA | 58 |
| 5.4 CAPACITACIÓN NECESARIA..... | 59 |
| 5.5 PLAN DE ACCIÓN | 60 |
| 5.5.1 Planificación..... | 60 |
| 5.5.2 Acción..... | 65 |
| 5.5.3 Verificar..... | 70 |
| 5.5.4 Actuar | 72 |
| CAPITULO VI ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA IMPLEMENTACIÓN | 74 |
| 6.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS..... | 74 |
| 6.2 PROGRAMA DE DESARROLLO DEL PERSONAL | 78 |

| | |
|---|------------|
| 6.3 MATRIZ DE RIESGO..... | 80 |
| 6.4 NECESIDAD FINANCIERA | 83 |
| 6.5 BENEFICIOS ESPERADOS PARA LA EMPRESA POR LA IMPLEMENTACIÓN | 84 |
| COMPONENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN..... | 87 |
| DEPARTAMENTO DE SISTEMA DE GESTIÓN..... | 87 |
| 1. PROCEDIMIENTOS..... | 87 |
| 1.1 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS | 88 |
| 1.2 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS | 89 |
| 1.3 PROCEDIMIENTO DE CORRECCIÓN Y PREVENCIÓN | 90 |
| 1.4 PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR RIESGOS..... | 91 |
| 1.5 PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINÚA | 92 |
| 1.6 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN..... | 94 |
| DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO | 96 |
| 1. PROCEDIMIENTOS..... | 96 |
| 1.1 MANUAL DE MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | 97 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGOS..... | 100 |
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD | 102 |
| 1. PROCEDIMIENTOS..... | 102 |
| 1.1 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIOS | 103 |
| 1.2 PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS..... | 104 |
| 1.3 PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS..... | 105 |
| 1.4 PROCEDIMIENTO CÁLCULO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | 106 |
| 1.5 PROCEDIMIENTO DE MANEJO, ENTRADA Y SALIDA DE PRODUCTOS DE BODEGA | 107 |
| 1.6 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE CONVENIENCIA, ADECUACIÓN, EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS ACCIONES CONTABLES | 108 |
| 1.7 PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA..... | 110 |
| DEPARTAMENTO DE OPERACIONES..... | 111 |
| 1. PROCEDIMIENTOS..... | 111 |
| 1.1 PROCEDIMIENTO DE OPERACIONES DE SEGURIDAD..... | 112 |
| 1.2 PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA..... | 113 |
| 1. PLANES | 115 |
| 1.1 PLANEACIÓN DE EMERGENCIAS Y CONTINGENCIAS | 116 |
| • <i>Planeación de emergencia</i> | 116 |
| • <i>Planeación de contingencia</i> | 116 |
| TODA LA EMPRESA | 118 |



| | |
|--|------------|
| 1. POLÍTICAS | 118 |
| 1.1 POLÍTICAS DE LA EMPRESA SEGAZ CÍA. LTDA. ASOCIADAS AL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC..... | 119 |
| <i>Política general</i> | 119 |
| • <i>Objetivos</i> | 119 |
| <i>Políticas de seguridad aplicables a toda la empresa</i> | 119 |
| CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 124 |
| 7.1 CONCLUSIONES | 124 |
| 7.2 RECOMENDACIONES..... | 125 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 126 |
| ANEXOS | 131 |
| ANEXO 1: PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE SEGURIDAD DEL SISTEMA BASC | 131 |
| ANEXO 2: FORMATO DE MATRIZ DE RIESGOS..... | 132 |
| ANEXO 3: FORMATO DE ACCIONES DE AUDITORÍAS..... | 133 |
| ANEXO 4: FORMATO DE INFORME DE AUDITORÍA | 134 |
| ANEXO 5: FORMATO DE INTERVENCIÓN DE CORRECCIÓN | 135 |
| ANEXO 6: FORMATO DE INTERVENCIÓN DE PREVENCIÓN | 136 |
| ANEXO 7: FORMATO DE REGISTRO DE INDICADOR | 137 |
| ANEXO 8: FORMATO DE FIRMAS Y SELLOS..... | 138 |
| ANEXO 9: FORMATO DE INGRESO DE DOCUMENTOS | 139 |
| ANEXO 10: FORMATO DE LISTA MAESTRA DE DOCUMENTACIÓN CLAVE..... | 140 |
| ANEXO 11: FORMATO DE MONITOREO DE INDICADORES | 141 |
| ANEXO 12: FORMATO DE DATOS DEL EMPLEADO | 142 |
| ANEXO 13: FORMATO DE INFORMACIÓN DOMICILIARIA | 143 |
| ANEXO 14: FORMATO DE PROCESOS DE INDUCCIÓN | 144 |
| ANEXO 15: FORMATO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DEL PERSONAL | 145 |
| ANEXO 16: FORMATO DE DOCUMENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS | 146 |
| ANEXO 17: FORMATO DE INGRESOS Y SALIDAS DE PERSONAL..... | 147 |
| ANEXO 18: FORMATO DE CAPACITACIÓN ANUAL (BASC) | 148 |
| ANEXO 19: FORMATO DE INFORME DE CAPACITACIONES..... | 149 |
| ANEXO 20: FORMATO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO | 150 |
| ANEXO 21: FORMATO DE CONDUCTA DEL PERSONAL..... | 151 |
| ANEXO 22: FORMATO DE REGISTRO DE CLIENTES | 152 |
| ANEXO 23: FORMATO DE REGISTRO DE PROVEEDORES..... | 153 |
| ANEXO 24: FORMATO DE SEGURIDAD DEL CLIENTE..... | 154 |
| ANEXO 25: FORMATO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 155 |
| ANEXO 26: FORMATO DE VENTAS..... | 156 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO 27: FORMATO DE COTIZACIONES..... | 157 |
| ANEXO 28: FORMATO DE EVENTUALIDADES..... | 158 |
| ANEXO 29: FORMATO DE CONTROL DE ACCESOS Y SALIDAS..... | 159 |
| ANEXO 30: FORMATO DE CONTROL DE LLEGADA DE DOCUMENTOS | 160 |
| ANEXO 31: FORMATO DE CONTROL DE LLEGADA DE PRODUCTOS | 161 |
| ANEXO 32: FORMATO DE CONTROL DE VEHÍCULOS..... | 162 |
| ANEXO 33: FORMATO DE CONSUMO DE COMBUSTIBLES..... | 163 |
| ANEXO 34: FORMATO DE SERVICIO REALIZADO..... | 164 |
| ANEXO 35: FORMATO DE MANTENIMIENTO REALIZADO | 165 |
| ANEXO 36: FORMATO DE MANTENIMIENTO DE CENTRAL..... | 166 |
| ANEXO 37: FORMATO DE CONTROL DE CORREO INSTITUCIONAL..... | 167 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Recursos materiales preliminares..... | 44 |
| Tabla 2. Datos financieros claves de SEGAZ Cía. Ltda. en el año 2018..... | 47 |
| Tabla 3. Matriz de diagnóstico inicial hacia el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD) BASC. | 58 |
| Tabla 4. Ficha de caracterización a implementar para cada proceso de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. | 64 |
| Tabla 5. Ficha de indicador de cumplimiento de gestión..... | 65 |
| Tabla 6. Manual de seguridad BASC para la empresa SEGAZ Cía. Ltda..... | 67 |
| Tabla 7. Documentos a manejar por departamento en base al sistema BASC..... | 69 |
| Tabla 8. Programa de auditorías internas para la empresa..... | 71 |
| Tabla 9. Formato de monitoreo de indicadores. | 72 |
| Tabla 10. Cronograma de capacitación para la factibilidad del proyecto..... | 77 |
| Tabla 11. Valores de la matriz de riesgo..... | 80 |
| Tabla 12. Matriz de riesgo antes de la implementación. | 81 |
| Tabla 13. Matriz de riesgo después de la implementación | 82 |
| Tabla 14. Presupuesto necesario para la implementación del sistema BASC..... | 84 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Zona de operación y ubicación de la empresa. Fuente: Google Maps (2020) | 19 |
| Gráfico 2. Organigrama de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia. | 51 |
| Gráfico 3. Matriz FODA para el análisis de la empresa en su entorno interno y externo. Fuente: Elaboración propia..... | 52 |
| Gráfico 4. Mapa de procesos de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. | 63 |

INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo, Palomo (2017) menciona que su economía, está inmerso en una alta competitividad entre las diferentes empresas de amplios sectores productivos. Langkos (2014) señala que a diferencia de tiempos pasados, existe una gran cantidad de empresas en diferentes sectores productivos, lo que exacerba la oferta de productos y servicios, haciendo que los clientes tengan margen de maniobra para elegir a qué proveedor comprar un producto, sin mencionar que estos mismos clientes tienen un poder de control de los precios mayor que en el pasado. Y, la alta cantidad de ofertas mencionadas, hace que el cliente pueda prescindir de un servicio sin perder prácticamente nada de tiempo hasta la adquisición de uno nuevo.

Por ello, Latif, Islam, & Mohd (2014) cree que ya no es suficiente ofrecer simplemente un producto sin ningún añadido, ni tampoco un servicio sin ningún elemento diferencial, dado que los clientes necesitan percibir el valor agregado en cada una de sus transacciones comerciales para fidelizarse con un negocio o una marca. Esta necesidad de los clientes, ya no de comprar productos o servicios sino de vivir una experiencia de compra completa, es lo que se ha marcado como sendero para la competencia comercial en el mercado presente. Por supuesto, cada sector productivo tiene sus particularidades: el mercado de la ropa requiere que el cliente se sienta a la moda y con un estilo único, el mercado de la tecnología requiere que el cliente perciba que su producto es el de mayor calidad y de mejor desarrollo, y en mercados como los servicios de seguridad, el cliente necesita saber que la empresa que cuida sus activos no solamente puede hacer un buen trabajo con sus pertenencias, sino que es una compañía confiable, con valores excelentes y una gestión de sus recursos humanos y materiales que den el ejemplo de lo que cualquier empresa de seguridad debería ser.

En este sentido, la empresa SEGAZ Cía. Ltda., incrustada directamente en el sector de los servicios de seguridad y patrulleros, se ve en la necesidad de implementar nuevos procesos y sistemas que le añadan valor a su propuesta de negocio, y, sobre todo, que ayude a los clientes a tener mayor confianza de cara al servicio que prestan. Esto permitirá a SEGAZ Cía. Ltda. mantenerse competitivo y evitar la obsolescencia de su modelo de negocio, adaptándose a las necesidades exigentes de los clientes actuales. Lo anterior resulta vital cuando se cae en cuenta que la oferta por servicios de seguridad en

el Ecuador ha incrementado exponencialmente en los últimos años, siguiendo la tendencia de la región latinoamericana, que ha mostrado al menos que en los últimos dos lustros, la oferta de servicios de seguridad se ha al menos duplicado (Portal, 2014). Si la empresa SEGAZ no logra sobreponerse a este amplio crecimiento de la oferta de servicios de seguridad mediante una diferenciación clara de su servicio, es posible que la misma pueda desaparecer en un corto período de tiempo. Así, considerando que los sistemas de gestión en control y seguridad no solamente pueden generar valor a un modelo de negocio, sino también seguridad para los clientes de la empresa, resulta ideal que SEGAZ Cía. Ltda. adoptase uno de estos sistemas.

Por ello, el siguiente trabajo de investigación tendrá el objetivo básico de diseñar un sistema de control y seguridad basado en la norma BASC para la empresa SEGAZ Cía. Ltda., de Azogues, Ecuador, con las metas específicas de programar la capacitación y desarrollo del personal de la empresa en base a la norma BASC, implementar los procesos y los procedimientos asociados a arraigar al modelo de negocio el sistema de gestión de control y seguridad, desarrollar la matriz de riesgo para la empresa, realizar la evaluación financiera para la factibilidad del proyecto, y establecer los beneficios derivados de su implementación. Esto permitirá a la empresa tener un sistema de gestión que vaya acorde a las exigencias competitivas de los mercados actuales, y que además genere una propuesta diferencial a otras compañías del sector, ayudándole a SEGAZ Cía. Ltda. a mejorar su percepción respecto al cliente final.

Para lo anterior, se hará un afianzamiento desde los aspectos teóricos que delimitarán los conceptos e importancia de las certificaciones para las empresas de seguridad, además de hacer una revisión sobre lo que es la certificación BASC, qué es en sí la institución BASC, un desarrollo básico de los aspectos relevantes de la norma y de los estándares que exige, y qué son los sistemas de gestión en control y seguridad BASC. Todo esto ayudará a entender la importancia del proyecto para la empresa mencionada y su futuro competitivo.

La metodología en este trabajo de investigación será de diseño cualitativo, descriptivo y aplicada, de diseño transversal y con enfoque de revisión sistemática. Se espera que este proyecto sirva como base inequívoca para la empresa SEGAZ Cía. Ltda. con la finalidad de implementar el sistema de gestión en control y seguridad, que les

ayude a mejorar su posición competitiva en el mercado en el corto plazo mediante la añadidura de valor agregado a su servicio, además de mejorar su imagen de marca de seguridad, buscando una fidelización alta de los clientes y tomando una mayor cuota del mercado de la que ya poseen, además de que el sistema pueda reducir los costos indirectos de sus servicios al hacer que los procesos productivos de la empresa sean eficientes, maximizando en buena medida las utilidades de los accionistas.

Respecto a una posible divulgación del proyecto que se presenta, se espera que el mismo, por la excelencia con la que serán tratadas sus partes, la sistematización de lo evaluado y la amplia revisión bibliográfica realizada, permita que sea meritorio de una divulgación de sus resultados para que pueda servir de base para nuevas investigaciones que ayude a mejorar la competitividad de las empresas del sector seguridad del mercado ecuatoriano. La investigación también servirá para ilustrar la importancia de la diferenciación y el valor agregado en los productos y servicios que las empresas actualmente ofrecen, como reclamo necesario para asegurar la supervivencia de las mismas en un mundo globalizado, con un mercado altamente competitivo en donde los clientes son cada vez más exigentes y esperan recibir mayores beneficios por la misma cantidad invertida en el pasado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa SEGAZ Cía. Ltda. lleva 12 años en el mercado ecuatoriano prestando servicios de seguridad para empresas privadas. La empresa comenzó como un pequeño emprendimiento y se mantuvo hasta tiempo recientes como una empresa de muy poco personal, manteniendo sus servicios enmarcados en procesos empíricos y poco sistematizados. Esta forma de trabajo le ayudó en sus inicios a la empresa, debido a que el mercado de los servicios de seguridad no estaba saturado en la zona de Azogues, lugar donde opera, pero con el paso del tiempo y la exposición de la rentabilidad del modelo de negocio, SEGAZ Cía. Ltda. se ha vuelto competitiva en su área, robándoles cuota de mercado, y ofreciendo incluso procesos más depurados que los suyos, lo que le ha llevado a vivir un momento indefectible de comparación por parte de los clientes, a quienes les está costando no solamente apreciar la propuesta valor de SEGAZ Cía. Ltda., sino que están dejando de ser clientes fieles y pasándose a otras empresas de servicios que ofrecen mejores metodologías de trabajo y les permiten a los clientes trabajar en una sensación de mayor confianza.

Tal situación, evidentemente, ha llevado a SEGAZ Cía. Ltda. a preocuparse por la estabilidad en el mediano plazo de su negocio, sobre todo considerando que las empresas competidoras siguen ampliando su margen de mejora y distanciándose cada vez más de la empresa objeto de estudio, lo que pone en jaque su supervivencia en un mercado en donde el cliente exige cada vez más. De tal forma, SEGAZ Cía. Ltda. necesita un cambio de paradigma en sus procesos, un giro radical que le permita plantar cara a la competencia mediante evidencias a los clientes de su compromiso por la mejora continua, por la seguridad y la eficiencia de sus procesos, para nuevamente ganarse su confianza y poder seguir creciendo como lo venía haciendo hasta hace poco.

Y es que uno de los mayores problemas de SEGAZ Cía. Ltda. es el control y la seguridad que hace sobre los documentos que envuelven todo el proceso de prestación de servicio, lo cual no otorga confianza a sus clientes, ni tampoco seguridad para su propia empresa. Otro de los problemas de la empresa es la forma en la que elige,

capacita y gestiona su personal de seguridad, otro punto relevante que no está funcionando como un eslabón dentro de la cadena de valor que otorgue razones a los clientes para seguir optando por los servicios de esta empresa. Por último, los procesos de SEGAZ Cía. Ltda. Tienen mucho margen de mejora, existiendo problemas de clima laboral y de intercambio comunicacional con los aliados clave, que sólo aceleran los problemas más notables de la empresa. Por todo lo anterior, que claro que un sistema de gestión en control y seguridad BASC puede ayudar a mejorar todos estos aspectos negativos de la empresa, para retornarla al camino de la excelencia y la competitividad plena (Ecca-Chávez, 2014).

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 DEFINICIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO

UBICACIÓN

Provincia: Cañar.

Cantón: Azogues.

Parroquia: Azogues

Descripción del área del proyecto

Azogues es una ciudad relativamente pequeña, por lo que la competencia en todos los sectores es elevada. La empresa SEGAZ Cía. Ltda. está ubicada en una zona estratégica de esta ciudad, céntrica, por lo que la accesibilidad a diversas rutas está asegurada. No obstante, muchas de las empresas que pueden ser potenciales clientes o que ya son clientes de SEGAZ Cía. Ltda. limitan en las periferias cercanas de la ciudad, por lo que hace que el negocio deba ser lo más eficiente posible para poder atender a todos sus clientes con la misma presteza. Por otro lado, la empresa tiene la posibilidad de prestar servicios en ciudades cercanas, como Cuenca, por lo que es recomendable que la misma tenga un proceso de atención al cliente adecuado para poder aprovechar todas las posibilidades de potenciales clientes en las zonas aledañas.

Delimitación Espacial

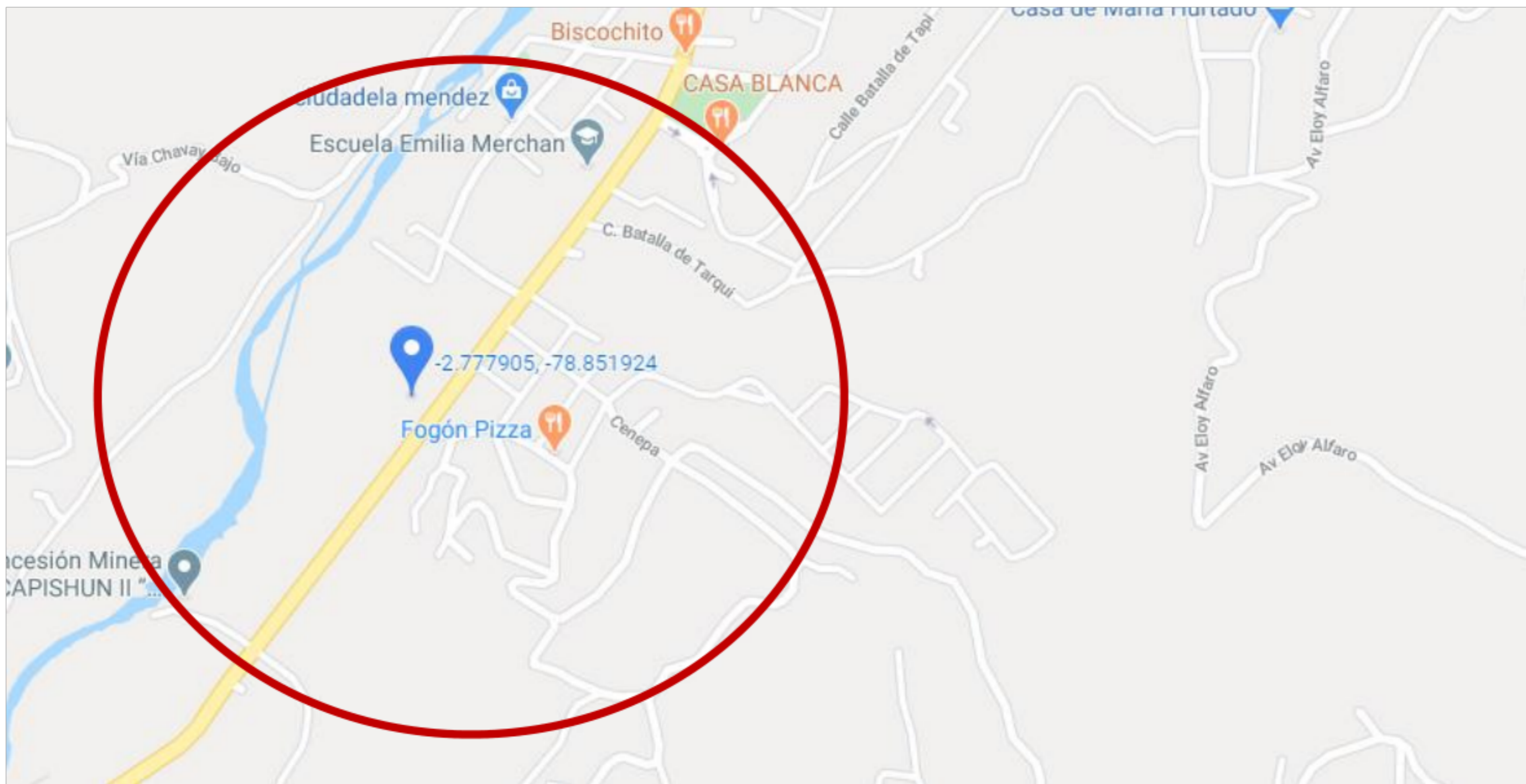


Gráfico 1. Zona de operación y ubicación de la empresa.

Fuente: Google Maps (2020)

1.3 JUSTIFICACIÓN

La ejecución del presente proyecto es justificable por diversas razones. La primera es que el estudio se observa como una oportunidad de ayudar a una empresa de capital ecuatoriano que, si bien en la actualidad no tiene problemas económicos, sí está perfilada sobre una política obsoleta que puede hacerle caer en un mediano plazo. Debido a que Ecuador está atravesando por un momento económico complicado (Weisbrot & Arauz, 2019), resulta vital que se avoquen esfuerzos desde diversos sectores, como el financiero, el estatal o en este caso, el académico, para proteger a las empresas ecuatorianas y permitirles subsistir mejorando sus procesos y optimizando sus costos de producción, ofreciendo opciones para sus clientes y asegurándoles así un flujo de efectivo constante que les dé mejor liquidez para mantenerse en el corto y mediano plazo. Así, como el proyecto busca ayudar a SEGAZ Cía. Ltda., empresa ecuatoriana, está justificada su elaboración por resultar importante para el país (ya que busca preservar la supervivencia de una empresa que aporta ingresos en un sector relevante como el de los servicios), importante para la empresa, importante para los trabajadores de la propia empresa (ya que podrán asegurar la estabilidad laboral en el corto, mediano y largo plazo), e importante para la ciudad en general.

Por otro lado, esta investigación se justifica porque, desde el punto de vista académico, no existen investigaciones aplicativas sobre el mismo tema y línea de investigación dedicadas a empresas de seguridad para la ciudad de Azogues, por lo que representa un proyecto que puede servir de base para no solamente la comunidad investigadora de toda la zona, sino que, además, puede presentarse como elemento inspirador para nuevas investigaciones enfocadas en la ciudad de Azogues que ayude a las empresas del sector que son escasamente atendidas por parte de las investigaciones académicas, o incluso, que se generen proyectos similares para empresas de seguridad, que suelen tener una baja depuración en sus procesos y que por ende, en la situación de país, pueden peligrar en estabilidad. La inspiración para nuevos proyectos fuera de Azogues es sin duda uno de los puntos fuertes para continuar adelante con este proyecto.

Finalmente, el proyecto presentado se justifica porque se cuentan con los medios para realizarlo hasta el final. Económicamente es factible para el investigador, y para la

empresa no representará una carga demasiado elevada que haga imposible la implementación de un sistema de gestión en control y seguridad. Tampoco existen limitantes tecnológicas, dado que se tiene la disposición y la capacidad de utilizar todas las herramientas estadísticas, administrativas y financieras necesarias para sustentar lo que este proyecto requiera como parte de la implementación del sistema. Tampoco existen limitantes relacionadas con el tiempo de ejecución, ni con los conocimientos teóricos por parte del investigador, lo que hace que lo que se diseñe e implemente en este proyecto pueda ser perfectamente trasladable a otros casos de estudio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Diseñar un sistema de control y seguridad basado en la norma BASC para la empresa SEGAZ Cía. Ltda., de la ciudad de Azogues, de la provincia de Cañar, Ecuador.

1.4.2 ESPECÍFICOS

- Determinar las generalidades de la empresa con la finalidad de establecer sus puntos débiles, amenazas, oportunidades y fortalezas de cara al desarrollo del sistema de control y seguridad deseado.
- Diseñar el sistema de gestión en control y seguridad bajo la norma BASC ajustándose al modelo de negocio de la empresa y aprovechando las oportunidades para reducir los puntos débiles de la misma.
- Proyectar la factibilidad de la implementación del sistema de gestión en control y seguridad BASC mediante el establecimiento de un programa de capacitación para el personal, la implementación de los procesos y procedimientos necesarios, desarrollando la matriz de riesgo, evaluando los requerimientos financieros y determinando los beneficios finales para la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes investigativos

El diseño de sistemas de control y seguridad basados en la norma BASC es una actividad que suele ser llevada a cabo dentro de los ámbitos académicos como una propuesta de mejora para las empresas de seguridad. La aplicación de estos sistemas que suelen diseñarse bajo bases de la norma BASC no son sistemas certificados por la organización homónima, pero sí son sistemas que pueden ser igual de funcionales, sobre todo en el aspecto adaptativo a las necesidades de las empresas. Como la norma BASC está generada para ciertas empresas en particular y tiene costos asociados que pueden ser importantes, los sistemas de gestión, control y seguridad que se inspiran en ella suelen evadir estos problemas para una aplicación rápida y con menores costos asociados, aprovechando las oportunidades y fortalezas de la empresa para generar un mayor valor agregado a sus actividades, sobre todo desde la implementación de la cadena de valor. En este sentido, resulta importante realizar una revisión de los antecedentes de estudio a nivel mundial, regional y nacional que permiten sustentar la finalidad y factibilidad de este proyecto particular.

En Sudáfrica, Mathakadu (2013) realizó un estudio de caso en una empresa que por razones de confidencialidad no mencionó, para entender los cambios a nivel de gestión que produjo la implementación de un sistema BASC. La investigación estuvo centrada en un modelo del tipo cualitativo, con entrevistas como instrumentos de recolección de datos y un cuestionario para comprender de forma estadística los impactos de la implementación de dicho sistema en la organización. Luego del análisis de los resultados, el investigador logró concluir que la aplicación del sistema BASC para esta empresa había sido propuesto como una solución para su falta de estandarización en los procesos de control y seguridad, pero que su aplicación había sido llevada de forma incorrecta, lo que terminó haciendo que la aplicación fracasara.

Entre los factores que llevaron a que dicha implementación de un sistema basado en BASC fallara en esta empresa fueron aspectos como la pobre capacitación de los empleados, la resistencia a los cambios que estos colaboradores mostraron, y las

carencias de alineación del sistema BASC diseñado con las oportunidades de la empresa (Mathakadu, 2013). De estos resultados, se toma para esta investigación la importancia de la capacitación de los empleados y la correcta adaptación del sistema de gestión en control y seguridad BASC para la empresa objetivo (SOLUTIONCENTRE), dado que, si esto no se considera, las posibilidades de fracaso pueden aumentar. Como la finalidad de este estudio es diseñar un sistema perfectamente funcional para dicha empresa, no se puede pasar por alto estas limitantes que resultan válidas e importantes de considerar, sobre todo teniendo en cuenta que son pocos los estudios que se enfocan en determinar los problemas aplicativos de estos sistemas, siendo la mayoría enfocados a evaluarlos de forma meramente teórica.

A nivel regional, la investigación realizada por Ecça Chávez (2014) estuvo enfocada al diseño y la implementación de un sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC para una empresa de seguridad privada en Perú. El planteamiento metodológico de esta investigación estuvo enfocado en un análisis interno y externo de la empresa, junto con una auditoría diagnóstica que permitieran entender la situación de la compañía y los retos evidentes para poder instaurar el sistema BASC. La implementación del sistema se llevó a cabo mediante un programa de capacitación y desarrollo de personal, la implementación de procesos y procedimientos en SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD y la evaluación mediante matriz de riesgo, las posibilidades financieras y los beneficios esperados de la misma.

De toda esta implementación, la investigadora concluyó que la empresa logró aplicar correctamente el sistema basado en BASC gracias a la participación correcta de los empleados de la empresa y su dirección, lográndose, entre otras cosas, imponer exigencias nuevas para el manejo adecuado de documentos, la selección de proveedores, evaluación de los clientes y control de procesos que reducen los riesgos inherentes a la actividad de la empresa (Ecça-Chávez, 2014). De esta investigación se rescata el hecho de implementar un sistema de capacitaciones envolventes y comprometido con el sistema a implementar, de tal manera que el riesgo de fracaso del proyecto entero decayera palpablemente. Esto se debe tomar en consideración para la aplicación del trabajo presente.

En el ámbito nacional, la utilización de la norma BASC para implementarla en empresas que no necesariamente están enfocadas al comercio internacional ya se ha llevado a cabo. Un ejemplo de ello es la investigación realizada por Moncayo (2014) basada en el diseño de un sistema de gestión en control y seguridad que se basara en la norma BASC para la empresa SYTSA Cía. Ltda. El proyecto estuvo desarrollado mediante una metodología de análisis de gestión de riesgos, en donde se evaluaron aspectos como la identificación de activos, su dependencia, valoración y las amenazas que a estos podían afectar. También se generó un estado de riesgo, destacando sus impactos y estimaciones de los mismos. Todo esto permitió un diseño del sistema de gestión enfocado directamente a las necesidades de la empresa.

La investigación realizada por Moncayo (2014) concluyó que el sistema de gestión en control y seguridad BASC ayudaría a la compañía señalada a reducir sus riesgos dentro y fuera de la empresa, lo que haría que la misma fuese sólida frente a sus clientes, con menos irregularidades en el procesamiento de los pedidos y la ejecución de sus servicios de transporte, lo que a la larga generaría mayor confianza en los clientes, quienes empezaban a dudar de la capacidad de esta compañía en generar condiciones seguras para el manejo de sus activos. De esta investigación se rescata el hecho de que un sistema bajo la norma BASC puede ayudar a que una empresa genere una mejor percepción de parte de sus clientes, ayudando a minimizar las pérdidas monetarias que se pueden producir debido a estas situaciones por pérdida de clientes.

2.2 Sistema de seguridad

Mejía (2015) dice que un sistema de seguridad puede considerarse como un conjunto de acciones, procesos, procedimientos, protocolos y estándares que buscan mantener los activos, la información o cualquier otro elemento de valor de una empresa o una institución, seguros de ataques por parte de ladrones informáticos, por problemas causados por eventos sobrenaturales, entre otros. Los sistemas de seguridad son ampliamente utilizados en la actualidad por empresas de todos los ramos de la economía, pero las empresas de seguridad suelen implementarlos con ahínco debido a que representan una forma de presentarse al cliente con el ejemplo propio. Si la empresa

de seguridad contempla altos estándares para sí misma, el cliente puede esperar un tratamiento similar al contratar sus servicios.

Se debe entender que los sistemas de seguridad han sido ampliamente utilizados en la contemporaneidad debido a la presencia de las empresas en un mundo globalizado y altamente interconectado, en donde el traslado de la información es común mediante medios digitales y físicos, lo que hace que dicha información esté expuesta a mayores riesgos que en tiempos pasados, donde la misma sólo tenía un dinamismo local (Mosaddeq, 2004).

De ahí que se considere incorrecto creer, para una empresa, que no depende de un sistema de seguridad de este estilo porque sus actividades comerciales están siendo realizadas con instituciones de su propia comunidad o región, debido a que muchas de las compañías con las que contratan servicios pueden depender de forma directa o indirecta de organizaciones extranjeras que pueden exigir altos estándares de seguridad en sus datos en toda la cadena de suministros, por lo cual es de vital importancia que estos sistemas sean concebidos dentro de empresas de ramos como los servicios de seguridad.

Los problemas que suelen atender los sistemas de seguridad se enfocan, según lo afirmado por Nieves, Dempsey y Pillitteri (2017), al manejo y procesamiento de datos, siendo los desafíos de seguridad comunes los relacionados a: las libertades individuales que comprende la protección de la privacidad de los clientes que una empresa maneja; seguridad en los compendios de las oficinas generales de una organización, con respecto a la protección de la información almacenada en los discos duros; la seguridad relacionada con la comunicación, como el establecimiento de protocolos de comunicación y niveles de seguridad y confidencialidad para las mismas; en relación a la salud y la seguridad de los empleados, que suele tomarse dentro de los procedimientos comerciales y administrativos de la empresa; la seguridad de los secretos comerciales de la empresa, lo que se relaciona a todo el capital intelectual que dicha compañía posee en su poder; la seguridad en lo que respecta a investigación y desarrollo, la trazabilidad, la responsabilidad por problemas de servicio, entre otros.

2.3 Sistema de control

Saldías & Andalf (2016) Mencionan que los sistemas de control de las empresas son un conjunto de estipulaciones procedimentales y evaluativas, con carácter interactivo y retroalimentado, que buscan mejorar de forma continua los procesos de todas las áreas de las empresas, ya sean las áreas de finanzas, de ventas, de producción, de comercialización, entre otros. En la actualidad, los sistemas de control se han considerado imprescindibles para asegurar que una empresa es lo suficientemente competitiva en relación a otras. Los sistemas de control tienen la ventaja de exponer errores en el corto plazo y a un ritmo acelerado, lo que ayuda a las organizaciones a no estancarse en procesos que pueden generarles retrasos en la productividad o que simplemente no aportan valor al producto, reduciendo así costos y mejorando ganancias, sin mencionar que se consigue un efecto positivo en los clientes en el corto y mediano plazo.

Los sistemas de control pueden ser implementados de diversas maneras, pero, en términos generales, los mismos pueden desarrollarse dentro de una organización siguiendo tres pasos fundamentales: el primero es establecer el estándar que se desea seguir en la empresa, siendo esto el principal objetivo para implementar el sistema de control. Rockness & Shields (2009) afirman que los estándares de control son medidas que se ejecutan dentro de los procesos de la empresa con la finalidad de que muchas operaciones de la misma (en este caso, los relacionados a la seguridad) se hagan siguiendo ciertos procedimientos específicos comunes. Los estándares no suelen ser creados por las empresas, sino que suelen adoptarse de estandarizaciones ya existentes en el mundo, como las normas ISO o las BASC, dado que son ampliamente extendidas en uso y se ha corroborado su funcionalidad aplicativa, lo que genera confianza en las empresas para trasladarlas directamente a sus operaciones.

Rockness & Shields (2009) mencionan que una vez implementado cualquier sistema de control, para que el mismo cumpla su función, se deben establecer mediciones del rendimiento de todas las operaciones que dicho sistema de control maneja. Esto ayuda a que las empresas conozcan de forma continuada los productos de cada una de las acciones que generan valor, o que manejan información, y así retroalimentar para la detección de posibles errores en el sistema. La medición del rendimiento en sí no es el

control, sino una mera recolección de datos (que, dicho sea, se deben estos medir de forma adecuada, confiable y homogénea para que las comparaciones sean coherentes en el tiempo y en relación a otras variables, como los costos). El control se dará al momento que los datos recolectados mencionados se comparen con los valores estándares que se han establecido como referencia para dichos productos. Si los valores están dentro de lo esperado, no es necesario tomar correcciones al respecto, mientras que, si se logran detectar anomalías en las mediciones, es un indicativo de que la empresa debe generar los mecanismos de corrección adecuados para solventar dichas carencias. Este procedimiento es la piedra angular de cualquier sistema de control.

2.4 BASC

La Business Alliance for Secure Commerce (BASC) es una alianza comercial internacional, creada para promover el comercio internacional seguro en cooperación con gobiernos y organizaciones internacionales (Cargo Security, 2017). El actual director de BASC es Fermín Cuza. Esta organización propone un sistema de gestión estandarizado como las normas ISO con la finalidad de mejorar la competitividad de las empresas, sobre todo en lo relacionado con procesos de gestión de seguridad y control de sistemas, lo que ayuda, especialmente, en los intercambios comerciales entre las empresas con los organismos internacionales.

Romero (2015) indica que si bien la norma está pensada principalmente a las empresas que generan beneficios mediante el comercio exterior, y que entre sus productos y/o servicios se contempla el intercambio comercial transnacional, la norma no es cerrada y puede ser implementada en otros tipos de compañías, como, por ejemplo, aquellas que prestan servicios de seguridad para otras empresas. La versatilidad de la norma en estos casos radica en su finalidad de protección de la integridad de datos y privacidad de las empresas intervinientes. Por supuesto, trasladar la norma a otras empresas que no son específicamente para las que está diseñada la norma BASC conlleva a que la certificación por parte de la organización responsable sea virtualmente impedida, pero es posible que, pese a ello, las empresas se vean beneficiadas de todos los procedimientos derivados de la norma, proporcionando seguridad a sus clientes.

2.5 Objeto de la norma BASC

Si se evalúa a la norma BASC desde el objetivo general que la misma posee, este radica en la búsqueda de establecer los protocolos y estándares necesarios para garantizar la seguridad en el comercio exterior que actualmente se lleva a cabo de forma cotidiana entre las naciones y las empresas nacionales y extranjeras. Por otro lado, la norma BASC ofrece la posibilidad a las empresas de mejorar su sistema de gestión en control y seguridad, lo que les ayuda a mejorar todos sus procesos internos y generar acciones confiables para los clientes. El comercio seguro es uno de los principales baluartes de la norma, por lo que su aplicación correcta permite a las empresas garantizarlo en todas sus transacciones, al menos desde las acciones que ellos realicen.

Según Galindo (2016) para las empresas que basan sus sistemas de gestión en control y seguridad en la norma BASC, el objeto de la norma es el de enfocar los procesos de la empresa hacia un mejor desempeño comercial con otras empresas y proveedores, ofreciéndoles una mejor garantía en el manejo de la información, datos personales, entre otros. Para las empresas de seguridad, la norma BASC persigue el establecimiento de estándares que ayuden a que los clientes de estas empresas tengan confianza de la seguridad que puede emanar la contratación del servicio con estas compañías.

2.6 Alcances de la norma BASC

La norma BASC posee un alcance que puede dividirse en dos aspectos: el alcance limitado, o lo que es lo mismo, su alcance original, y el alcance general. Sobre el alcance limitado, o el alcance original de la norma, la misma está concebida con la intención de ser utilizada de forma primordial en las empresas o instituciones que realizan actividades logísticas en el comercio exterior, de tal forma que se puedan evitar los crímenes asociados a estas actividades. Luego está el alcance general, que explica que la norma también tiene la posibilidad de ser aplicada para las empresas de diversos sectores, sin importar el tipo de actividad comercial que la misma realice (BASC Pichincha, 2017). Esta posibilidad, más allá del enfoque específico de la norma, radica en la posibilidad de adaptar algunos aspectos de la misma a las actividades de gestión de seguridad y control de las empresas que no necesariamente están inmiscuidas en la logística. Así, en líneas generales, se puede decir que la norma BASC está enfocada en

el desarrollo de los sistemas de gestión en control y seguridad para las empresas, de tal forma que dichos sistemas puedan integrarse a las actividades de la organización, incluso adaptándose a convivir con otras normas que ya puedan existir en estas organizaciones.

2.7 Historia de BASC

BASC, que inicialmente era la Coalición Empresarial contra el Contrabando, fue creado por el Sr. Fermín Cuza en 1996, como un programa de cooperación voluntaria entre el sector privado y la Administración de Aduanas de los Estados Unidos, para evitar el uso del comercio legal para el contrabando y el tráfico de drogas.

Ese mismo año, una empresa con sede en Cartagena fue la primera en América del Sur en adoptar el programa BASC y fue elegida por la Aduana de los Estados Unidos para desarrollar el plan piloto de BASC. Gracias a los resultados, el impulso de los empresarios locales que creyeron en esta iniciativa, el apoyo a los gobiernos y la expansión aduanera en América Latina.

Dado este crecimiento y con el propósito de tener una entidad internacional para garantizar el funcionamiento global y la credibilidad del programa, la Organización Mundial BASC -WBO- fue creada en 2002 en el estado de Delaware , Estados Unidos, como una organización sin fines de lucro , con el misión para facilitar y acelerar el comercio internacional, mediante el establecimiento de normas y procedimientos de seguridad global para la cadena de comercio logístico con el apoyo de entidades personalizadas y autoridades gubernamentales .

2.8 Estándares y requerimientos BASC

Para que el estándar BASC pueda ser implementado directamente en una empresa, se debe comprender que es necesario cumplir con ciertos requisitos, siendo estos los que se mencionan en la siguiente lista. Es importante reseñar que no es obligatorio cumplir estos requisitos si la empresa sólo desea basar su sistema de gestión en control y seguridad en la estandarización BASC, y por ende no optar por una certificación:

- La empresa que está optando por la certificación BASC debe ser una compañía o una persona que esté directamente involucrada en las operaciones logísticas, producción o servicio relacionadas con el comercio exterior o servicios.
- Las empresas que opten por dicha certificación deben ser empresas reales y por ende estar debidamente registradas en la nación, de tal forma que a la organización BASC se le haga posible validar su integridad como empresa, así como la de sus socios y directores. Por otro lado, la empresa debe carecer de antecedentes penales ni ser considerada por ninguna autoridad nacional o extranjera como persona sospechosa y / o dudosa reputación legal o criminal.
- Que la empresa pueda cumplir con el proceso de registro que ha sido aprobado por cada capítulo de acuerdo con el procedimiento generado por la OMB.

2.9 Sistema de Gestión en control y seguridad BASC

Ovalle & Ospina (2009) mencionan que los sistemas de gestión en control y seguridad BASC son sistemas implementados cumpliendo con la norma de la institución homónima. Los sistemas de gestión y control garantizan bajo esta norma ayuda a que la empresa pueda generar mayor confianza en sus clientes gracias a políticas adecuadas para generar, justamente, dicha confianza y compromiso. El sistema BASC consiste en implementar una serie de elementos que se han extendido de manera efectiva y segura, son capaces de minimizar las amenazas identificadas en los procesos de la organización y la cadena de suministro, sobre todo en empresas de seguridad.

Se entiende por una amenaza o un riesgo, a todas las acciones ocultas que podrían generar perjuicios a la organización. Para evadir que el daño señalado ocurra, se procede a una identificación, un análisis y evaluación de la amenaza en las operaciones y / o actividades de la empresa, con el fin de identificar aquellos que representan un mayor riesgo y dar el tratamiento respectivo y / o establecer controles para eliminar o reducir su impacto en la organización (Hidalgo, 2018).

La implementación de estos sistemas de control basados en la norma BASC son importantes porque mediante el sistema BASC se puede salvaguardar la integridad de la carga que la empresa de seguridad maneja (ya sea información, valores, productos terminados, personas importantes, entre otros), la información generada y los procesos

de la organización, implementación efectiva de controles, revisión y mejora continua del sistema de control y gestión de seguridad.

Por ello, se dice que la importancia de los sistemas de gestión en control y seguridad BASC cumplen un rol vital en generar consciencia y procedimientos claros que comprenden el gran compromiso y desafío que tiene cada empresa para evitar delitos como el lavado de dinero o el narcotráfico, el tráfico de dinero, así como actividades terroristas. Una de las posibilidades para aquellas empresas que están certificadas bajo el sistema BASC es, justamente, acceder al servicio de búsqueda selectiva de bases de datos en más de 17 listas de Estados Unidos y Europa que ayudan a decidir si el cliente o proveedor está en estas listas (por ejemplo, la lista de Clinton), lo que pone en peligro la implementación del negocio, algo que se evita a cabalidad con un sistema de gestión en control y seguridad como el mencionado.

2.10 Empresa de seguridad

Una compañía de seguridad privada, o una empresa de seguridad privada, es una corporación comercial que brinda servicios de seguridad que pueden ser armados o desarmados, enfocadas a satisfacer la necesidad de clientes de los sectores públicos y/o privados. La Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos define a las empresas de seguridad privada como empresas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de vigilancia y patrulla, como servicios de guardaespaldas, perros guardianes, seguridad de estacionamiento y guardias de seguridad. Muchos de ellos incluso proporcionarán servicios avanzados de operaciones especiales si el cliente lo exige. Debido a ello, todas las compañías de seguridad suelen ofrecer a sus clientes diversos estándares de calidad en lo que respecta a las metodologías de protección que ofrecen, así como también en todo lo relacionado a la capacitación de su personal y el manejo de la información.

Los ejemplos de servicios proporcionados por estas empresas incluyen la prevención de actividades o entradas no autorizadas, la regulación del tráfico, el control de acceso y la prevención y detección de incendios y robos. Estos servicios pueden describirse ampliamente como la protección del personal y / o activos. También se incluyen otros servicios de seguridad como patrulla itinerante, guardaespaldas y servicios de perros

guardianes, pero son una porción muy pequeña de la industria. La industria de la seguridad privada está creciendo rápidamente, actualmente hay 2 millones de trabajadores de seguridad a tiempo completo en los Estados Unidos y se espera que este número aumente en un 21% por ciento hasta 2020, haciendo de la industria de la seguridad una industria de \$ 100 mil millones al año, con un crecimiento proyectado de \$ 200 mil millones para 2010 (The Arizona Republic, 2006).

Si bien estas empresas son comunes en países como Estados Unidos, también suelen ofrecer servicios en naciones en vías de desarrollo como Ecuador. Espín (2010) afirma que la necesidad en estos países pasa más por los índices de inseguridad que suelen azotar a las regiones en donde las empresas están ubicadas, o a la pobre organización y disciplina que las naciones poseen en ciertas actividades. Por ello, las empresas de seguridad en países como el Ecuador suelen ofrecer servicios a las instituciones privadas y públicas, pero sobre todo a las empresas de valores y las que poseen activos importantes, como fábricas o tiendas comerciales.

Uno de los principales retos de las organizaciones de seguridad es su imagen. Las instituciones de seguridad suelen estar en constante vigilancia no solamente por los clientes que las contratan, sino también por las entidades públicas que vigilan las actividades comerciales de las mismas. Según Hadji (2017) el problema que les envuelve es su facilidad para involucrarse en actos delictivos, que, si bien no es algo común, siempre puede existir la posibilidad de que personas dentro de la empresa se asocien con delincuentes para este tipo de actos. Así, como las empresas de seguridad suelen conocer las rutas de transporte de sus clientes, los activos que posee, entre otros, resulta vital que las empresas de seguridad guarden el mayor de los secretos con respecto a esta información y otros requisitos para que las empresas o instituciones públicas que las contraten, tengan la certeza que el trabajo realizado por la empresa es el adecuado, alejados de controversias delictivas.

2.11 Cliente de una empresa de seguridad

Jähi (2011) afirma que las empresas de seguridad, ya sean empresas que presten servicios armados o no, están capacitadas para proteger los intereses económicos de las empresas, por lo que suelen enfocarse a ofrecer servicios de custodia de los lugares en

donde se asienta una empresa, o custodia de la información de la misma, e incluso del transporte de activos o de productos terminados de esta. Por ello, los clientes de una empresa de seguridad suelen ser empresas, bien sean privadas o públicas, e incluso instituciones del Estado, que tengan necesidades de seguridad dentro de su actividad comercial o servicio que prestan.

En este sentido, una empresa privada de fabricación de joyas podría necesitar los servicios de una empresa de seguridad para custodiar su stock de metales preciosos las 24 horas del día, así como para su traslado hasta el local comercial. Una institución pública que reciba diariamente grandes aglomeraciones de personas podría requerir a una empresa de seguridad para que custodie las filas que se pueden hacer derivadas del servicio en cuestión, evitándose conflictos entre las personas. El traslado de personas importantes, como políticos o empresarios, puede también requerir los servicios de una empresa de seguridad.

Como se puede observar, los clientes de las empresas de seguridad son aquellas que por su actividad pueden correr riesgos, por lo que prefieren contratar estos servicios para protegerse. Las empresas grandes que contratan a las empresas de seguridad prefieren dejar en terceros estos servicios que fácilmente pueden ser implementados por ellas debido a que no corresponden a su actividad comercial, además de que deben reconocer algunos beneficios extras como la participación en las utilidades de la empresa o en seguros médicos, haciendo de la generación de un cuerpo de seguridad propio una actividad ineficiente para estos potenciales clientes, prefiriendo entonces la tercerización de los servicios de custodia (Matak, 2016).

Por otro lado, los clientes de las empresas de seguridad esperan algunas características mínimas del servicio de seguridad que desean contratar, siendo estos: confianza, transparencia, capacitación y respuesta. Respecto a la confianza, los clientes de las empresas de seguridad esperan que sus activos estén seguros a custodia de las empresas que contratan para dicho servicio. También esperan que los datos relacionados con su empresa (como cantidad de activos que la empresa posee y el valor estimados de los mismos, ubicación de los activos, tiempo de contratación, rutinas, entre otros) se mantengan confidenciales en el tiempo y que el acceso a dicha información sea clasificado. Hay clientes en estas empresas de seguridad que prefieren que sus datos se

mantengan en documentos codificados o anónimos, lo que hace que la empresa de seguridad requiera de estándares en el manejo de documentos seguros.

Por otro lado, está la transparencia, algo que es exigible no solamente para las empresas de seguridad, sino para cualquier otra empresa. La transparencia que un cliente de una empresa de seguridad espera está asociada a la manera en la que sus colaboradores accionan (Walker, 2006). En este sentido, una empresa contratante necesita conocer la procedencia de los guardias de seguridad que están custodiando sus activos, sus grados de capacitación, habilidades, fortalezas y debilidades, entre otros. También requiere conocer la manera en la que se está manejando la información relacionada a su compañía, quiénes dentro de la empresa de seguridad tienen acceso a ella, los niveles de seguridad para que pueda acceder a esta información, entre otros.

La capacitación es otro de los requisitos comunes que los clientes de una empresa de seguridad requieren. De acuerdo con Matak (2016) Los clientes de estas empresas desean saber que los profesionales de la seguridad que se encargan de sus activos y de su información son personas que realmente están capacitadas para estos actos. En este sentido, una empresa contratante de servicios de seguridad espera conocer la capacidad de reacción de estos cuerpos de seguridad, las limitantes en el servicio que pueden prestar, su disposición para la solución de problemas, el nivel de estudio, entre otros. Es incluso importante que las empresas contratantes conozcan las capacidades de sus guardias en relación al compromiso empresarial, los años de servicio, logros, entre otros.

Finalmente, el cliente de una institución de seguridad requiere conocer la capacidad de respuesta de los servicios de la misma. Cuando ocurren eventos sobrevenidos, como un intento de robo en las instalaciones que se están protegiendo, la empresa de seguridad debe generar protocolos de acción que sus clientes deben conocer, de tal forma que se entienda hasta qué punto radica la responsabilidad de la organización de seguridad en relación a la preservación de la integridad de los activos y de la información del contratante.

2.12 Fundamentos teóricos de la norma BASC

La norma BASC centra su fundamento teórico en lo que se conoce como funcionalismo estructural, o también denominado funcionalismo. La teoría en sí se basa en la concepción de la sociedad de seres humanos como un sistema complejo, en el que todos los elementos de dicha sociedad buscan el trabajo colaborativo con la finalidad de garantizar la estabilidad en todo el sistema. Esta teoría entiende a la sociedad como un gran elemento único, o lo que es lo mismo, como un organismo. De tal forma, todo lo que afecte a este organismo, afectará a todos los elementos que lo componen, sin importar lo pequeño que puedan ser dichos elementos (Cam & Kayaoglu, 2008). De ahí que la colaboración y el intercambio entre las partes sea necesario y común para garantizar la estabilidad de todo el organismo social que se busca proteger según esta teoría.

Si bien la teoría habla de la sociedad, interpretaciones específicas de la misma bajo el enfoque de la teoría clásica, la entienden como la interacción no solamente entre personas naturales, sino también instituciones entre sí, ya sean públicas o privadas, para lograr dicha estabilidad deseada. Esto es así porque, sobre todo en la actualidad con el mundo globalizado y un dinamismo económico enmarcado en el capitalismo, las interacciones entre instituciones públicas y organizaciones privadas han generado un compendio social inequívoco, lo que hace posible entender que dicha teoría puede ser aplicada al entendimiento de la interacción entre las instituciones, que, en el caso del BASC, lucha por detener las actividades ilícitas en el comercio exterior.

Partiendo de esta teoría, ya de una manera específica, se considera que la norma BASC también se fundamenta en la teoría del intercambio social, que viene justamente derivada de las concepciones del funcionalismo estructural. Para esta teoría, todas las relaciones sociales (incluyendo la que se dan entre organizaciones e instituciones, ya sean públicas o privadas) se generan gracias a una realidad de costo – beneficio en el que las personas sienten que hay suficientes ganancias como para justificar que la relación se mantenga en el tiempo. En tal sentido, si se entiende que la relación o intercambio social que se está dando no genera un beneficio real para las partes, es muy probable que dicha relación se termine por un abandono de uno de los interactuantes, o por el abandono de ambos al mismo tiempo. (Cook & Rice, 2006)

La norma BASC se vincula directamente de esta relación de costo – beneficio debido a que, en el caso del comercio exterior, las partes pueden tender a abandonar su relación comercial al dilucidar un mayor costo que el beneficio que reciben. Un caso que lo ejemplifica sería el comercio entre dos países, donde en teoría uno se beneficia de la exportación realizada (monetariamente) y el otro de la obtención del producto (material adquirido). Si el exportador aprovecha esta actividad para generar alguna actividad ilícita (por ejemplo, contrabando de gasolina o de droga) la relación costo – beneficio se desequilibrará y una de las partes, en este caso el importador, preferirá no generar más negocios con el exportador.

Esto último revela que, de no existir controles, normas de intercambio y, sobre todo, de seguridad, es posible que ese intercambio entre las naciones no pueda generarse de forma correcta, lo que perjudicaría terriblemente a toda la economía global. Al ser un mundo globalizado, mantener dicha relación de costo – beneficio en niveles coherentes y aceptables para las partes es vital, y de ahí que la norma BASC se fundamente en ambas teorías mencionadas, y de ahí la importancia en la aplicación real, porque protege la seguridad y confianza de los intercambios, haciéndolos prevalecer en el tiempo alejándose de posibles actos ilícitos dentro de estos intercambios comerciales entre las naciones a nivel público y privado (Simbaña & Llerena, 2019).

2.13 Beneficios generales de los sistemas de gestión

Los sistemas de gestión son claves para muchas empresas, dado que permite realizar una unificación de las áreas de un negocio, o de diferentes actividades del mismo, con la finalidad de que todas las acciones derivadas de estos se encaminen hacia el cumplimiento de los objetivos que se ha plasmado la empresa. Debido a la importancia de estos sistemas, es común que se generen estándares de funcionamiento que las empresas pueden aplicar directamente a sus procesos para mejorarlos. Cabe recordar que una de las principales ventajas que traen los sistemas de control es que permite a la alta gerencia de cualquier organización llevar un control adecuado de las acciones de la institución, mejorando los procesos (Kafel, 2016).

Lo anteriormente mencionado conlleva a una serie de beneficios para las organizaciones, entre los que destaca, como explican To, Lee y Yu (2012), la

satisfacción de los requerimientos de calidad de los clientes, porque los sistemas de gestión hacen eficiente las actividades de la empresa, y por ella, mejora la calidad de atención hacia los propios clientes. Por otro lado, los sistemas de gestión ayudan a las empresas a cumplir con los requisitos y las normas de los Estados en relación a la calidad de los procesos y a otros elementos, como la calidad de los productos. También permite que las empresas sean manejadas desde un sistema administrativo y operativo según sus actividades, alejándose de las improvisaciones y todos los problemas que de ello puede derivar. Otro beneficio es la mejora continua que los sistemas de gestión pueden permitir en lo que respecta a la operación interna de la empresa y a su imagen externa, sin mencionar que todo lo anterior se confabula y trabaja de forma concatenada para que, a la larga, la empresa mejore sus beneficios a raíz de la implementación de estos sistemas.

Así, Huerta-Dueñas & Sandoval-Godoy (2018) señalan que los beneficios de los sistemas de gestión son evidentes, y casi imprescindibles en la actualidad, debido a la amplia competencia que existe en el mundo globalizado moderno. Una empresa que posea un sistema de gestión moderno, acorde a las características de su negocio y ajustado a la calidad del servicio que necesitan sus clientes, puede asegurarse una mayor competitividad en relación a otras empresas que no poseen esta clase de sistemas, lo que las deja indefensas en relación a la capacidad de competencia.

2.14 Impacto social de la implementación de la norma BASC

La norma BASC ayuda a que las empresas tengan sistemas de gestión en control y seguridad eficientes, y, por ende, genera beneficios que no solamente pueden encasillarse para la empresa, sino que pueden ser trasladados a la sociedad. En el caso de las empresas de logística internacional, para las cuales se puede generar el proceso de certificación bajo la norma BASC, la implementación de esta ayuda a que los niveles delictivos de las naciones vean menos afectados por el comercio internacional. Al ser este sistema de gestión ideal para controlar eventos negativos como el contrabando o el lavado de activos, la norma BASC tiene un impacto positivo en el mantenimiento del orden, la seguridad y la calidad de vida de las personas (Rivera, 2015). Es importante destacar que estos beneficios no pueden ser medidos directamente dentro de la

aplicación en una empresa en particular, por lo que se generan conjeturas generales a raíz de la dinámica delictiva en el comercio exterior.

Cuando la norma BASC es aplicada en empresas que no necesariamente tienen actividades logísticas en el comercio exterior, como en el caso de las empresas de seguridad, el impacto puede ser, pese a todo, igual de importante dentro del ámbito social. Las empresas que poseen sistemas de gestión basados en BASC pueden ayudar a reducir los índices de criminalidad asociados a las actividades comerciales de las empresas, como el lavado de activos regional o el tráfico de influencias, e incluso el contrabando de información comercial (Ecca-Chávez, 2014).

2.15 Impacto económico de la implementación de la norma BASC

La implementación de la norma BASC en las empresas como parte de su sistema de gestión en control y seguridad también genera impacto económico, en este caso siendo la mayoría de estos beneficios directamente para la empresa que lo aplica. La mejoría en los procesos de gestión de la empresa hace que la misma pueda incurrir en menores costos de producción o de prestación de servicio, haciendo que los beneficios asociados se reflejen directamente en el mediano y largo plazo. Como la satisfacción de los clientes se ve potenciada gracias a un mejor control y seguridad en los procesos del servicio, estos serán reincidentes en las contrataciones, además de que será posible que la recomendación boca a boca se dé de forma continua, lo que ayudará a captar nuevos clientes. La empresa podría incluso ver potenciado sus ingresos al incrementar los costos de sus servicios, al ofrecer a sus clientes un sistema de gestión que mejora exponencialmente la calidad del producto ofertado (Galindo, 2016). En el caso de las empresas de seguridad, por ejemplo, podrían incrementar los costos de contratación del servicio de seguridad al ofrecer una mayor confidencialidad y control de los procesos, haciendo que la tranquilidad de las empresas que necesiten el servicio de seguridad esté aún garantizada. La implementación de la norma BASC, así sea adaptada a un rubro específico, puede entonces significar una ventaja competitiva para las empresas (Santamaría-Freire, Jordán-Vaca, Jordán-Vaca, & Santamaría-Díaz, 2016).

2.16 Marco legal

La aplicación en las empresas de la norma BASC no requiere cumplir una norma o ley específica dentro de los aspectos nacionales o internacionales en el ámbito del Derecho. No obstante, la norma deja claro que su aplicación, ya sea de forma directa o indirecta (es decir, con certificación directa por parte de la organización que emana la norma o mediante un sistema de gestión en control y seguridad inspirado en la misma) no puede ir en contra de las normativas legales vigentes de cada nación en donde la misma desee ser aplicada (BASC Pichincha, 2017).

Respecto a las leyes del Ecuador que avalan la implementación de esta norma (incluso de forma indirecta), se debe comenzar por la Constitución de la República (2008) que en su artículo 304 en el primer numeral, afirma que las políticas comerciales buscarán “desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”. Esto implica que todas aquellas políticas que se tomen con la finalidad de mejorar la actividad de los mercados en el país será bien recibida, y no estaría yendo en contra de lo estipulado en la Constitución nacional.

2.17 Política de seguridad y control

La implementación de un sistema de gestión en control y seguridad BASC requiere que la empresa objetivo desarrolle una política de seguridad y control adecuada a dicha norma con la finalidad de garantizar su correcta aplicación. La política de gestión debe ir en base a las necesidades de control y seguridad de la empresa, y toda esta debe estar perfectamente documentada, debe ser comunicada y socializada con todos los niveles de la organización, además de ser publicada con la finalidad de brindar transparencia a todos los procesos asociados a la aplicación de dicha norma, ya sea de forma certificada o basada en la misma (Morán, 2016).

2.18 Gestión de riesgo

Para que la implementación de un sistema de gestión en control y seguridad BASC se pueda llevar a cabo de forma adecuada, la empresa objetivo de la norma debe llevar,

dentro de su planificación, una gestión de riesgos debidamente documentada, enfocada primordialmente a los procesos de la empresa (BASC Pichincha, 2017). Es relevante reseñar que los riesgos son todas aquellas posibles alteraciones que se pueden dar en el proceso productivo de una compañía que puede terminar afectando el resultado de su producción o prestación de servicio, lo que puede a su vez comprometer la seguridad de los clientes que atienden. Para que la gestión de riesgo por parte de la empresa se lleve de forma adecuada, la misma debe realizar los siguientes procedimientos y documentarlos para generar de ahí las correcciones pertinentes.

- **Identificación de riesgos:** Identificar los procesos que generan riesgos. Se debe considerar el contexto del riesgo, el alcance del mismo y los compromisos generados para ellos.
- **Análisis y evaluación de riesgos:** Cada uno de los riesgos debe evaluarse para determinar la prioridad de los mismos.
- **Establecer controles operacionales:** Según la identificación de los riesgos, estos deben monitorearse para que no se generen y afecten así a la cadena de valor.
- **Respuesta a eventos:** Se debe documentar las respuestas que se generen según si un riesgo se materializa. Las acciones que se tengan predefinidas deben ser probadas con simulacros para determinar su efectividad. La acción correctiva debe además generar un estudio para evitar que este riesgo se materialice nuevamente.
- **Seguimiento:** Es todo lo relacionado al control de los riesgos en lo que respecta a su monitoreo continuo.
- **Revisiones:** Las revisiones de los riesgos deben ser realizadas de forma anual o antes según la naturaleza de los riesgos.
- **Comunicación:** Todos los riesgos que se identifiquen deben ser comunicados a nivel interno, de tal forma que se tenga consciencia sobre los mismos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Factibilidad de un proyecto

El proyecto que se presenta a continuación es considerado un trabajo factible. Será un factible porque se tiene acceso a la empresa que se pretende abordar, además que se poseen los conocimientos necesarios para desarrollar el tema del diseño de un sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC. Debido a que el estudio no busca ser realizado de forma indefectible por la empresa, sino proponer su implementación, la misma podrá utilizarlo cuando esté en el momento adecuado para su consumación, por lo que la entrega de esta investigación no dependerá de los tiempos de diseño y uso del sistema por parte de la empresa objeto de estudio.

3.2 La elaboración o diseño

El diseño del estudio será del tipo cualitativo, dado que no se pretende desarrollar el mismo bajo un enfoque estadístico o probabilístico, sino bajo las consideraciones propias de limitantes y oportunidades de la empresa. El diseño será además transversal, por lo que no se hará un diseño de sistema de gestión pensando en la empresa a futuro, sino en el momento que actualmente la empresa vive, con sus problemas y amenazas actuales.

3.3 Métodos

El carácter del estudio será descriptivo, y exploratorio, dado que, para la implementación del sistema, se deberá primero realizar un análisis situacional de la empresa, lo que corresponde a la parte descriptiva, y, por otro lado, se buscará diseñar un sistema que no ha sido implementado con anterioridad en la misma, siendo este su carácter exploratorio.

Por otro lado, la investigación se basará en el Diseño y Evaluación de Proyectos, esto es debido a que se manejará el diseño del sistema de gestión en seguridad y control como un proyecto que podrá ser implementado de forma individual por la empresa a futuro de así requerirlo, sobre todo enfocado en las perspectivas a futuro de la misma.

3.4 Técnicas

La única técnica que se implementará en este proyecto será la investigación documental, siendo esta principal y necesaria para poder desarrollar correctamente todas las partes del mismo. En este sentido, la investigación documental se apoyará de diversos libros, revistas, investigaciones de pregrado y posgrado previas a esta, todas relacionadas con el tema de los sistemas de gestión en seguridad y control, para así lograr el modelado del sistema adecuado para la empresa objetivo. También se hará un estudio documental de los informes y demás elementos doctrinales de la empresa con la finalidad de ajustar el sistema que se desea a la filosofía de la empresa y sus políticas de trabajo, para modelar estrategias de implementación.

3.4 Recursos

Tabla 1. Recursos materiales preliminares.

| Recursos materiales | | | | | |
|---------------------|-------------------------------------|--|----------|----------------|----------------|
| N° | Nombre | Finalidad | Cantidad | Valor unid. | Valor total |
| 1 | Computador (portátil) | Anotaciones y apoyo en visitas a la empresa. | 1,00 | \$500,00 | \$500,00 |
| 2 | Libreta de anotaciones. | Anotaciones manuales y rápidas para todo el desarrollo del proyecto. | 1,00 | \$5,00 | \$5,00 |
| 3 | Microsoft Excel (Paquete Office) | Para realizar gráficos y cuadros dentro del diseño del sistema. | 1,00 | \$300,00 | \$300,00 |
| 4 | Traslados | Movilizaciones en transporte privado durante el proyecto. | 1,00 | \$50,00 | \$50,00 |
| Tentativo Total | | | | | \$855,00 |

CAPITULO IV

LA EMPRESA

En la siguiente sección, se abordará todo lo relacionado con la empresa a manera contextual con la finalidad de colocar en situación todos aquellos aspectos de la organización que pueden afectarle al momento del diseño del sistema BASC.

4.1 Historia de la empresa

La empresa SEGAZ Cía. Ltda. comenzó a raíz de una necesidad que fue detectada por sus fundadores, específicamente en Azogues. Para mediados de la primera década del 2000, la inseguridad en el lugar era palpable, e incluso en la actualidad sigue siendo uno de los problemas comunes de Azogues (Viteri, 2014), por lo que sus habitantes demandaban y aún siguen demandando mejores condiciones en relación a este particular. Este problema llevó a un incremento de los gastos en servicios de seguridad, así como en productos relacionados, como cámaras de seguridad, sistemas de detección, entre otros implementos.

Ante esta situación que representaba una oportunidad de negocio, en el año 2007, el Sr. Tern. S.P. Raúl Gualberto González Medina y el Sr. Raúl Esteban González Redrovan se aliaron como socios para fundar la empresa, específicamente el 29 de septiembre del año 2007, en la que dieron forma al proyecto. Sabían que la inseguridad era el problema, pero también detectaron que podían ofrecer servicios relacionados con el inconveniente que no necesariamente fueran los convencionales, además de centrarse, sobre todo, en la eficiencia del servicio que prestaban. Por ello, decidieron enfocarse en la prestación de servicios de seguridad, instalación y comercialización de equipo de seguridad electrónica y de telecomunicaciones, un campo menos explotado para aquel entonces por la competencia.

Una vez que se formó la idea, los socios decidieron registrar legalmente la empresa ante las autoridades competentes, iniciándose formalmente las operaciones de la misma el 29 de octubre del año 2007. Desde entonces, la empresa se ha desarrollado en el campo mencionado, dándole mucha prioridad a las innovaciones tecnológicas como principal baluarte a ofrecer a sus clientes, los cuales demandan sistemas de seguridad y protocolos para los mismos con mayores exigencias, sobre todo en un mundo

interconectado en el que la información de una empresa es vital, y que por ello se desea preservar confidencialmente a toda costa y de las formas más eficientes posibles (Yandún, Cando, & Mora, 2018).

4.2 Descripción del negocio

Según la información formal proporcionada por la empresa, el negocio está dedicado a la prestación de servicios de seguridad para toda la ciudadanía de Azogues, específicamente aquellos relacionados con la instalación y comercialización de equipo de seguridad electrónica y de telecomunicaciones, así como la prestación de servicios generales de protección.

Según el Servicio de Rentas Internas (2018), la empresa es un contribuyente de tipo sociedad, cuya actividad económica principal es la prestación de servicios de seguridad. La empresa está obligada a llevar contabilidad y se ubica específicamente en la Avenida José Peralta S/N y frente a la vía San Miguel Porotos, de Azogues. No posee locales comerciales que hayan sido cerrados en el pasado.

En su página principal de la red social Facebook, la cual se consulta para describir el negocio a falta de una página web propia para la compañía, la empresa expresa que en su modelo de negocio puede ofrecer los servicios de vigilancia y guardianía armada corporativa y domiciliaria, monitoreo y patrullaje las 24 horas los 365 días del año calendario (SEGAZ Cía. Ltda., 2020). La empresa también menciona que ofrece los servicios de instalación, mantenimiento y programación de alarmas contra robos, contra incendios, circuito cerrado de televisión, cercas eléctricas, puertas eléctricas, control de pases, porteros eléctricos, video porteros, entre otros servicios relacionados con la seguridad de información y telecomunicaciones (SEGAZ Cía. Ltda., 2020). Finalmente, la empresa ofrece en el mismo perfil de la red social todo lo relacionado a seguridad física o electrónica para sus clientes.

En lo que respecta a las ventas, información disponible desde el 2016 hasta el 2018, muestra que la empresa ha venido en un constante crecimiento de su rendimiento en ventas, con ingresos que se han duplicado en el período de tres años señalados. Según la empresa de monitoreo financiero EMIS (2018), quien por razones de seguridad no publica las cifras completas de la empresa, expresa que entre el período del 2017 al

2018, la compañía registró un incremento en las ventas de 79,64%, lo que representa una tasa de crecimiento muy elevado y que se asocia a lo expresado al inicio de esta sección, sobre la amplia demanda de servicios de este tipo que la ciudad está experimentando debido a un problema que no ha podido ser solventado por las autoridades locales. En la Tabla 2 se pueden observar algunos de los datos relevantes del rendimiento del negocio de la empresa SEGAZ Cía. Ltda., siendo este positivo a todas luces.

Tabla 2. Datos financieros claves de SEGAZ Cía. Ltda. en el año 2018

| Indicador | Porcentaje (2018) |
|--|-------------------|
| Ingresos netos por ventas | 79,64% |
| Total ingreso operativo | 79,64% |
| EBITDA | 19586,43% |
| Ganancia (pérdida) Neta | 408,97% |
| Activos Totales | 0,94% |
| Total de patrimonio | -7,32% |
| Margen Neto | 2,1% |
| Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) | 18,8% |
| Prueba Ácida | 0,21% |
| Coefficiente de efectivo | 0,45% |

Fuente: EMIS (2018)

Para el manejo de su modelo de negocio, la empresa se ha basado en el contacto directo con el cliente, de tal forma que este sienta que la empresa es cercana a ellos y que, por ende, es una entidad confiable y comprometida con los clientes y su seguridad,

ya sea física o electrónica. No obstante, uno de los principales problemas de este modelo de negocio es que requiere que el ejemplo pase por casa, y la empresa posee pocos recursos en ese sentido para brindar confianza a sus clientes. Este es uno de los aspectos que mayor margen de mejora posee la compañía.

Entre las carencias evidentes, está la falta de una página web propia en la que las compañías y personas naturales puedan observar su misión, visión y valores, productos, servicios y otros particulares propios de los negocios modernos. Si bien esto no representa un problema en sí para los servicios que la empresa presta, sí es un problema para su imagen, dado que uno de sus rubros es la seguridad electrónica y de telecomunicaciones, algo que se asocia con la innovación y el estar al día con los aspectos tecnológicos, y las falencias en este sentido son palpables para ella.

Por otro lado, están las deficiencias en lo relacionado al modelo de manejo de información y gestión de datos para la empresa. La compañía actualmente no maneja un enfoque de gestión de procesos. Tampoco contempla los riesgos ni las herramientas para gestionarlos en el caso de que aparezcan. Tampoco se tiene un plan trazado de mejora continua para que los procesos y las acciones de la empresa se alineen a los cambios sociales, a la evolución de las necesidades de sus clientes, ni a la variabilidad de la competencia actual en Azogues o en otras partes del país que se suscita todos los días, sobre todo en medio de un país afectado por las migraciones y la globalización.

4.3 Direccionamiento estratégico

4.3.1 Misión

Brindar el servicio de seguridad de tipo físico y de tipo electrónica a nuestros clientes, cumpliendo a carta cabal con todos los compromisos que se hayan suscrito con los usuarios, empleando la más innovadora tecnología de forma eficiente y personalizada con la finalidad de garantizar la seguridad de los clientes, así como la seguridad y bienestar de nuestros propios colaboradores (SEGAZ Cía. Ltda., 2020).

4.3.2 Visión

Ser una empresa líder en el Austro del Ecuador y de categoría que brinde seguridad y confianza, contribuyendo con el desarrollo personal y empresarial a través de la protección de la vida y bienes de nuestros clientes (SEGAZ Cía. Ltda., 2020).

4.3.3 Valores

- Comprometidos con cada uno de los clientes (SEGAZ Cía. Ltda., 2020).
- Apostar por la calidad perenne y la excelencia (SEGAZ Cía. Ltda., 2020).
- Respeto como principal valor hacia el cliente (SEGAZ Cía. Ltda., 2020)..
- Honestidad en todo momento (SEGAZ Cía. Ltda., 2020)..
- Actitud integral (SEGAZ Cía. Ltda., 2020)..
- Superación continua (SEGAZ Cía. Ltda., 2020)..

4.4 Empleados

Actualmente la empresa cuenta con 10 empleado administrativos a tiempo completo, mientras que, a su vez, cuenta con un personal rotativo o de contratación por temporada u obra de entre los 10 y 30 trabajadores. La empresa ha demostrado poseer una alta rotación dentro de sus filas, por lo que suelen tener costos asociados elevados en temas de personal.

4.5 Actividad económica

4.5.1 Clientes

La empresa posee una amplia gama de clientes, ya sean estas personas naturales o jurídicas, y de sectores tanto privado como público. Por temas de confidencialidad, la empresa no desea que se publiquen algunos de los clientes que maneja, dado que forma parte de su política de publicación de datos de los mismos. No obstante, algunas instituciones que han contratado los servicios de SEGAZ Cía. Ltda. poseen los documentos de contratación de forma pública, por lo que no existen problemas de confidencialidad al respecto. En este sentido, SEGAZ Cía. Ltda. ha tenido, entre muchos otros clientes, al Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional y al Ministerio de Economía y Finanzas, este último mediante contratación a través de la entidad 360-0003-0000 (Ministerio de Finanzas, 2014).

4.5.2 Proveedores

La empresa tiene ciertas limitantes en aprovisionamiento de algunos de los productos que comercializa en la misma localidad de Azogues, donde no se pueden encontrar

variedades de distribuidores de cámaras y otros implementos de seguridad para los clientes. Esta situación conduce a un mayor poder de negociación y control de precios de los proveedores, por lo que la empresa ha decidido contar con vendedores externos a la ciudad, realizando sus adquisiciones mediante servicios de internet en ciudades como Guayaquil y Quito. Esto le ha permitido manejar mejores precios en relación a los productos que comercializa e instala.

4.6 Organigrama

El organigrama que SEGAZ Cía. Ltda. Maneja en la actualidad se puede observar en el Gráfico 2. Hay que recordar que sólo se mencionan en este caso la estructura general de la empresa, y no la división empleado a empleado.

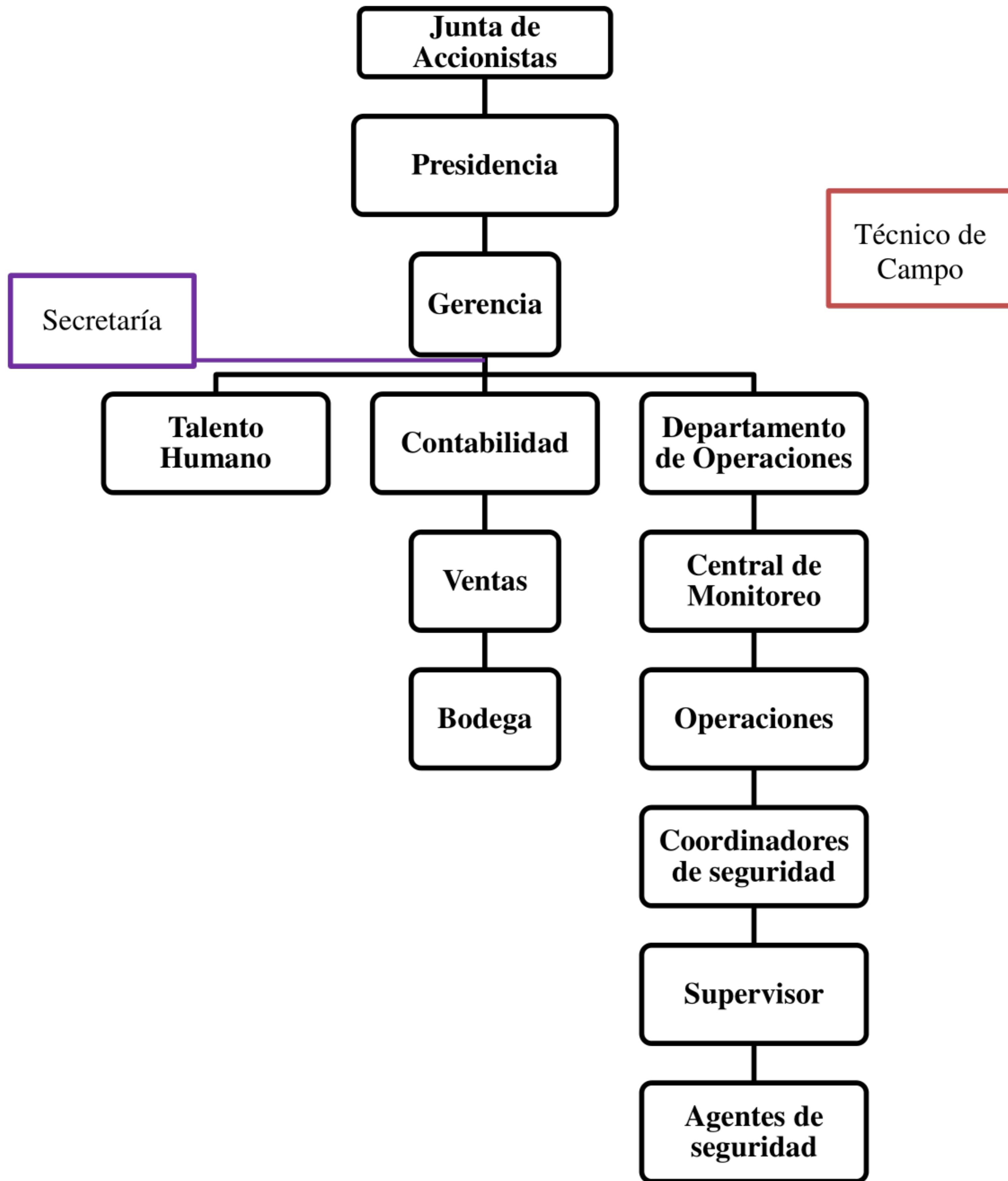


Gráfico 2. Organigrama de la empresa SEGAZ Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Análisis FODA

A raíz de todo lo evaluado, se presenta a continuación un análisis FODA de la empresa, considerando la situación de la misma para el año 2020, en medio de la crisis sanitaria causada por el coronavirus, pero también considerando los antecedentes de la misma y de la propia zona en donde ejecuta su modelo de negocio.



Gráfico 3. Matriz FODA para el análisis de la empresa en su entorno interno y externo. Fuente: Elaboración propia.

4.8 Estrategias FODA

A partir del análisis FODA presentado en el apartado anterior, se proponen las siguientes estrategias FO, DO, FA y DA para poder solventar cada uno de los problemas que nacen de las debilidades y amenazas, así como mejorar el aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas de la empresa. En este sentido, en los siguientes incisos se desglosan cada una de las estrategias.

4.8.1 Estrategias FO

4.8.1.1 *Combinación O1 con F1 y F5*

Aprovechando la excelente liquidez y rentabilidad de la empresa, así como su solvencia en temas de deudas, se propone una estrategia de publicidad en masa para toda la comunidad de Azogues y zonas aledañas, que relacione el incremento de la inseguridad y la oportunidad de contratar los servicios de la empresa para solventarla. Esta iniciativa ayudará a la población a percibir que la problemática de la criminalidad puede ser resuelta gracias a esta empresa y la tendrán presente como una de las principales opciones, por encima de la competencia directa.

4.8.1.2 *Combinación O2 con F3 y F4*

Haciendo uso del personal capacitado y el correcto manejo de las tecnologías relacionadas con el control y la seguridad para las empresas y la ciudadanía, se propone crear una división estratégica específica que se encargue de evaluar los avances tecnológicos relacionados con el mercado que la empresa maneja, y así evaluar las necesidades de actualización de la misma respecto a estos productos, para evitar incurrir en costos que pueden desplazarse en el tiempo al no ser necesarios en el corto plazo por brindar funcionamientos casi idénticos a los actuales.

4.8.1.3 *Combinación O3 con F1, F2 y F5*

Como las empresas competidoras no poseen una capacidad de expansión muy elevada, se propone aprovechar la liquidez y la solvencia de la empresa para generar estrategias de fidelización y lealtad de los clientes que ya se poseen, con la finalidad de reducir la posibilidad de que estas empresas opten por atacar los mercados conocidos y los clientes que la empresa posee.

4.8.2 Estrategias DO

4.8.2.1 *Combinación D1 con O1*

Se propone ejecutar un plan estratégico para crear servicios que puedan mantenerse contratados por parte de los clientes por períodos largos en el tiempo, con la finalidad de aprovechar los incrementos de inseguridad en la zona, enfocándose en la percepción de los clientes sobre lo imprescindible que resulta mantener el servicio contratado, lo que reduciría la necesidad de rotación del personal, sobre todo el relacionado con la protección física.

4.8.2.2 *Combinación D2 con O2*

Para propiciar la estabilidad de nivel de actividad de la empresa y reducir así los costos variables de la misma, se propone una estrategia para la empresa que consistiría en la impartición de cursos de capacitación sobre nuevas tecnologías del mercado de la seguridad personal, física y electrónica, con la finalidad de incrementar las ventas de productos en períodos de bajas contrataciones de los principales servicios de la empresa en materia de seguridad.

4.8.2.3 *Combinación D3 con O1 y O3*

Para solventar la imagen e identidad pobre de la empresa, se propone una estrategia de creación de una hoja de ruta publicitaria en el que se promueva la empresa como marca, con identidad e imagen clara, aprovechando sus colores y símbolos, asociándola positivamente como solución para la inseguridad de la zona. Esta estrategia se manejaría como publicidad corporativa dentro de las redes sociales de la empresa, que debe expandir a Instagram y Twitter.

4.8.2.4 *Combinación D4 con O1*

La empresa debe aprovechar el incremento de la inseguridad y la percepción sobre ella de la ciudadanía, implementando un plan estratégico para explorar nuevos modelos de negocio que puedan expandir el mercado que ya se posee, como el ofrecimiento de servicios de investigación privada, o el monitoreo personalizado (mediante rutas y acciones de vigilancia diferenciales a los que se ofrecen en la actualidad) para locales comerciales y domicilios.

4.8.3 Estrategias FA

4.8.3.1 *Combinación A1 con F1 y F5*

Aprovechando la solidez financiera de la empresa, se recomienda implementar una estrategia de expansión a las zonas cercanas de la propia Provincia, a modo que se pueda aprovechar otros espacios geográficos con menos competencia y no estancar el crecimiento de la empresa a sólo Azogues.

4.8.3.2 *Combinación A2 con F3 y F5*

Se propone una estrategia basada en la captación de nuevos clientes del sector privado, los cuales suelen preferir servicios que le brinden mejor personalización, valor agregado y presencia de marca, por lo que la empresa debe optar por explotar las habilidades de su personal como principal reclamo para que las personas del sector privado sean las que se inclinen de forma evidente por los servicios de la empresa, dejando de lado la dependencia de algunas contrataciones con el sector público nacional.

Como segunda opción estratégica, se propone establecer planes de contratación especial para las entidades públicas con precios ajustados, dado que la emergencia sanitaria será circunstancial y la empresa puede apostar por la conservación del cliente así ello implique reducir los beneficios de las contrataciones en este período de insostenibilidad económica del Estado.

4.8.3.3 *Combinación A3 con F4 y F5*

La empresa debe invertir en su imagen e identidad de marca para diferenciarse de sus competidores numerosos, haciendo énfasis en la promoción de las señas de la compañía, la identidad corporativa, sus valores y filosofía de trabajo para todos y cada uno de los clientes que posee.

4.8.3.4 *Combinación A4 con F1, F2 y F4*

La empresa debe crear un plan de contingencia de precios estratégicos para crear una barrera de entrada por precios para los nuevos competidores, aprovechando su solvencia económica y su capacidad financiera. También debe apostar por el valor agregado en sus servicios, desarrollando un departamento de investigación, que le ayude a determinar la forma de competir con otras empresas con mayor liquidez a través del

valor agregado de todos los productos y servicios que se ofrezcan a los clientes del sector privado como del sector público.

4.8.4 Estrategias DA

4.8.4.1 *Combinación D1 con A1*

La empresa debe emprender un plan de optimización de sus procesos administrativos y de recursos humanos para reducir el impacto de la alta rotación, pudiéndose esto realizar desde la reducción de costos de traslado y otros, producto del pequeño espacio donde la compañía realiza sus actividades.

4.8.4.2 *Combinación D3 con A1*

Se debe realizar un plan de comunicación estratégica de responsabilidad social empresarial, aprovechando la pequeña demografía local, para asociar a la empresa con la propia comunidad de Azogues, a modo que las personas comprendan que la empresa no está sólo por la actividad comercial, sino por la seguridad de los ciudadanos para salvaguardar la experiencia de vida de los mismos, brindándoles tranquilidad y confianza en cada una de sus actividades.

4.8.4.3 *Combinación D4 con A1 y A4*

La empresa debe crear un plan de expansión estratégica con un fondo de reserva disponible y emplearlo como contingencia ante la entrada de nuevos competidores, lo que le dará la posibilidad de manejar a tiempo estas incursiones de la competencia y no perder cuota de mercado o, de perderla, que sea un impacto reducido y gradual, no de forma exponencial. Esta estrategia debe contemplar planes de contingencia de tipo expansión y barreras de entrada, así como liderazgo por precios.

CAPITULO V

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC

En esta sección se ejecuta el diseño del Sistema de Gestión en Control y Seguridad basado en la norma BASC para la empresa estudiada. Se especifica en las siguientes líneas todo lo relacionado a las necesidades del proyecto, la posibilidad de adaptación de la empresa, los diagnósticos obtenidos desde la auditoria, la capacitación necesaria, el plan de acción, entre otros.

5.1 Diseño del proyecto

Para el diseño del sistema, se generó una metodología para el levantamiento de información correspondiente desde la cual elaborar el sistema BASC. Esta metodología estaría basada en un sistema de mejoramiento continuo de la empresa, en el que se haría un proceso de planificación (sobre las políticas relacionadas con la seguridad que maneja la empresa, sus objetivos, los mapas del proceso y sus respectivas caracterizaciones y los indicadores de los mismos), la acción (indicadores relacionados a la gestión, los procedimientos de seguridad, entre otros), verificar (mediante la medición de los indicadores), y el actuar (para prevenir o corregir errores dentro del sistema).

5.2 Posibilidades de adaptación de la empresa

Desde el análisis FODA de la empresa (Gráfico 3), se dilucida que SEGAZ Cía. Ltda. tiene una estabilidad interna importante, que le ayuda a mantener muy altas las posibilidades de implementar cambios exitosos dentro de su organización. Si bien la empresa ya maneja ciertos elementos de control y seguridad, sobre todo en la descripción de los cargos de seguridad, existe mucha flexibilidad en todos los niveles de la empresa para adaptarse a cambios necesarios que garanticen un mejor desempeño. Ante esta situación, se hace un primer visto bueno sobre las probabilidades de adaptación de la empresa hacia un sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC como un punto de inflexión en sus procesos. A partir de esta empírica primera evaluación de factibilidad, se procedió con un diagnóstico desde una auditoría estratégica.

5.3 Diagnóstico desde auditoría estratégica

Para determinar qué puntos son los que la empresa debía mejorar frente a la implementación de un sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC, se generó una auditoría de la empresa en las actividades esenciales de la misma en los tres departamentos: Talento Humano, Contabilidad y Operaciones. La Tabla 3 posee la ficha de evaluación para la auditoría de la empresa con los puntos clave relacionados con la implementación del sistema BASC. La evaluación de cada punto se realizó en una escala de 0% hasta 100%, en donde cada valor porcentual se ejecutaría a raíz de las observaciones de cada elemento del proceso ponderándose según la importancia de los mismos en la cadena de operaciones.

Tabla 3. Matriz de diagnóstico inicial hacia el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD) BASC.

| Situación inicial hacia la implementación del SGSC BASC | | | | |
|---|----------------|--------|------------|-----------|
| Seguridad en los procesos, logística de vigilancia. | | | | |
| Aspecto | Área | Cumple | En proceso | No cumple |
| Seguridad en los procesos | Operaciones | 60% | 10% | 30% |
| Logística de vigilancia | Operaciones | 55% | 10% | 35% |
| Control de acceso, sistema de monitoreo y seguridad, sistema de seguridad. | | | | |
| Aspecto | Área | Cumple | En proceso | No cumple |
| Controles de acceso. | Operaciones | 60% | 5% | 35% |
| Seguridad física | Operaciones | 55% | 20% | 25% |
| Sistema de seguridad | Operaciones | 50% | 15% | 35% |
| Seguridad, administración y selección del personal | | | | |
| Aspecto | Área | Cumple | En proceso | No cumple |
| Seguridad del personal | Talento Humano | 40% | 10% | 50% |
| Proceso de selección | Talento Humano | 30% | 10% | 60% |
| Entrenamiento y mejora continua en seguridad | | | | |
| Aspecto | Área | Cumple | En proceso | No cumple |
| Capacitación | Talento Humano | 25% | 5% | 70% |
| Mantenimiento y control | Talento Humano | 20% | 20% | 60% |
| Seguridad informática, documentación física e información general | | | | |
| Aspecto | Área | Cumple | En proceso | No cumple |
| Información contable | Contabilidad | 10% | 20% | 70% |

| | | | | |
|-------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Seguridad informática | Operaciones | 15% | 10% | 75% |
| Control documentación | Operaciones | 15% | 15% | 70% |
| Situación legal empresa | Gerencia | 80% | 20% | 0% |
| Totales | | 39,62% | 13,08% | 47,31% |

Fuente: Elaborado en referencia al trabajo de Ecce-Chávez (2014)

Del diagnóstico inicial mediante la auditoría, se puede concluir que la empresa cumple, en relación con el deber ser de un sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC, con el 39,62% de la misma, mientras que el 13,08% está en proceso de adaptación y el 47,31% está incumpliendo con los requisitos de la norma. Esto conlleva a establecer que, efectivamente, la empresa requiere de una implementación acorde de un diseño de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC a raíz de este proyecto. El área con mayor afectación, según el diagnóstico, es la relacionada con el talento humano, deslindada de los estatutos de la norma y de los procesos correctos basados en el BASC, siendo por ello el punto importante a desarrollar en este estudio.

5.4 Capacitación necesaria

La auditoría realizada basada en los puntos clave de la norma BASC, demostró que la mayoría del personal de la empresa desconoce sobre esta norma, lo cual es un impedimento claro para la implementación de cualquier sistema basado en dicha norma. De esta situación, el primer paso evidente es la capacitación como una necesidad imperiosa para que los trabajadores de la empresa tomen consciencia y entienda lo que es e implica un sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC, para así poder implementarla correctamente.

En este sentido, basado en el caso exitoso de implementación de un sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC realizado por Vinuesa-Bustos (2016), se propone a la empresa como parte de las necesidades para lograr la correcta implementación del sistema, la capacitación del personal sobre la norma BASC, así como la formación de auditores internos que puedan mantener el seguimiento de la norma.

Para ello, se debe acordar un plan de capacitación específico de auditores con BASC Ecuador y capacitación general del personal de la empresa con la misma institución para

lograr el afianzamiento de la información y los conocimientos necesarios sobre la norma. Esto se lograría mediante una inversión de capital perfectamente plausible por parte de la organización en relación a su situación económica y financiera como se logró determinar en el análisis FODA de la misma (Gráfico 3).

5.5 Plan de acción

Como se mencionó al inicio de esta sección, la empresa requiere de un plan de acción para la correcta implementación del sistema de gestión en control y seguridad BASC, que se basará en este caso en las acciones de planificación, acción, verificar y actuar. Los mismos se desarrollan a continuación.

5.5.1 Planificación

5.5.1.1 Políticas

Las políticas de la empresa en relación a la implementación del sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC deben ir asociadas a blindar la seguridad de los clientes en todos los aspectos del manejo de información. En este sentido, estas políticas deben ser incrustadas en las políticas generales de la empresa para que se pueda palpar desde una primera instancia la dirección hacia esta forma de gestión. La alta gerencia de la empresa debe, por ende, ser la encargada de motivar las modificaciones necesarias dentro de la política de la empresa con la finalidad de garantizar que los clientes comprendan el compromiso de la organización con la seguridad de todas las personas que le contratan. De tal manera, la empresa puede manejarse con una filosofía de política en la seguridad basada en BASC, siendo esta la propuesta:

SEGAZ Cía. Ltda. está comprometida al 100% con la seguridad de todos nuestros clientes, no sólo en la prestación del servicio sino también en el manejo de datos y todo lo relacionado con la experiencia brindada por nuestra empresa. En este sentido, SEGAZ Cía. Ltda. está comprometida en promover de forma activa una cultura asociada a la seguridad dentro y fuera de la organización, mediante una constante capacitación y el mantenimiento de los estándares en todos nuestros procesos, alineados a las expectativas propias de las normas BASC. Con ello, la empresa logra garantizar a todos los clientes que el servicio ofrecido se aleja de todos los elementos

propios de actividades y riesgos ilícitos, como el contrabando, el lavado de dinero, el terrorismo, entre otros.

Política de gestión de seguridad y control basada en BASC de SEGAZ Cía. Ltda.

Con esta política, la empresa se compromete a mantener, mediante las respectivas inversiones de esfuerzo, tiempo y dinero, lo relacionado con el sistema de gestión en control y seguridad BASC que se instale. Para ello, la empresa deberá apostar por la sensibilización de su personal hacia todos y cada uno de los estándares relacionados con la aplicación de esta clase de sistema de control y seguridad, sin olvidar en que esta forma parte de la calidad del servicio ofrecido a los clientes del cantón.

5.5.1.2 **Objetivos**

Para lograr el cumplimiento de la política de gestión en control y seguridad basada en BASC, la empresa debe trazarse ciertos objetivos que le permitirán mantener su actuación a nivel interno en relación a lo que se requiere sobre este sistema. Así, se exponen los objetivos, general y específicos, para lograr este cometido. Los mismos se enuncian a continuación:

- **Objetivo general:**
 - Establecer en la empresa SEGAZ Cía. Ltda. un sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC con la finalidad de ofrecer a todos los clientes la mayor calidad en la prestación de servicios de seguridad, manteniendo altos estándares en seguridad informática, documental y operativos para la ejecución de todos y cada uno de los servicios de la empresa.
- **Objetivos específicos:**
 - Implementar en la empresa un sistema de gestión en control y seguridad BASC para todos los procesos de la misma.
 - Mantener constantes capacitaciones en la empresa en relación al Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC en los niveles clave de la misma.

- Identificar y documentar todos los procesos relacionados con los sistemas de gestión para mantenerlos enmarcados en el BASC.
- Generar una política de auditorías internas constantes para mantener los estándares implementados activos en todos los niveles de la empresa.
- Preparar a la empresa para una futura certificación BASC Ecuador.

5.5.1.3 *Mapa de procesos*

El mapa de proceso de la empresa es vital para poder evaluar y controlar todo lo relacionado al sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC. Dentro de este mapa de procesos, se debe generar una identificación de los actores y de la línea de operación de la empresa, basado en los procesos clave, los procesos de apoyo y los procesos estratégicos para la misma. En este sentido, la Gráfica 4 muestra el mapa de procesos correspondiente de la empresa SEGAZ Cía. Ltda., funcional para el sistema que se desea implementar.

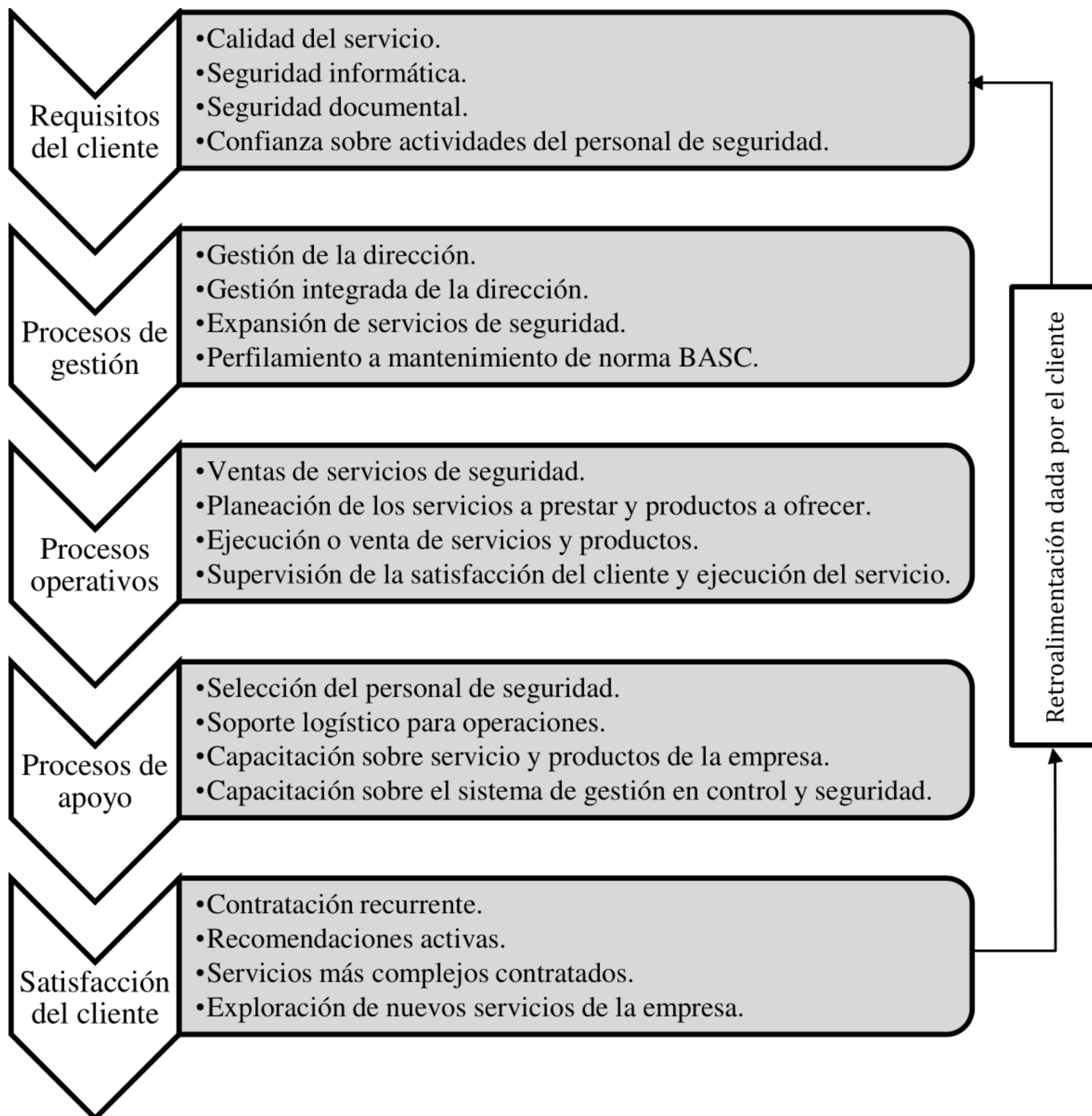


Gráfico 4. Mapa de procesos de la empresa SEGAZ Cía. Ltda.

5.5.1.4 *Caracterización de procesos*

Para que el sistema de gestión en control y seguridad BASC pueda implementarse correctamente, se deben producir caracterizaciones de todos los procesos de la empresa en los tres niveles departamentales: Talento Humano, Operaciones y Contabilidad, siendo el primero el de mayor relevancia debido a que es el que menos se ajusta a las necesidades propias del sistema BASC. En la Tabla 4 se especifica la caracterización que se debe realizar de cada proceso en la empresa, de tal forma que se pueda llevar un registro cabal de los mismos y de fácil control, evaluación y corrección.

Tabla 4. Ficha de caracterización a implementar para cada proceso de la empresa SEGAZ Cía. Ltda.

| Caracterización del Proceso X (Formato) | |
|---|---|
| Responsable | Especificar persona responsable del proceso. |
| Objetivo | Establecer el objetivo final del proceso. |
| Requisitos | Requisitos relacionados con las normas y estándares BASC. |
| Documentos y registros | Manuales, instrumentos y planes necesarios. |
| Indicador | Valor que permitirá evaluar el desempeño del proceso. |
| Fórmula | Fórmula para medir el indicador señalado. |
| Frecuencia | Frecuencia en meses de realización del proceso. |

Fuente: Elaboración propia. X: Proceso requerido a caracterizar.

Esta caracterización de los procesos está asociada a la necesidad de los sistemas basados en BASC en relación a la transparencia y control de todos los movimientos de la empresa. Esta ficha puede implementarse a procesos como el de selección de personal, a la prestación de servicios de instalación de sistemas de seguridad, entre otros. Todos ellos deben relacionarse a los procedimientos, normas y estándares de la BASC para asegurar que se ejecuta de forma correcta el proceso.

5.5.1.5 *Indicadores*

Cuando una empresa desea encuadrarse en la norma BASC, esta debe mantener como mentalidad perenne la evaluación de la gestión de toda la empresa, para asegurarse que se están alcanzando las metas que se han establecido. Estos indicadores, como serán manejados por cada departamento y sus máximos responsables, deben ser realizados de forma que puedan ser manejados sin complicaciones y estandarizados, para que las mediciones realizadas en el departamento de Talento Humano, sean iguales en formato a las del departamento de Operaciones, por brindar un ejemplo. En la Tabla

5 se diseña la gestión de indicadores que se debe llevar para la empresa SEGAZ Cía. Ltda., en base a lo necesario por la norma BASC.

Tabla 5. Ficha de indicador de cumplimiento de gestión.

| Ficha de indicador de gestión | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del indicador | Debe ser específico y entendible. |
| Fórmula del indicador | Fórmula que permitirá medir al indicador en cuestión. |
| Fuente de información | Debe ser una fuente primaria especificada correctamente. |
| Frecuencia de medición | Tiempo de repetición de medición indicada en meses. |
| Meta | De ser posible, debe indicarse en porcentaje de preferencia. |
| Responsable de medición | Se indicará departamento y persona(s) específica(s). |

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de los indicadores deberá ser presentada a los máximos líderes de cada departamento y preparado en un informe sobre la medición, en donde se especifique el objetivo de la misma y cómo este se alinea a las políticas de gestión de control y seguridad de la empresa, a los procesos y a las metas generales de crecimiento y mejora continua de la compañía. Estos indicadores deben respaldarse con evidencia de las mediciones que irán adjuntas como anexos a los informes.

5.5.2 Acción

5.5.2.1 Manual de procesos y procedimientos

Para que la empresa pueda ofrecer a sus clientes un sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC de forma adecuada, debe realizarse una serie de manuales de procesos y procedimientos en toda la empresa. Estos manuales deben ir direccionados a cumplir con todo lo referente a la norma y los estándares de la norma BASC, por lo que estos manuales deben identificar, tanto para los procesos como para los procedimientos, quiénes deben realizarlos, cómo se deben realizar, y dónde se deben

realizar las actividades. Los manuales deben denotar claramente una asociación entre los principios y las políticas BASC, con las acciones de la empresa en todos los niveles.

Así, son necesarios que se produzcan los siguientes manuales de procesos y procedimientos para las siguientes áreas:

- Manual de procesos y procedimientos para el área de talento humano.
 - Manual relacionado con la contratación, la administración de personal, la asignación de salarios, el desarrollo y capacitación del talento humano, el establecimiento y conservación de las relaciones laborales.
- Manual de procesos y procedimientos para el área de contabilidad.
 - Manual relacionado con el control de inventarios, con la adquisición de productos, con la contabilidad de costos, con el cálculo de los elementos de costo de producción, con los elementos de gasto, con el manejo, entrada y salida de productos de bodega, y los procedimientos de análisis de conveniencia, adecuación, eficiencia y eficacia de las acciones contables.
- Manual de procesos y procedimientos para el área de operaciones.
 - Manual de procesos relacionado con las operaciones de la central de monitoreo, con la prestación de servicios de seguridad externos, con la prestación de servicios de seguridad permanente, con la función de los supervisores, con el monitoreo de calidad, con la coordinación de seguridad y la atención al cliente final.

5.5.2.2 Manual de organización y funciones

Para implementar un sistema de gestión, es imprescindible que las empresas posean, al menos, los manuales de organización y funciones (Huerta-Dueñas & Sandoval-Godoy, 2018). El manual de organización y funciones es capaz de generar el entorno mínimo necesario para que un sistema como el BASC funcione adecuadamente en relación a las necesidades de la norma en sí misma. Evidentemente, el manual de organización y funciones se supedita a los instrumentos de procedimiento y procesos que se mencionaron anteriormente, por lo que, para desarrollar el mismo, se debe necesariamente tener el resto de manuales ya realizados en base a la norma BASC.

El manual de organización y funciones debe diseñarse en base a la definición clara y precisa de cada una de las funciones de los departamentos de la organización. Estas funciones deben estar supeditadas a las políticas de la empresa que se han diseñado en base a la norma BASC, así como debe redactarse en este manual, la misión y la visión de la empresa en relación al nuevo sistema de gestión. Esto permitirá que los objetivos señalados previamente, puedan cumplirse mediante la actuación de todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

Para la implementación de este manual, la empresa no puede dejar de lado la necesidad de contar con un nuevo departamento dentro de su sistema organizacional, dado que ninguno de los departamentos está apto para llevar esta tarea. En este sentido, sería necesario crear un nuevo departamento específico para controlar y mantener el nuevo sistema de gestión. Este departamento puede llamarse Departamento de Sistema de Gestión, que estaría enmarcado en la necesidad de la implementación del sistema BASC en la empresa como se ha venido diagnosticando.

A través de este departamento de sistema de gestión, como explica Bermejo-Cantón (2010), la empresa podrá asegurar que el sistema de gestión que se pretende implantar realmente pueda prevalecer en el tiempo. Esto es así porque el departamento estaría encargado de la actualización y revisión de los manuales de la empresa, la revisión del cumplimiento de los procesos y procedimientos según la norma y según las nuevas políticas de la empresa, entre otros. Todo esto ayudaría, como se especificó, a mantener el correcto funcionamiento del nuevo sistema de gestión.

5.5.2.3 Manual de seguridad BASC

SEGAZ Cía. Ltda. no posee en general un manual de seguridad, por lo que, para poder adoptar un sistema de gestión en control y seguridad, se aprovecha de crear un manual de seguridad BASC específico para la compañía. Este manual contaría con la estructura y requisitos de forma y fondo propios de los manuales de seguridad de la norma mencionada (BASC Pichincha, 2017), por lo que, en la Tabla 6, se mencionan los elementos constitutivos que conformarían el manual de seguridad BASC.

Tabla 6. Manual de seguridad BASC para la empresa SEGAZ Cía. Ltda.

| Sección del manual | Finalidad |
|---|---|
| Objetivos y alcances | Establecimiento de las normas de seguridad que se deben seguir en todos los procesos de la empresa. |
| Definiciones | Revisión de conceptos clave para el entendimiento del manual. |
| Reseña de la empresa, misión y visión, sistema de gestión y política de seguridad. | Fundamentos básicos para la implementación del sistema de manera formal. |
| Proceso del sistema integral de gestión. | Revisión inicial, gestión de riesgo. |
| Documentación del sistema | Control de documentación y registros, monitoreo y medición, acciones correctivas, preventivas y de mejora, procesos de auditoría, mapa de procesos, caracterizaciones, entrega y almacenamiento de archivos, políticas de firmas y sellados, identificación. |
| Proceso administrativo, proceso de gestión humana y procesos de seguridad. | Estructuración, responsables y autoridad. Capacitación y sensibilización del personal. Forma de adecuación y respuesta ante eventos imprevistos. Identificación, seguridad, verificación, retiro y acceso del personal de la empresa. Control de cerraduras, acceso a la empresa y sus documentos, gestión de contraseñas, gestión de sistemas de alarma, gestión de uniformes, planos y áreas sensibles de la empresa. Gestión y control de la propiedad intelectual. Gestión del consumo de licores y drogas en la empresa. Gestión de respaldo de la información digital y física de la empresa. Sistema de prevención contra lavado de dinero, terrorismo y otros actos criminales. |

Fuente: Elaboración a partir de los elementos destacados por BASC Pichincha (2017)

5.5.2.4 Documentación

El manejo de documentos, manuales e informes son elementos esenciales dentro de todo sistema de gestión en control y seguridad, por lo que la empresa SEGAZ Cía. Ltda. requiere manejar un sistema detallado de documentación para que todo el sistema de gestión funcione adecuadamente. En este sentido, y en referencia al trabajo de Ecca-Chávez (2014), se enlistan los documentos mínimos por área departamental para la empresa, siendo estos los siguientes:

Tabla 7. Documentos a manejar por departamento en base al sistema BASC.

| Departamento | Tipo de documento | Documento | |
|-------------------------------------|-----------------------|---|--|
| Sistema de gestión | Procedimientos | Procedimiento de control de documentos. | |
| | | Procedimiento de auditorías internas. | |
| | | Procedimiento de corrección y prevención. | |
| | | Procedimiento para evaluar riesgos. | |
| | | Procedimiento de mejora continua. | |
| | | Procedimiento de medición de indicadores. | |
| | Formatos | Planificación de objetivos de seguridad del sistema BASC. | |
| | | Formato de matriz de riesgos. | |
| | | Formato de acciones de auditorías. | |
| | | Formato de informe de auditoría. | |
| | | Formato de intervención de corrección. | |
| | | Formato de intervención de prevención. | |
| | | Formato de registro de indicadores. | |
| | | Formato de firmas y sellos. | |
| | | Formato de ingreso de documentos. | |
| | | Formato lista maestra documentación clave. | |
| | | Formato de monitoreo de indicadores. | |
| | | Políticas | Política de seguridad de la empresa (BASC) |
| | | | Manuales |
| Manual de organización y funciones. | | | |
| Manual de seguridad BASC. | | | |
| Talento Humano | Manuales | Manual de manejo y administración de personal. | |
| | | Manual de descripción del perfil de cargos. | |
| | Formatos | Formato de datos del empleado. | |
| | | Formato de información domiciliaria. | |
| | | Formato de procesos de inducción. | |
| | | Formato administración de recursos del personal | |
| | | Formato de documentación de los empleados. | |
| | | Formato de ingresos y salidas de personal. | |
| | | Formato de capacitación anual (BASC). | |
| | | Formato de informe de capacitaciones. | |

| | | |
|--------------|-----------------------|---|
| Contabilidad | Procedimientos | <p>Formato de indicadores de rendimiento.</p> <p>Formato de conducta del personal.</p> <p>Procedimiento de control de inventarios.</p> <p>Procedimiento de adquisición de productos.</p> <p>Procedimiento de contabilidad de costos.</p> <p>Procedimiento cálculo de costo de producción.</p> <p>Procedimiento de manejo, entrada y salida de productos de bodega.</p> <p>Procedimientos de análisis de conveniencia, adecuación, eficiencia y eficacia de las acciones contables.</p> <p>Procedimiento de mejora continua.</p> |
| | Formatos | <p>Formato de registro de clientes.</p> <p>Formato de registro de proveedores.</p> <p>Formato de seguridad del cliente.</p> <p>Formato de satisfacción del cliente.</p> <p>Formato de ventas.</p> <p>Formato de cotizaciones.</p> |
| Operaciones | Procedimiento | <p>Procedimiento de operaciones de seguridad.</p> <p>Procedimiento de mejora continua.</p> |
| | Planes | <p>Planeación de emergencias y contingencias.</p> |
| | Formatos | <p>Formato de eventualidades.</p> <p>Formato de control de accesos y salidas.</p> <p>Formato de control de llegada de documentos.</p> <p>Formato de control de llegada de productos.</p> <p>Formato de control de vehículos.</p> <p>Formato de consumo de combustibles.</p> <p>Formato de servicio realizado.</p> <p>Formato de mantenimiento realizado.</p> <p>Formato de mantenimiento de central.</p> <p>Formato de control de correo institucional.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Verificar

5.5.3.1 Auditorías internas

Para que el sistema de gestión en control y seguridad pueda mantenerse en el tiempo, la empresa debe generar auditorías periódicas con la finalidad de reducir las

desviaciones que puedan darse en relación a este sistema y su implementación. Por ello, la empresa SEGAZ Cía. Ltda. tendrá que manejar al menos dos auditorías por año en relación a la verificación del correcto desempeño del sistema de seguridad en cada departamento. Estas auditorías serían llevadas a cabo por el departamento de gestión de la empresa. En la Tabla 8 se especifica el calendario de auditorías necesarias por cada año en la empresa para asegurar el mantenimiento del sistema de gestión.

Tabla 8. Programa de auditorías internas para la empresa.

| Programa de auditorías | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Departamento | Detalle | | | | | | | | | | | | |
| Sistema de gestión | Procesos BASC | X | | | | | | | X | | | | |
| Talento Humano | Procesos BASC | | | X | | | | | | X | | | |
| Contabilidad | Procesos BASC | | | | X | | | | | | X | | |
| Operaciones | Procesos BASC | | | | | X | | | | | | X | |

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas auditorías contemplarán la descripción del equipo que las ejecutará, los objetivos de la auditoría, el alcance, los objetivos, los criterios que se tendrán en consideración, el tipo de auditoría y un itinerario de la misma, en la que se describan los procesos a realizar en cada paso, el auditor responsable y el cargo/área auditado, así como las horas de inicio, final, observaciones, fecha y firmas de todos los involucrados. Estas auditorías tendrán que presentarse a la gerencia mediante informes en donde se destaquen los procesos auditados, las fortalezas detectadas, los aspectos que tienen margen de mejora, los hallazgos, las conclusiones y los anexos.

5.5.3.2 *Medición de los indicadores de gestión*

Los indicadores de gestión de control y seguridad de la empresa podrán ser monitoreados no sólo desde las auditorías, sino por los departamentos de forma individual. Esta realidad radica en la necesidad de autogestión de cada área de la empresa para el mantenimiento del sistema BASC operativo según las necesidades

generales de la compañía. Para poder llevar esto, cada departamento tendrá a su disposición un manual de procedimientos breve en el que se hará un resumen de todos los indicadores de gestión que se puedan controlar en los procesos de la misma, y, al mismo tiempo, un formato de monitoreo de indicadores. En la Tabla 9 se puede observar la forma general de este formato para todas las áreas de la empresa.

Tabla 9. Formato de monitoreo de indicadores.

| Monitoreo de indicadores | | | | | |
|--------------------------|---------|---------|------|------------|-------------|
| Objetivos | Proceso | Fórmula | Meta | Frecuencia | Responsable |
| - | - | - | - | - | - |

Fecha de medición del indicador:

Responsable de la medición del indicador:

Fuente: Elaboración propia.

Este formato podrá ser llenado según tantos indicadores puedan medirse en los procesos de cada departamento. Se debe considerar que, por preferencia de estandarización, los indicadores deben medirse en número porcentual. De no ser posible realizar una escala porcentual para el indicador medido, se debe hacer una escala de aceptación tipo escala de Likert, en la que existan cinco niveles de posibles estados para el indicador medido: Grave, inaceptable, regular, aceptable, excelente. Este tipo de escalas permitirá medir el nivel de cumplimiento para cada indicador que, a la larga, permitirán medir el nivel de cumplimiento de la norma BASC en el sistema de gestión en control y seguridad en la empresa.

5.5.4 Actuar

5.5.4.1 Acciones preventivas

A raíz de las auditorías, se realizarán diagnósticos de los posibles problemas que puedan surgir en la empresa en general, o en alguna de sus áreas departamentales, que puedan desviar el correcto desenvolvimiento del sistema BASC. Las acciones preventivas se desarrollarán en base a estos problemas detectados o potenciales, que

deberán ser justificados con evidencia palpable que sustente las maniobras que estos casos requieren. Todas las operaciones pasarán por la revisión y autorización del departamento de sistema de gestión, y no serán ejecutados sin previa consideración y aval de la gerencia general. Los ejercicios preventivos deberán ser incluidas en las próximas auditorías con la finalidad de evaluar cómo han evolucionado y si se han cumplido con los objetivos y alcances de la acción provisoria generada.

5.5.4.2 Acciones correctivas

Por último, la empresa deberá, para mantener operativo su sistema BASC, evaluar constantemente los indicadores y procesos para detectar problemas evidentes que se deban solucionar mediante acciones correctivas. Estas acciones correctivas podrán originarse de lo detectado de una auditoría o de un informe de realizado por algunos de los departamentos de la empresa y que se haya informado debidamente al departamento de sistema de gestión.

5.5.4.3 De los estándares en las acciones

Tanto las acciones preventivas como las correctivas, deberán tratarse mediante los estándares BASC. Ninguna de las acciones que se realicen en estos casos pueden alejarse de las normas y la línea de acción de la norma. Siempre se hará una evaluación mediante un auditor capacitado para el problema de tal forma que se pueda considerar qué tipo de acciones se requieren y la forma de implementación de las mismas.

CAPITULO VI

Estudio de factibilidad para implementación

6.1 Programa de capacitación de empleados

Para poder implementar correctamente el sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC, se estudió la necesidad de establecer un programa de capacitación a los empleados de la empresa, comenzando desde la propia gerencia, hasta los niveles bajos de la empresa. En este sentido, se generó una lista de chequeo con las necesidades claras de capacitación de los empleados en base a los requisitos de cualquier sistema basado en BASC. Esto produjo las siguientes necesidades de capacitación a desarrollar para garantizar la factibilidad del proyecto:

- Claridad en los objetivos del trabajo: Uno de los problemas que ya se había mencionado en las secciones previas de este proyecto es la necesidad de dar mayor claridad a los objetivos de las funciones en cada uno de los puestos, para así reducir las injerencias entre los diferentes puestos y evitar con ello, problemas relacionados a la seguridad de la información, el control de los procesos, entre otros. Esta es una de las necesidades básicas que se deben cubrir en la capacitación del personal de esta empresa. Los objetivos de trabajo se deben explicar a todos los empleados desde una perspectiva concatenada a los objetivos generales de la propia empresa, de tal forma que las metas de cada colaborador sean actuaciones que ayuden a la empresa en sí misma a alcanzar sus objetivos generales y específicos.
- Establecimiento de las funciones de trabajo: Junto a los objetivos de trabajo, la empresa requiere proporcionar a sus empleados una clara delimitación de sus funciones, dado que así se puede medir fácilmente el desempeño de los diferentes colaboradores y relacionarlos con el funcionamiento general del sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC. Por supuesto, para poder realizar correctamente esta capacitación, se debe tener en cuenta que las descripciones de los puestos de trabajo deben estar ya perfectamente delimitadas por parte del departamento de Talento Humano de la empresa, siendo ese el paso principal a realizar para este punto.

- Determinación de las responsabilidades por puesto: Para que cada colaborador pueda realizar su trabajo de forma adecuada, con la presteza y responsabilidad esperada, se deben establecer los deberes de cada uno de los puestos de trabajo. Estas responsabilidades deben ir asociadas con la filosofía de la empresa y con lo esperable por parte de la implementación del sistema de gestión en control y seguridad que se desea establecer. La capacitación, en este sentido, no irá sólo en la explicación de dichas responsabilidades a cada trabajador, sino también en concientizar a cada uno de ellos de la importancia de cumplir con todas sus responsabilidades según lo que la empresa espera. Esto se logrará gracias a la proporción de competencias y herramientas adecuadas para que los empleados puedan asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades de forma autónoma. Se informará a los trabajadores que todo lo relacionado a las responsabilidades será medido y evaluado de forma progresiva en el corto, mediano y largo plazo.
- Principios éticos esperables en el trabajo: Si bien los colaboradores de la empresa tienen una conducta correcta, se necesita que los mismos aprendan e interioricen de forma significativa lo que implica un trabajo ético, sobre todo, las necesidades altruistas que la empresa tiene con respecto a sus actuaciones en cada una de sus labores. En este sentido, la capacitación ética buscará enseñar a los empleados los principios morales básicos para las buenas prácticas laborales para una empresa de seguridad, con enfoque hacia la máxima competencia, hacia la satisfacción de las necesidades de la organización, el respeto hacia el cliente y la solidaridad con sus compañeros de trabajo y la sociedad en general. La capacitación incluirá un Código de Ética que se entregaría a cada colaborador para asegurar que tenga acceso a dichos principios. Así, en términos generales, la capacitación de los colaboradores de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. dará prioridad a los siguientes dos ejes:
 - Aprendizaje de la ética profesional, sus principios, formas de aplicación y la importancia de conservarla dentro y fuera de la empresa.

- Refuerzo de los principios éticos de cada empleado de la organización, en especial de los agentes de seguridad, quienes tendrán contacto directo con el público y deben demostrar con mayor esmero el arraigo de valores en la empresa.
- Consideraciones comunicacionales en el trabajo: Se enfocó el plan de capacitación en relación a las comunicaciones dentro y fuera de la empresa hacia el establecimiento de una política de relaciones públicas coherente y en base a los objetivos y principios de la compañía. En este sentido, partirían las necesidades de capacitación para los colaboradores enfocado al mejoramiento de la forma de comunicación colaborador – colaborador, la manera en la que se puede ejercer la comunicación horizontal y vertical en dos direcciones en la empresa, los medios de comunicación que se pueden utilizar, los protocolos para su empleo, la política de lenguaje y de esparcimiento de los datos de la empresa o de los clientes, entre otros. Se haría un enfoque especial sobre las estrategias de comunicación efectiva, y la forma en la que los colaboradores pueden informar rápidamente a sus superiores sobre aspectos de mejora en términos comunicacionales o generales del desarrollo de la empresa SEGAZ Cía. Ltda.
- Límites de las relaciones interpersonales: Finalmente, la capacitación dará a los empleados información sobre cómo llevar las relaciones interpersonales en la empresa, los límites de cordialidad y de informalidad de la misma, y la forma en la que pueden mejorarse progresivamente desde un ambiente de respeto y cohesión sobre los objetivos de la empresa. También se informará de las consideraciones de evaluación para estos aspectos de relaciones interpersonales dentro de la empresa. Esta capacitación se enfocará en mejorar las relaciones interpersonales con dos aspectos esenciales para el sistema de gestión en control y seguridad:
 - Comunicación interna enfocada al respecto de los principios éticos de la empresa.
 - Comunicación externa con clientes y proveedores en relación a los principios éticos de la empresa.

Una vez clarificados todos los puntos de capacitación para los empleados de la empresa, se presenta el cronograma esperable de capacitación, así como los recursos materiales y humanos necesarios para garantizar la factibilidad de esta acción. Esto en la tabla siguiente.

Tabla 10. Cronograma de capacitación para la factibilidad del proyecto.

| Dimensión | Tiempo requerido | Materiales imprescindibles | Enfocado a: | Prioridad |
|--|------------------|-------------------------------------|------------------|-----------|
| Claridad en los objetivos del trabajo | Una (1) semana. | Objetivos por puesto. | Colaboradores. | Media. |
| Establecimiento de las funciones de trabajo | Una (1) semana. | Perfiles de cada puesto de trabajo. | Colaboradores. | Alta. |
| Determinación de las responsabilidades por puesto | Una (1) semana. | Perfiles de cada puesto de trabajo. | Colaboradores. | Alta. |
| Principios éticos esperables en el trabajo | Una (1) semana. | Código de Ética de la empresa. | Toda la empresa. | Alta. |
| Consideraciones comunicacionales en el trabajo | Una (1) semana. | Manual de Relaciones Públicas. | Toda la empresa. | Media. |
| Límites de las relaciones interpersonales | Una (1) semana. | Manual de Relaciones Públicas. | Toda la empresa. | Media. |

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Programa de desarrollo del personal

La empresa, frente a su futuro, debe entender que el personal de seguridad es esencialmente el más importante para preservar la coherencia del sistema de gestión en control y seguridad BASC, por lo que no puede descuidar la necesidad de desarrollo continuo de los mismos.

De tal forma, se genera un programa de desarrollo del personal con la finalidad de poder garantizar que el sistema que se desea implementar pueda prevalecer en el tiempo. Esto se conseguiría mediante el siguiente programa de desarrollo de personal por cada área de la empresa:

- Talento Humano: Por el perfil de la empresa y de su rubro de trabajo, la misma debe trabajar en un sistema de mejoramiento y desarrollo del personal de talento humano para que este sea capaz de integrar nuevas herramientas para el seguimiento de proyectos empresariales, que en el caso de SEGAZ, sería lo relacionado con la gestión de la seguridad de los clientes que contraten sus servicios. En este sentido, se debe hacer un énfasis especial en el desarrollo del personal de talento humano en relación a:
 - Gestión de conflictos internos: basado en las tres R de los conflictos, es decir, “resentimiento, requerimiento y reconocimiento” (Obonaga & Triana, 2016), el personal de talento humano debe desarrollar su actuación para minimizar el impacto de estos problemas en la empresa hacia el futuro. Un correcto desarrollo de estas habilidades del personal de talento humano podrá ayudar, además, a una capacitación intrínseca y continua en la empresa gracias a la actuación del mencionado departamento.
 - Evaluación de desempeño: el personal del departamento de talento humano debe especializarse en técnicas innovadoras de evaluación del personal, como el “Método de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de los incidentes críticos, Evaluación de 360°” (Obonaga & Triana, 2016). Con esto, la empresa podrá garantizar que los errores que surjan posteriormente con la implementación del sistema de gestión en control y seguridad

(que se manifiesten en el personal) sean correcta y oportunamente detectados.

- Contabilidad: Para el desarrollo del personal de contabilidad en la empresa SEGAZ Cía. Ltda., se debe tener un programa basado en el control interno, a modo que se pueda asegurar que el sistema de gestión en control y seguridad BASC esté perfectamente implementado con el paso del tiempo en este departamento. La empresa, para dicho desarrollo, puede enfocarse en un incremento de las competencias del personal contable en relación al control interno mediante el modelo COSO, enfocándose así en el “ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo” (Zambrano Peña, 2016).
- Departamento de Operaciones: Dentro del departamento de operaciones, el desarrollo del personal debe hacerse, de forma continuada, basado en el sistema de gestión en control y seguridad BASC, pero con un enfoque fundamental en los agentes de seguridad. Para ello, la empresa SEGAZ Cía. Ltda. debe optar, entre otras opciones que pueden discutirse según las necesidades de la misma, por programas de desarrollo para el personal de seguridad enfocados a lo siguiente:
 - Desarrollo de la protección individual de los agentes de seguridad de la empresa: basado en el mejoramiento de sus habilidades para la defensa y para la preservación y resguardo de los datos de los clientes y la empresa.
 - Desarrollo de habilidades de Supervisión, Seguridad y Gestión: los agentes de seguridad pueden desarrollarse en estos sentidos mediante cursos de desarrollo que generan escenarios de trabajo simulados que exigen acciones de supervisión / gestión, corroborando las acciones recomendadas por los protocolos de la empresa, para que se cumpla con el correcto plan de seguridad y control de los datos y la información de la empresa.

6.3 Matriz de riesgo

Con la intención de implementar correctamente el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, se realizó la siguiente matriz de riesgo en relación a los estados actuales de riesgo en la empresa, con los esperados con la posterior implementación del sistema en todas las actividades de la empresa. El desarrollo de las matrices puede observarse en las tres siguientes tablas, donde la primera explica la caracterización de colores (la leyenda para los mismos), y las dos posteriores corresponderían a la evaluación de riesgos antes y después de la implementación del sistema.

Tabla 11. Valores de la matriz de riesgo.

| Valores para la Matriz de riesgo | | Probabilidad | | | | |
|-------------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------|--------------|-------------|
| | | Raro | Poco probable | Posible | Muy probable | Casi seguro |
| Consecuencias | Despreciable | Baja-1 | Baja-2 | Baja-3 | Media-4 | Media-5 |
| | Menores | Baja-2 | Media-4 | Media-6 | Media-8 | Media-10 |
| | Moderadas | Baja-3 | Media-6 | Media-9 | Alto-12 | Alto-15 |
| | Mayores | Media-4 | Media-8 | Alto-12 | Alto-16 | Muy alto-20 |
| | Catastróficas | Media-5 | Media-10 | Alto-15 | Muy alto-20 | Muy alto-25 |

Fuente: Elaboración propia.

Se debe considerar que para la caracterización de las potenciales situaciones negativas para la empresa (riesgos), se tomó en consideración las previsiones del gerente general de la misma, quien, por experiencia, conoce de forma empírica los márgenes de probabilidad de ocurrencia para cada eventualidad actual. Las caracterizaciones ante una posible implementación del sistema BASC se realizaron considerando los potenciales impactos de la implementación del mismo. También se debe recordar que la magnitud de cada eventualidad se magnifica en un daño entre 1 y 5, donde 1 es el menos dañino y 5 es el más catastrófico.

Tabla 12. Matriz de riesgo antes de la implementación.

| Matriz de Riesgo | | Probabilidad amenazas | | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------|-------|----------|------|-------------|------------|
| Elementos | Magnitud daño | Criminalidad | | Físicos | | Negligencia | |
| | | Hurto | Virus | Incendio | Daño | Difusión | Sin cifrar |
| | | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Información | | | | | | | |
| Talento Humano | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Contabilidad | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Operaciones | 4 | 12 | 4 | 8 | 12 | 8 | 12 |
| Sistemas | | | | | | | |
| Computadores | 4 | 12 | 4 | 8 | 12 | 8 | 12 |
| Servidores | 4 | 12 | 4 | 8 | 12 | 8 | 12 |
| Grabaciones | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Personal operativo | | | | | | | |
| Coordinador seguridad | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Supervisor | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Agentes de seguridad | 4 | 12 | 4 | 8 | 12 | 8 | 12 |
| Bodega | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 |
| Vendedores | 3 | 9 | 3 | 6 | 9 | 6 | 9 |



| Datos de clientes | | | | | | | |
|-------------------|---|----|---|---|----|---|----|
| Número cuenta | 4 | 12 | 4 | 8 | 12 | 8 | 12 |
| Dirección | 2 | 6 | 2 | 4 | 6 | 4 | 6 |
| Datos personales | 2 | 6 | 2 | 4 | 6 | 4 | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis posterior a la implementación del sistema BASC presenta los siguientes resultados:

Tabla 13. Matriz de riesgo después de la implementación

| Matriz de Riesgo | | Probabilidad amenazas | | | | | |
|------------------|---------------|-----------------------|-------|----------|------|-------------|------------|
| Elementos | Magnitud daño | Criminalidad | | Físicos | | Negligencia | |
| | | Hurto | Virus | Incendio | Daño | Difusión | Sin cifrar |
| | | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Información | | | | | | | |
| Talento Humano | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Contabilidad | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| Operaciones | 4 | 8 | 4 | 8 | 8 | 4 | 4 |
| Sistemas | | | | | | | |
| Computadores | 4 | 8 | 4 | 8 | 8 | 4 | 4 |
| Servidores | 4 | 8 | 4 | 8 | 8 | 4 | 4 |
| Grabaciones | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |

| Personal operativo | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Coordinador seguridad | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| Supervisor | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| Agentes de seguridad | 4 | 8 | 4 | 8 | 8 | 4 | 4 |
| Bodega | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| Vendedores | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| Datos de clientes | | | | | | | |
| Número cuenta | 4 | 8 | 4 | 8 | 8 | 4 | 4 |
| Dirección | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| Datos personales | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados de ambas matrices de riesgo, se puede aseverar que la implementación del sistema, en términos de cambio para el mejoramiento de las condiciones de riesgo de las actividades de la empresa, sí representará un cambio adecuado para SEGAZ Cía. Ltda. Esto hace que la empresa pueda implementar el plan para su factibilidad sin tener la incertidumbre si los resultados podrán ser realmente valederos.

6.4 Necesidad financiera

Sobre la necesidad financiera de la empresa para poder ejecutar el plan, gracias a contar con liquidez financiera, la compañía podrá hacer frente a los gastos necesarios para toda la implementación a corto plazo del plan, de la misma forma que podrá cubrir

los costos en el mediano plazo y largo plazo. Todo ello se detalla en la tabla que a continuación se muestra.

Tabla 14. Presupuesto necesario para la implementación del sistema BASC.

| Requerimiento | Presupuesto |
|---|--------------------|
| Implementación de manuales | \$500,00 |
| Implementación de procedimientos | \$500,00 |
| Implementación de formatos | \$200,00 |
| Implementación de políticas | \$100,00 |
| Creación departamento Sistema Gestión | \$2500,00 |
| Implementación de evaluación y control | \$250,00 |
| Capacitación del personal sobre BASC | \$1000,00 |
| Capacitación del personal – mejoramiento general | \$1000,00 |
| Desarrollo del personal (largo plazo) | \$5000,00 |
| TOTAL | \$11.050,00 |

Fuente: Elaboración propia.

Por supuesto, los valores mencionados pueden ser reducidos a \$6050,00 porque el desarrollo del personal para el largo plazo puede aplazarse por un año o dos aproximadamente, desde la implementación del sistema.

6.5 Beneficios esperados para la empresa por la implementación

Con todo lo abordado, se pueden sintetizar los principales beneficios para la organización en la siguiente lista:

- La empresa tendrá la posibilidad de dar mayores certezas de seguridad y control a sus clientes en relación a sus servicios y el manejo de datos gracias al sistema BASC, por lo que se podrá diferenciar de la competencia y ofrecer una mejor relación calidad – precio a sus consumidores, lo que garantizará una mayor competitividad en general para la empresa.
- La empresa tendrá la posibilidad de dar servicios a empresas e instituciones que operen en el comercio exterior, dado que el sistema de gestión en control y seguridad BASC brindará mayor seguridad a los clientes que puedan tener actividades comerciales en dicho sector sobre la contratación de SEGAZ Cía. Ltda. para brindar servicios de seguridad.
- La credibilidad de la empresa incrementará, lo que le abrirá las puertas a mercados de clientes con mayores exigencias, diversificándose así el público al que la empresa apuntaba, lo que a la larga puede traducirse en un incremento de los ingresos.
- La empresa ganará enteros en lo que respecta a trabajo en equipo y eficiencia, reduciendo las pérdidas por los errores que se cometían al no contar con un eje procedimental correcto en la misma. El trabajo entre departamentos sería fluido y orgánico, con una comunicación acorde a la realidad de la empresa.
- El ambiente de trabajo de la empresa mejorará de manera significativa y se les dará mayor certeza a los trabajadores sobre cómo deben tratarse en términos de relaciones interpersonales, sin mencionar que el establecimiento de canales de comunicación con sus respectivos protocolos ayudará al mejoramiento continuo de la organización.
- La promoción continua de la normalización de la estandarización de los procesos de la empresa facilitará la integración de nuevos colaboradores, así como la promoción de los empleados antiguos, reduciéndose los esfuerzos requeridos en términos de capacitación, sin mencionar que la rotación será menor al haber una reducción de los errores en funciones y responsabilidades en los empleados.
- El control de calidad en cada una de las actividades de la empresa será un nuevo estándar, lo que le ayudará a reducir los roces negativos con los

clientes y dentro de los diferentes departamentos, quienes apostarán desde ahora en adelante por la excelencia.

- Se reducirá sobremanera los riesgos de la empresa en relación al hurto de información, al mal manejo de los equipos, a los daños de la información y, sobre todo, a la difusión de los datos de los clientes, que puede comprometer la imagen de la organización.
- La implementación del sistema permitirá que la mayoría de los empleados de la empresa tengan una mejor capacitación, lo que generará una barrera de protección contra nuevos competidores que puedan intentar robar cuota de mercado a la empresa.
- Al haber en los colaboradores un sentimiento arraigado sobre las metas, valores, políticas y filosofías empresariales, es probable que la rotación de personal, sobre todo en lo relacionado a los agentes de seguridad, se reduzca de forma significativa.

Componentes de la implementación
Departamento de sistema de Gestión

1. Procedimientos

1.1 Procedimiento de control de documentos

La empresa SEGAZ Cía. Ltda. tendrá un control estricto del manejo de documentos relacionados con las actividades de la empresa. En este sentido, se deberán considerar los siguientes procedimientos para las acciones relacionadas con los documentos:

- Formato de los documentos: los documentos se procederán a crear en Microsoft Word a través de las cuentas Office 365 de la empresa, utilizando los formatos correspondientes de ser necesario o las características siguientes: interlineado 1.5, letras Arial 12, espaciado de 0 puntos posteriores y anteriores.
- Creación de documentos: los documentos deberán ser creados únicamente dentro de la empresa, en base a los requerimientos del puesto y, en el caso de tratarse de documentos a presentar entre departamentos o a terceros fuera de la empresa, deberán ser realizados en base a los formatos de la compañía. Todos los documentos deberán crearse en la carpeta de la intranet de la empresa.
- Revisión y aprobación de los documentos: los documentos que tengan intenciones oficiales dentro de las actividades de la empresa sólo saldrán de los respectivos departamentos previa aprobación por parte de los supervisores designados o gerentes del área en cuestión.
- Publicaciones de los documentos: los documentos de la empresa no podrán ser publicados en ningún tipo de red social o espacio de la internet que no sean medios oficiales de la propia compañía. El procedimiento de publicación estará a cargo únicamente por el especialista de marketing correspondiente, previa revisión del gerente del área.
- Documentos obsoletos: todos aquellos documentos que tengan finalidad de reportaje, informe, resumen u otros, deberán ser almacenados en registros históricos de forma física y digital mediante los formatos correspondientes. Será labor del gerente del área correspondiente el clasificar y revisar los documentos obsoletos antes de su desclasificación para el registro histórico final.

1.2 Procedimiento de auditorías internas

Los procedimientos de auditorías internas deberán producirse por períodos no mayores a seis meses por departamento, donde se deberán seguir los siguientes pasos procedimentales para asegurar su eficiencia:

- Alcance: se deberá definir el alcance de la auditoría en relación a la naturaleza de la misma.
- Objetivos: deberán ser secuenciales y enfocarse en el encuentro de problemas o éxitos que se hayan obtenido dentro del departamento.
- Responsabilidades: se procederá a asignar responsables del departamento de Sistema de Gestión y del departamento a ser auditado para una mayor accesibilidad a la información.
- Planificación: se debe posteriormente proceder a planificar los tiempos necesarios, así como los recursos que se esperan para poder llevar a cabo la auditoría de forma exitosa.
- Trabajo de campo: el trabajo de campo deberá ser liderado por un miembro del departamento de Sistema de Gestión. Se seguirán los pasos correspondientes a la planificación y existirá un representante del departamento auditado para garantizar la transparencia del proceso.
- Informe: el informe sobre la auditoría deberá ser presentado en los formatos correspondientes de la empresa. El mismo deberá incluir las evidencias en la parte de los anexos, así como la descripción de todo el procedimiento realizado. Las secciones del documento serán las siguientes: introducción, alcance, objetivos, instrumentos, hipótesis, resultados de la auditoría, análisis de los resultados, conclusiones a modo de recomendaciones para la solución de los problemas.
- Seguimiento: el líder de la auditoría realizada comunicará los resultados de la misma al gerente del departamento en cuestión con la finalidad de entregar, al mismo tiempo, las sugerencias para la corrección. Las mismas deberán seguirse por un plazo de 6 meses máximos o el establecido según la complejidad de la intervención.

1.3 Procedimiento de corrección y prevención

Para el manejo de las correcciones y prevenciones dentro de los departamentos de la empresa que serán manejadas por el departamento de Sistema de Gestión, se deberán seguir los siguientes pasos:

- La identificación de la necesidad correctiva o preventiva partirá desde las auditorías realizadas por el departamento de sistemas de gestión o por la notificación de otro departamento de la empresa. La misma deberá, en este último caso, ser estudiada por un equipo de especialistas del departamento para recopilar la información sobre la misma.
- Una vez identificada la necesidad, se deberá hacer un plan de acciones correctivas o preventivas, según sea el caso, en donde se expongan las potenciales acciones a realizar (al menos tres opciones, al menos que el problema no lo permita) y los mecanismos de verificación para comprobar la efectividad de la acción planificada.
- Generadas las propuestas, se deberán socializar con el departamento en cuestión para generar un consenso en base a la opción de solución conveniente, los tiempos que se requerirán para la intervención, la fecha exacta para la misma y el establecimiento de los recursos y responsables necesarios en el caso de requerirse. Esta acción de socialización podrá evadirse en el caso que el problema a prevenir o corregir sea apremiante y peligroso para la empresa y/o los trabajadores.
- Posteriormente, se debe implementar la acción correctiva o preventiva en base a los pasos anteriores. La implementación deberá realizarse en presencia de un líder auditor por parte del departamento de Sistema de Gestión, así como un contralor del departamento objetivo. Los responsables serán los encargados de implementar la acción correctiva o preventiva.

- Finalmente, la acción preventiva o correctiva deberá ser revisada y validada por el departamento de Sistema de Gestión y evaluada por un plazo de tres meses. Posterior al mismo, se deberá ofrecer un informe al departamento intervenido con los resultados de la intervención.

1.4 Procedimiento para evaluar riesgos

El proceso de identificación de riesgos será llevado a cabo por el departamento de Sistema de Gestión en conjunto con un encargado especial por departamento que tendrá la responsabilidad de generar reportes para evaluar constantemente riesgos. Los procedimientos para la evaluación de riesgos corresponderán a los siguientes pasos:

- Identificación de riesgos: los mismos deberán identificarse en base al tipo de riesgo, que podrán ser naturales, biológicos, de accidentes laborales, intencionales, tecnológicos, químicos, mentales, interrupciones de la cadena de suministros y otros que pongan en riesgo algún elemento de la empresa.
- Determinación de los perjudicados: se deberá esclarecer la cantidad exacta, especificándose los puestos correspondientes, de personas o trabajadores que pueden ser perjudicados por el riesgo potencial. Se deberá especificar cómo podrían ser perjudicados.
- Evaluación del riesgo: una vez identificado y determinado el riesgo, deberá clasificarse en una escala de nivel que especificará riesgos menores (que no implican daños a personas y/o daños leves a la empresa), riesgos medios (puede poner en riesgo de manera menor la salud de los empleados y/o de forma media la actividad empresarial) y riesgos mayores (pone en riesgo considerable la salud del empleado y/o de forma importante la actividad de la empresa).
- Toma de precauciones: las acciones de precaución y control de riesgo deberán ser generadas por el departamento de sistema de gestión en un plazo de 6, 3 y 1 mes en los casos de riesgos menores, medios o mayores, respectivamente. Todas las acciones y recomendaciones deberán ir explicadas detalladamente con la finalidad de facilitar la aplicación.

- Evaluación: los riesgos, sea de la naturaleza que sean, deberán ser constantemente evaluados (tiempo a establecerse según necesidades de la empresa) en relación a lo determinado por el Departamento de Sistema de Gestión. Estas evaluaciones deberán realizarse de forma visual presencial y a través del uso de instrumentos objetivos, como la lista de chequeo.

1.5 Procedimiento de mejora continua

El proceso de mejora continua en relación a los elementos relacionados con el sistema BASC deberán ser evaluados por el departamento de sistema de gestión. El procedimiento para ello será el siguiente:

- Análisis del proceso actual: todos los procedimientos relacionados con el sistema BASC deberán evaluarse continuamente para corroborar su efectividad. El análisis de los mismos deberá hacerse en relación a lo estipulado por la BASC y en concordancia con las necesidades del proceso. Se deberá tomar en cuenta las necesidades relacionadas con la eficiencia del proceso, la seguridad, la transparencia y todos aquellos elementos que puedan depurar la efectividad del mismo en el tiempo.
- Identificación de problemas: la identificación del problema deberá realizarse de forma sistemática, utilizándose para ello un formato correspondiente con el cual se puedan estructurar todos los aspectos relacionados al problema identificado. Se deberá, como mínimo, explicar las causas del problema, las repercusiones estimadas dentro del proceso BASC, la justificación detrás de considerarse un problema y los beneficios que podrían esperarse de la solución del mismo. En el caso que la identificación de problemas revele que existen dos o más problemas relacionados al mismo proceso, todos los pasos anteriores deberán replicarse por cada uno de los problemas encontrados, de tal forma que el tratamiento de los mismos pueda hacerse de forma individualizada.

- Desarrollo de soluciones: las soluciones deberán ser desarrolladas en base a cada una de las necesidades identificadas en el apartado anterior. Las soluciones desarrolladas deberán ser configuradas por el representante del departamento en cuestión y por el líder correspondiente del departamento de Sistema de Gestión. Las soluciones deberán planificarse en términos temporales y de recursos, considerándose si la aplicación del mismo es adecuada en relación a los beneficios esperados para el proceso que se ha problematizado.

1.6 Procedimiento de medición de indicadores de gestión

El procedimiento de medición de indicadores deberá realizarse únicamente por la persona encargada del departamento de Sistema de Gestión, siendo necesario que los indicadores cumplan con los requisitos del sistema de gestión y seguridad BASC. Los indicadores de seguridad y gestión que se deberán medir serán los siguientes:

- Indicadores de gestión humana relacionados con la capacitación.
- Indicadores de gestión humana relacionados con la selección.
- Indicadores de gestión de la calidad y los sistemas.
- Indicadores de los sistemas de control de acceso.
- Indicadores del manejo de documentos.
- Indicadores del manejo de datos de los clientes.
- Indicadores de logística.
- Todos aquellos necesarios para el sistema BASC.

Todos los indicadores deberán medirse con un plazo de entre 1 mes mínimo y 12 meses máximos para verificar que todo lo establecido dentro de los estándares del sistema BASC se cumplan a cabalidad. Todo el proceso de medición de indicadores se realizará de la siguiente forma:

- Identificación del indicador a medir.
- Escogencia del instrumento adecuado para la medición.
- Notificación de auditoría al departamento correspondiente.
- Evaluación del indicador a través de los registros requeridos o de la observación correspondiente.
- Análisis de los indicadores medidos.

- Generación de un reporte donde se expliquen los resultados de cada uno de los indicadores medidos.
- Generar una explicación de los problemas o fortalezas descubiertas y el impacto en la empresa.
- Desarrollar planes de corrección de ser necesario (ver la sección de procedimiento para los planes correctivos o preventivos).

Departamento de Talento Humano

1. Procedimientos

1.1 Manual de manejo y administración de personal

El presente manual corresponde al departamento de Talento Humano de la empresa SEGAZ Cía. Ltda., con la finalidad de generar un mejor manejo y administración del talento humano mediante mecanismos de control se gestión y seguridad inspirado en el cumplimiento del BASC. A continuación, se exponen los fundamentos del mismo.

Fundamento legal y técnico: el manual se fundamental en la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo y el reglamento general de la empresa. Desde el aspecto técnico, la fundamentación se hace desde el sistema de gestión de control y seguridad basado en BASC según su actualización reciente. El manual deberá ser aplicado por los líderes del departamento de Talento Humano.

Niveles jerárquicos: la empresa estará compuesta de los siguientes niveles jerárquicos en relación a los puestos de mando. Los puestos debajo de la línea más baja de estos podrán definirse a conveniencia de la actividad. Los cargos básicos, en orden de importancia, son: presidente, vicepresidente, gerentes y jefes.

Reclutamiento: para el reclutamiento de nuevo personal, la empresa deberá asociar los criterios de selección a los valores de la empresa, las necesidades del puesto y el perfilamiento del postulante de cara al futuro. Se deberán hacer al menos dos pruebas, siendo la primera una psicométrica a través de un instrumento estandarizado y la segunda una entrevista con el gerente de Talento Humano.

Requisitos para el ingreso: para que una persona pueda ser seleccionada por la empresa, deberá cumplir con una serie de requisitos, siendo los mismos los siguientes: Presentar el currículo actualizado para la fecha de la solicitud; Tener aprobado, al menos, educación bachillerato en Ecuador o en la nación de la que proceda, con sus respectivos certificados en este último caso. Poseer todos los documentos de identidad nacional en regla, incluyéndose visados u otros requisitos formales en el caso de extranjeros; Debe tener un certificado de salud avalado por las autoridades competentes.

Procedimiento general de reclutamiento: como norma general, la empresa al momento de requerir nuevo personal deberá generar un informe el jefe del área correspondiente explicando el motivo de la necesidad (un nuevo puesto, despido o renuncia de un

trabajador, entre otros). Se deberá adjuntar el perfil del puesto y las necesidades especiales requeridas de la persona que se necesita contratar. Dicha solicitud pasará a gerencia, quien finalmente remitirá al Gerente de Talento Humano para su evaluación y discusión con presidencia en el caso de necesitarse.

Una vez que la solicitud haya sido aprobada, se generarán puntos de convocatoria para los potenciales candidatos a través de medios digitales y físicos, según convenga, utilizando para ello páginas oficiales de búsqueda de empleo, las redes sociales de la empresa o los diarios de circulación cantonal. Las solicitudes serán captadas por un cierto período de tiempo que deberá ser definido por el gerente de Talento Humano para que, posteriormente, se proceda al proceso de selección.

Procedimiento de selección: una vez seleccionados los candidatos promisorios en base a las condiciones previamente expuestas en este manual, el Gerente de Talento Humano deberá someter a las dos pruebas mínimas necesarias a los aspirantes para que así se puedan tener datos suficientes para elegir al candidato idóneo para el caso (psicométrica e intelectual). Las entrevistas deberán ser realizadas por el Gerente de Recursos Humanos acompañado del Gerente del área interesada en el nuevo personal en el caso de ser necesario. Una vez que las pruebas culminen, los gerentes de las áreas interesadas deberán evaluar el desempeño de cada candidato y evaluarlos cuantitativamente para seleccionar el que se ajuste a las necesidades del cargo y de la empresa. Este debate podrá incluir a los gerentes del área, así como a aquel personal que se considere importante integrar al mismo.

Procedimiento de inducción: toda persona contratada por la empresa deberá pasar por un proceso de inducción en el que se le enseñarán los elementos básicos que debe conocer de la empresa. La inducción durará un total de ocho (8) horas laborales y serán aplicadas el primer día de trabajo del seleccionado. La inducción estará basada en lo siguiente: Explicación sobre el reglamento general de trabajo de la empresa; explicación sobre el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la empresa; Otorgamiento del carnet de identificación y explicación de los límites para su utilización; Entrega de copia del contrato del trabajo en donde se le explicará todos los puntos relacionados con responsabilidades y remuneraciones. Finalmente, se presentará ante sus compañeros de trabajo para que al día siguiente pueda incorporarse a su puesto.

Períodos de prueba: las personas contratadas sólo podrán ser puesta a prueba en relación a los plazos establecidos por el Código de Trabajo del Ecuador o en base a aquella ley que estipule dichos plazos. El período de prueba deberá ser acorde al cargo, evitándose que la persona contratada realice labores que no corresponde a las acciones que se le presupone debe ejecutar. En el período de prueba se deberá ejecutar una evaluación constante a las habilidades de la persona en relación a las competencias esperadas. El departamento de Talento Humano asignará a un responsable para ello y le especificará las variables, dimensiones e indicadores que deberá evaluar en un instrumento de recolección de datos cuantitativo que se diseñará en base a las necesidades del puesto en cuestión.

Estructura de sueldos: los sueldos serán asignados en relación a tres variables específicas, las cuales se mencionan a continuación:

- Responsabilidad del cargo: según las responsabilidades del cargo se deberá asignar un sueldo acorde a las mismas. A mayores responsabilidades, mayor debe ser el sueldo a devengar. Las responsabilidades serán mayores en relación a la importancia de las mismas, no necesariamente a la cantidad. La escala de responsabilidades será subjetiva y en relación a la importancia contextual y temporal del cargo en la empresa.
- Jerarquía del cargo: los sueldos deberán ser asignados en relación con la jerarquía del cargo. En este sentido, no podrán existir puestos que, en diferentes órdenes jerárquicos verticales, devenguen el mismo sueldo. Debe existir una diferencia significativa entre sueldos de diferentes cargos según la responsabilidad y según la jerarquía. Como norma, se establece un valor porcentual de al menos el 25% de diferencia entre cargos según su jerarquía.
- Antigüedad del trabajador: la empresa premiará con sueldos mayores por la antigüedad del trabajador. Esta antigüedad permitirá reducir las diferencias de sueldo en un 5% entre jerarquías superiores con cada lustro de antigüedad. El incremento de sueldo será anual, subiéndose un 1% del valor del sueldo.

Promoción: los trabajadores podrán ser promovidos de su cargo con la finalidad de ocupar puestos vacantes, puestos nuevos u otros casos similares. Los criterios que se deben considerar para promocionar a un trabajador son los siguientes:

- Antigüedad en la empresa.
- Demostración de exceder las capacidades y habilidades para el puesto actual y que compaginen con la del puesto a ascenderle.
- Demostración de compromiso con la empresa, liderazgo, capacidad de detección de problemas u otra habilidad que pueda considerarse clave y estratégica para el desarrollo de la empresa.

1.2 Descripción del perfil de cargos

Cuando se requiera crear un nuevo puesto o modificar uno ya existente, se deberá realizar la descripción del perfil de cargo o de puesto correspondiente. El mismo deberá realizarse mediante un documento escrito, utilizando un lenguaje claro y desarrollado de forma sistemática y completa, además de objetiva.

- Caso 1 – Cuando un puesto existente cambia de forma significativa
 - Responsable: la persona responsable de elaborar el nuevo perfil del cargo será el Gerente de Talento Humano. El mismo deberá ser realizado a la par de la persona que está ocupando el puesto que ha cambiado significativamente, que se considerará experto en el área y que deberá ofrecer los parámetros básicos para describir responsabilidades, funciones, limitantes, entre otros.
 - Autorizaciones: las descripciones deberán ir avaladas por la firma del jefe del puesto modificado, por el Gerente del área, por el Gerente de Talento Humano y por el Presidente de la empresa.
- Caso 2 – Cuando se crea un nuevo puesto en la empresa
 - Responsable: la persona responsable de elaborar el nuevo perfil del cargo será el Gerente de Talento Humano. El mismo deberá ser realizado a la par de la persona que está ocupando el nuevo puesto, que se considerará experto en el área y que deberá ofrecer los

parámetros básicos para describir responsabilidades, funciones, limitantes, etc.

- Autorizaciones: las descripciones deberán ir avaladas por la firma del jefe del puesto nuevo, por el Gerente del área, por el Gerente de Talento Humano y por el Presidente de la empresa.

1. Procedimientos

1.1 Procedimiento de control de inventarios

El Departamento de Contabilidad asignará un responsable quien será el encargado de recibir los recursos materiales necesarios para las operaciones de seguridad, mantenimiento, entre otros. Los procedimientos relacionados al control de inventario serán los siguientes:

- Inspección de inventarios: los inventarios serán chequeados cuantitativamente una vez por semestre, donde se contarán todos los productos del almacén. La tarea deberá ser realizada por el especialista de contabilidad y la persona encargada del inventario.
- Recepción de inventarios: la nueva mercadería que pueda llegar a la empresa será recibida únicamente por el responsable designado del departamento de contabilidad, salvo en casos de ausencia, para los cuales deberá ser recibida por su suplente previamente designado.
- Identificación de artículos: los artículos que permanezcan en inventario deberán identificarse mediante un código QR que permita mediante un software conocer la fecha de ingreso, valor comercial y características básicas.
- Registro de ingresos: para el ingreso de mercadería, se deberá utilizar un software contable que permita la carga en inventario a través del ingreso de una factura de compra o de una guía de remisión. Esta acción sólo podrá ser realizada por el especialista de contabilidad encargado para el caso. Bajo ninguna circunstancia se podrá ingresar mercadería sin un comprobante adecuado avalado por el SRI y sin que el responsable de contabilidad haga un chequeo físico de los productos recibidos.
- Registro de salidas: las salidas de productos en el inventario serán registrados únicamente mediante guías de remisión o facturas. No se podrá generar algún préstamo a través de algún tipo de documento que no se ajuste a estos señalamientos, ni siquiera cuando la orden venga dada por los superiores del responsable.

- Condiciones de almacenamiento: cada uno de los productos del inventario deberán almacenarse según las especificaciones dadas por el fabricante, de tal forma que se preserve las condiciones adecuadas para su reventa o uso.

1.2 Procedimiento de adquisición de productos

La adquisición de nuevos productos para inventario sólo podrá ser realizada por el especialista encargado del Departamento de Contabilidad. Para poder realizar el proceso de forma adecuada, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Recepción de solicitudes de compra: las compras se realizarán únicamente a través de la recepción de una solicitud de compra por alguno de los jefes o gerentes departamentales. Estas solicitudes de compra deben especificar claramente el número de ítems que se solicitan, la cantidad por cada ítem, la unidad de medida, la justificación de la compra y la firma del responsable del área.
- Cotización a proveedores: con la solicitud de compra generada, el especialista deberá proceder a solicitar a los proveedores de la empresa una cotización sobre los productos necesarios. Esta cotización deberá ser fiel a la solicitud de compra original, por lo que no se podrá generar una única cotización para varias solicitudes de compra.
- Solicitud de autorización en compras específicas: cuando las compras sobrepasen el valor de \$1000,00 y no vengán directamente generadas por el gerente de alguna de las áreas de la empresa, se deberá solicitar al gerente de contabilidad la autorización para proceder a la compra por dicho valor. La solicitud de autorización deberá ser realizada en base a un documento que incluya la solicitud de compra original, el proveedor, la cotización del proveedor y la justificación de la compra. La aprobación deberá ser por escrito, mediante correo electrónico.
- Envío de la orden de compra al proveedor: una vez que la cotización sea aprobada, se generará una orden de compra que deberá ir firmada por el

responsable del proceso. La misma deberá ser enviada por correo al proveedor para que proceda con la facturación.

- Registro de la factura de compra: las facturas de compra serán ingresadas únicamente por el responsable del proceso. La misma sólo será ingresada como inventario en bodega cuando se reciba la mercadería.

1.3 Procedimiento de contabilidad de costos

La contabilidad de costos sólo podrá ser llevada por el jefe del Departamento de Contabilidad. El procedimiento se hará en base a objetos de costos, como se especifica a continuación:

- Registro de gastos directos: se deberá llevar una cuenta específica para registrar los gastos directos en los que incurra la empresa. Los mismos deberán ser agendados según las consideraciones de las NIC.
- Registro de gastos indirectos: se deberá llevar una cuenta específica para registrar los gastos indirectos en los que incurra la empresa. Los mismos deberán ser agendados según las consideraciones de las Normas Internacionales de Contabilidad.
- Cuadre y comprobantes de producción: todos los consumos de insumos deberán ser registrados según los gastos que se hayan generado para labores de producción.
- Cuadre y comprobantes de inventario: todos los ingresos de insumos deberán ser registrados según los gastos que se hayan generado para labores de inventario.
- Elaboración de estados de costos: serán realizados en base a las ventas de la empresa. Los estados de costo deben incluir los elementos por cada actividad, desglosarse por fecha y cliente, para una mayor facilidad en su entendimiento.
- Elaboración de las fichas de costos unitarios: para generar un registro claro de las actividades y los costos de la empresa, se deberán realizar las

respectivas fichas de costos unitarios con los valores actualizados según las partidas asociadas.

- Análisis de presupuesto de gastos: con cada cierre de costos, se deberá generar un análisis de los presupuestos de gastos para el año y mes en curso para así poder determinar desviaciones. Estos análisis deberán ser presentados como informes finales resumidos a los departamentos correspondientes causantes de la desviación detectada a raíz de sus actividades. Las desviaciones, además de ser notificadas, deberán ser solucionadas en un plazo de 10 días máximos por parte del gerente de área.

1.4 Procedimiento cálculo de costo de producción

Para realizar el cálculo de los costos de producción, los cuales corresponderán a la venta de productos de seguridad y la prestación del servicio de seguridad física y/o electrónica, se deben seguir los siguientes procedimientos:

- Grupos de gastos: el cálculo de los costos de producción debe darse a través de tres grupos de gastos específicos, los cuales serán mano de obra, materiales y costos generales de fabricación/servicio. Estos grupos deberán representarse como resultados generales para la posterior realización de los informes correspondientes.
- Cálculo del costo de materia prima: para el cálculo de los costos relacionados con las materias primas, se deberá contabilizar todos los valores relacionados a las mismas incluyéndose transporte, seguro, costos de impuestos por aduana, horas hombre empleadas para la transformación de las mismas, entre otros que se consideren influyentes.
- Cálculo del costo de la mano de obra: los costos relacionados a la mano de obra deberán considerar todo lo relacionado a las horas comunes trabajadas, horas extras, beneficios de ley, gastos relacionados con alimentación o salud, entre otros.
- Costos generales del servicio: los costos generales del servicio corresponderán a la consideración de todo el proceso de venta para llegar a

la prestación del servicio. En este sentido, se deberá considerar las horas invertidas por el vendedor, los gastos en telecomunicaciones, lo relacionado a papelería, entre otros.

- Costos adicionales: en los casos en los que se generen costos adicionales, como de mantenimiento, se deberán ingresar como gastos extraordinarios, siendo este un cuarto grupo menos relevante que los demás. En el caso que los gastos extraordinarios superen los gastos de cualesquiera de los otros grupos mencionados, se deberá generar una reunión con el líder del departamento de operaciones para conocer las causas de los gastos elevados en dicho sentido.

1.5 Procedimiento de manejo, entrada y salida de productos de bodega

Con la finalidad de hacer específico el manejo de ciertos productos de bodega que por costos elevados de los mismos representan activos de importancia para la empresa, se especifican los procedimientos relacionados con el manejo de ciertos productos:

- Productos electrónicos: los productos electrónicos deberán ser manejados únicamente con guantes de nylon con la finalidad de prevenir el daño de los mismos por choques electrostáticos. La entrada y salida de estos estará pautada en relación a los protocolos previamente mencionados con el manejo de los inventarios.
- Productos eléctricos: los productos eléctricos no conectados a la red podrán manejarse sin protecciones especiales, además de poder ser almacenados en lugares que no necesariamente cumplan con los estándares solicitados del fabricante. La entrada y salida de estos estará pautada en relación a los protocolos previamente mencionados con el manejo de los inventarios.
- Productos magnéticos: los productos magnéticos, como imanes y discos duros, sólo podrán ser apilados según lo estipulado por el fabricante, no podrán ser lanzados ni reparados. La entrada y salida de estos estará pautada en relación a los protocolos previamente mencionados con el manejo de los inventarios.

- Productos químicos: los productos químicos sólo podrán ser almacenados en la bodega en un lugar que esté a un metro máximo de una salida de aire, de tal forma que exista ventilación adecuada para los mismos. Estos deberán ser manejados utilizando guantes y lentes protectores. La entrada y salida de estos estará pautada en relación a los protocolos previamente mencionados con el manejo de los inventarios.
- Productos biológicos: los productos biológicos no podrán ser almacenados en bodega al menos que se cuenten con los medios de refrigeración adecuado para los mismos. Bodega tiene prohibido el almacenamiento de alimentos. La entrada y salida de estos estará pautada en relación a los protocolos previamente mencionados con el manejo de los inventarios.

1.6 Procedimientos de análisis de conveniencia, adecuación, eficiencia y eficacia de las acciones contables

Con la finalidad de ajustar las acciones contables a los estándares de la BASC, se deberán considerar los siguientes procedimientos de análisis según se necesiten y ameriten para cada caso:

- Análisis de conveniencia de las acciones contables: las acciones contables deberán ser ejecutadas en base a planificaciones semanales y mensuales, de tal forma que se prevengan errores por omisión en las mismas. Estas acciones deberán ser analizadas constantemente en base a la conveniencia de su organización, de tal modo que se puedan realizar cambios en el caso de ser necesario.
- Análisis de la adecuación de las acciones contables: las acciones contables de la empresa estarán supeditadas a la norma BASC aplicable y a las normas de la IFRS (International Financial Reporting Standards). En el caso que se necesite adecuar algunas acciones fuera de lo establecido por estas instituciones previamente mencionadas, se deberá analizar la conveniencia de las adecuaciones que se desean realizar, evaluando las consecuencias en

el corto, mediano y largo plazo, así como los potenciales costos que se pueden generar para la empresa.

- Análisis de la eficiencia de las acciones contables: las acciones contables deberán realizarse en un tiempo estipulado. De forma mensual se deberá analizar el cumplimiento de objetivos y las acciones realizadas para ello para analizar la eficiencia de las acciones contables. En el caso de conseguirse diferencias significativas en el uso del tiempo en un 25% en meses con actividades objetivamente similares, se deberán generar acciones correctivas para el mejoramiento de las mismas.
- Análisis de la eficacia de las acciones contables: será necesario el análisis mensual de todas aquellas acciones realizadas alejadas del protocolo de trabajo del departamento contable que hayan sido impuestas por la alta directiva de la empresa para hacer de un procedimiento específico eficaz. Este análisis deberá determinar el grado de impacto de las mismas.

1.7 Procedimiento de mejora continua

Para lograr que el Departamento de Contabilidad mejore continuamente en relación a lo estipulado en el sistema de control en gestión y seguridad BASC, se debe considerar los siguientes puntos de mejora continua:

- Comunicación de equipo: se deberá evaluar la eficiencia de los medios de comunicación empleados para determinar posibles problemas en los mismos y así corregirlos.
- Formación y desarrollo: se deberá realizar una evaluación 360° a los colaboradores del departamento contable una vez por año con la finalidad de desarrollar planes de formación y desarrollo de competencias para mejorar la eficiencia de su trabajo.
- Avances tecnológicos: el departamento deberá evaluar la obsolescencia de los equipos tecnológicos y la repercusión en la productividad, para así planificar la sustitución de los mismos por equipos avanzados que agilicen el proceso contable.
- Establecimiento de plazos: el departamento deberá evaluar la calendarización que se ha propuesto a fin de año para manejar posibles ajustes en los mismos según la eficiencia detectada en ciertos procesos.
- Procesamiento por lotes: el departamento deberá observar la similitud de ciertas clases de acciones con la finalidad de generar lotes de acción que agilicen los registros contables.
- Uso de métricas: el departamento deberá revisar si las métricas que utiliza para la generación de informes son las adecuadas en relación a las necesidades actuales de la empresa. De no serlas, se deberá buscar el reemplazo inmediato de las mismas.
- Automatización: se deberán crear formulaciones que permitan automatizar ciertos procesos que se puedan relegar al uso de softwares específicos dentro de la empresa.
- Colaboración entre departamentos: se deberá evaluar cualitativamente la sinergia con otros departamentos al menos una vez por año.



1. Procedimientos



1.1 Procedimiento de operaciones de seguridad

El departamento de operaciones manejará procedimientos para las operaciones de seguridad física y electrónica en relación a los siguientes parámetros que podrán ajustarse según las necesidades del cliente:

- Operaciones de seguridad física o electrónica:
 - Determinación de necesidades del cliente: cuando se genere una orden de servicio de seguridad, el gerente de Operaciones o el responsable designado deberá reunirse con el cliente para recopilar las necesidades específicas del servicio que han sido detalladas en el contrato de servicio, así como otros detalles que puedan ser importantes para el establecimiento de los objetivos.
 - Determinación de objetivos: se determinará, en conjunto con el cliente, los objetivos de seguridad que se deben alcanzar con el servicio. Se debe delimitar los objetivos adecuadamente en relación al tiempo y espacio requeridos, según lo estipulado en el contrato inicial y en la revisión de campo realizada.
 - Determinación de alcances: se debe especificar al cliente las limitantes relacionadas con el servicio, en especial ante solicitudes que no estaban detalladas en el contrato inicialmente desarrollado y que puedan devengar en costos elevados para la empresa.
 - Determinación de responsables: se asignarán los operarios de seguridad según el contrato establecido en base a la cantidad de personas y a las capacidades que deberían poseer para el tipo de trabajo que se debe cubrir durante las operaciones. Los responsables no podrán ser sustituidos sin previo aviso y sin autorización por parte del Gerente de Operaciones. La sustitución deberá ser notificada al cliente y se deberá capacitar al nuevo operario sobre el trabajo que se está realizando.
 - Determinación de rutinas: en el caso que el servicio de seguridad implique el establecimiento de rutinas, se deberán discutir con el especialista del área y no podrán ser alteradas por los operarios de seguridad bajo ninguna circunstancia y sin previa autorización por

parte de sus superiores. Las rutinas deberán ser conocidas por todos los responsables del servicio de tal forma que puedan conocer la ubicación y rutinas de sus compañeros en todo momento para una mejor coordinación.

- Reportes de resultados: cada operación que se realice deberá ser culminada con la generación de un reporte que deberá ser entregado al encargado del operativo en el Departamento de Operaciones. Estos informes serán realizados por cada turno rotativo e irá firmado por todos los responsables de la operación. Al final de la semana, se deberá generar un informe final que irá firmado por todos los responsables del servicio.
- Anunciación de eventualidades: cuando se esté realizando una operación de seguridad, ya sea física o electrónica, y ocurra una eventualidad (intento de asalto, robo, intrusión, cortes de servicio eléctrico, entre otros) los mismos deberán ser notificados de inmediato a los supervisores responsables y generar los protocolos de alerta practicados para el caso. En casos de extremo riesgo, el personal deberá llamar de forma inmediata a los efectivos policiales de la zona.

1.2 Procedimiento de mejora continua

Para asegurar la mejora continua en las actuaciones de seguridad física y/o electrónica de la empresa, se deben tomar en consideración los siguientes pasos:

- Diseñar, aplicar y analizar encuestas de satisfacción sobre el servicio ofrecido a los clientes, previa autorización de los líderes de la organización a la que se le ha prestado el servicio.
- Desarrollar reuniones de discusión posteriores a cada servicio cumplido en donde cada responsable pueda opinar y generar ideas en relación a las fortalezas y debilidades encontradas, así como a las oportunidades y amenazas detectadas.
- Evaluar las rutinas realizadas, las eventualidades acontecidas y la infraestructura protegida para generar mejores criterios de creación de rutas

de vigilancia y ubicación de cámaras que se podrán aplicar en futuros trabajos.

- Capacitar al personal sobre los errores cometidos y las amenazas detectadas para mejorar su capacidad de reacción ante las mismas.



1. Planes

1.1 Planeación de emergencias y contingencias

- ***Planeación de emergencia***

Ante cualquier tipo de emergencia (natural, institucional, humana, entre otros) las acciones de los operadores que estén realizando el servicio deberá responder a las planificaciones diseñadas en base al contexto del cliente que debieron realizarse antes de realizar el servicio. En dichos casos, las acciones de los operarios deberán ir enfocadas a lo siguiente:

- Facilitar la capacidad de reacción y operación de los equipos de emergencia, salud y similares de la empresa o de terceros para mejorar la atención a las personas afectadas.
- Disminuir los problemas humanos relacionados a la emergencia a través del manejo situacional de los operadores en relación a su entrenamiento para evacuar o proteger el personal de la empresa contratista.
- Facilitar información a las autoridades públicas de seguridad y emergencia para la ubicación de posibles civiles atrapados o en situación de vulnerabilidad debido a la emergencia suscitada.
- Minimizar las consecuencias materiales gracias al oportuno manejo de la situación y a la notificación eficiente y rápida a las autoridades competentes mediante las vías de comunicación estipuladas.
- Evitar las pérdidas humanas por acciones imprudentes por parte de las personas trabajadoras y clientes de la empresa contratista que puedan estar en el lugar del suceso al momento de su ocurrencia.

Los planes de emergencia deberán ser realizados, como se mencionó, de forma personalizada de forma obligatoria según el cliente que haya contratado el servicio de seguridad a la empresa. Para el diseño de los planes de emergencia, se deberá solicitar al cliente los planos de la institución y aquellas limitantes que pueda conocer sobre la organización y su planta física. Los operarios de la empresa de seguridad SEGAZ Cía. Ltda. deberán poner en práctica los planes de emergencia según las probabilidades de emergencia que se hayan determinado al momento del diseño de los mismos.

- ***Planeación de contingencia***

Para la planeación de las contingencias que se puedan presentar durante un servicio de operaciones de seguridad que haya sido contratado a la empresa, se deben considerar los siguientes objetivos para el desarrollo de un modelo funcional que se adapte a las necesidades y oportunidades del entorno en el que se estará trabajando:

- Asignar operadores en ciertas funciones específicas que deberán asumir en los casos de emergencia en relación a las competencias de seguridad y gestión que hayan sido diagnosticadas y comprobadas en ellos al momento de su contratación y diferentes acciones de servicio.
- Identificar los riesgos naturales y los riesgos institucionales destacados para diseñar acciones de contingencia, en especial cuando alguno de estos riesgos no puede ser minimizado de alguna forma y representa un riesgo humano mayúsculo.
- Estudiar y coordinar con el cliente acciones de reducción de riesgos dentro de la institución a la que se le ofrece el servicio en relación a la probabilidad de ocurrencia del fenómeno y de la magnitud de los daños que la ocurrencia del mismo podría traer.
- Se debe generar una columna vertebral de mando en donde los operadores de seguridad física y electrónica sepan quién estará al mando en los casos de contingencia y a quiénes deben seguir en el caso que alguno de los operadores superiores no pueda ejercer el liderazgo durante la contingencia que se haya presentado.
- Conversar y acordar procedimientos de acción con las instituciones competentes en materia de atención al afectado, como la Cruz Roja o Defensa Civil, con la finalidad de tener los planes de contingencia socializados con las personas que podrán ayudar en los casos de emergencia.

Al igual que en las emergencias, los planes de contingencia deberán ser realizados en base a las necesidades específicas del cliente, la realidad socio-ambiental en donde se presta el servicio y todas aquellas variables que no puedan estandarizarse y simplificarse en un plan único de contingencia.

Toda la empresa

1. Políticas

1.1 Políticas de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. Asociadas al SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC

Política general

SEGAZ Cía. Ltda. está comprometida al 100% con la seguridad de todos nuestros clientes, no sólo en la prestación del servicio sino también en el manejo de datos y todo lo relacionado con la experiencia brindada por nuestra empresa.

En este sentido, SEGAZ Cía. Ltda. está comprometida en promover de forma activa una cultura asociada a la seguridad dentro y fuera de la organización, mediante una constante capacitación y el mantenimiento de los estándares en todos nuestros procesos, alineados a las expectativas propias de las normas BASC.

Con ello, la empresa logra garantizar a todos los clientes que el servicio ofrecido se aleja de todos los elementos propios de actividades y riesgos ilícitos, como el contrabando, el lavado de dinero, el terrorismo, entre otros.

- **Objetivos**

- **Objetivo general:**

- Establecer en la empresa SEGAZ Cía. Ltda. un sistema de gestión en control y seguridad basado en BASC con la finalidad de ofrecer a todos los clientes la mayor calidad en la prestación de servicios de seguridad, manteniendo los más altos estándares en seguridad informática, documental y operativos para la ejecución de todos y cada uno de los servicios de la empresa.

- **Objetivos específicos:**

- Implementar en la empresa un sistema de gestión en control y seguridad BASC para todos los procesos de la misma.
- Mantener constantes capacitaciones en la empresa en relación al SGSC BASC en los niveles clave de la misma.
- Identificar y documentar todos los procesos relacionados con los sistemas de gestión para mantenerlos enmarcados en el BASC.
- Generar una política de auditorías internas constantes para mantener los estándares implementados activos en todos los niveles de la empresa.
- Preparar a la empresa para una futura certificación BASC Ecuador.

Políticas de seguridad aplicables a toda la empresa



- Seguridad de datos
 - Todos los departamentos de la empresa deberán asegurar el uso de datos en todas las áreas, sub áreas, procesos y sub procesos que se realicen en la misma. Los datos directamente vinculados con la organización serán siempre de confidencialidad máxima y no podrán ser difundidos hacia terceros ni extraídos de la organización sin generarse los mecanismos de autorización correspondientes. Todos los mecanismos de autorización de salida de datos de la empresa deberán ser avalados por los máximos representantes de cada departamento sin excepción alguna.
- Respuesta a incidentes
 - Todos los departamentos de la empresa deberán comprometerse a responder a los incidentes que se puedan presentar en sus respectivas áreas en relación a la matriz de riesgo que se haya desarrollado para la misma. El no cumplimiento o falta de solución a los problemas relacionados a los incidentes serán de responsabilidad única del departamento donde el incidente haya ocurrido, por lo que se deberán tomar las acciones correctivas asociadas al sistema de gestión en control y seguridad BASC según el entrenamiento brindado respecto al mismo, sin importar que el departamento encargado del control del sistema BASC no actúe en relación a las incidencias acontecidas.
- Seguridad de la red
 - Todos los departamentos de la empresa podrán hacer uso de servicios de internet que hayan sido contratados por la organización y que cumplan con las protecciones a ataques cibernéticos de tipo pasivos y activos, sobre todo ataques relacionados con inyección SQL o de denegación de servicio. Se prohibirá a todos los integrantes de la organización utilizar redes inalámbricas particulares de telefonía móvil dentro de la empresa sin la expresa autorización de los líderes correspondientes. El uso de redes no seguras dentro de la organización será considerado una falta muy grave y será sancionada según las políticas de Talento Humano correspondientes.
- Evaluación y gestión de riesgos



- Todos los departamentos deberán planificar una evaluación y gestión de riesgos en base a las necesidades del sistema de gestión en control y seguridad BASC que les permita conocer la dinámica de los cambios en sus operaciones que puedan afectar a la seguridad de la empresa. Estas evaluaciones deberán ser programadas periódicamente y la responsabilidad de su diseño, puesta en marcha y cumplimiento recaerá en el departamento encargado del mantenimiento del sistema BASC y del departamento correspondiente a la no conformidad.
- Uso aceptable de datos
 - Los datos que sean almacenados de forma física o digital dentro o fuera de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. y que pertenezcan a la mencionada organización, deberán ser utilizados de forma aceptable. La aceptabilidad del uso de los datos estará asociada a la lectura y utilización de los mismos para planificar operaciones de servicio, para el desarrollo de planes de mejora continua, para la protección de los sistemas de la empresa y, en términos generales, cualquier tipo de actividad productiva o administrativa que se requiera dentro de la empresa. La modificación de los datos sólo podrá llevarse a cabo por el personal con el nivel jerárquico correspondiente y las modificaciones siempre deberán ser documentadas en bitácoras individuales para cada documento que se modifique. Se considerará inaceptable cualquier conducta que sea contraria a las acciones aceptables previamente mencionadas en el manejo de datos dentro de la empresa y se considerará una falta muy grave que podrá ser sancionada según las políticas de Talento Humano correspondientes al caso.
- Copias de seguridad y retenciones
 - Los datos de la empresa SEGAZ Cía. Ltda., ya sean digitales o físicos, no podrán ser reproducidos, respaldados o retenidos por ninguna otra persona que no sea la correspondientemente autorizada para estos actos, así como autoridades nacionales que requieran de la información siempre y cuando cuenten con la respectiva orden



judicial para obtenerlos. Todas las acciones relacionadas con las copias de seguridad y retenciones de archivos digitales o físicos deberán ser autorizada por los gerentes de área y deberán ser al mismo tiempo agendadas en bitácoras en donde quede constancia de las acciones realizadas sobre los datos de la empresa, las motivaciones y la finalidad de las mismas.

- Privacidad de datos del cliente
 - La información de los clientes será gestionada como información de extrema confidencialidad, al mismo nivel que los datos clave de la empresa SEGAZ Cía. Ltda. Por ello, los datos de los clientes deberán ser tratados de la misma forma que los datos de la empresa, incluyendo el uso, copia de seguridad, respaldos, retenciones, modificaciones, uso mediante redes protegidas y todas aquellas consideraciones que la empresa posea en la actualidad y cree en un futuro para los mismos. Los datos de los clientes no podrán ser comercializados a terceras empresas ni utilizados con fines delictivos. Estos últimos actos ameritarán sanciones disciplinarias dentro de la empresa y radicarán en acciones, al mismo tiempo, penales. Las acciones penales serán ejecutadas una vez que se posean las evidencias del caso y serán ingresadas en el organismo judicial correspondiente a la ubicación de la empresa o en donde se haya cometido la acción.
- Seguridad de terceros
 - La empresa de seguridad integral SEGAZ Cía. Ltda., con la finalidad de controlar las acciones que realiza, sólo ofrecerá servicios de seguridad a terceros en los casos donde, por acciones de comercialización de productos, el servicio esté acordado mediante contratos de compra-venta. Los operadores de seguridad, así como cualquier otra persona relacionada a la empresa, no podrá utilizar ningún recurso material, tecnológico, intelectual, electrónico, intangible, entre otros, propiedad de la empresa, con la finalidad de prestar servicios de seguridad a terceros que no hayan establecido un vínculo jurídico y comercial con la empresa. El servicio no

autorizado a terceros será considerado una falta muy grave y deberá ser sancionada según corresponda en lo estipulado dentro de las políticas de sanciones de Talento Humano.

- Programa de seguridad global
 - La empresa desarrollará un programa de seguridad global en donde todos los departamentos de la compañía participarán. El mismo tendrá la finalidad de capacitar en seguridad y control integral, física y electrónica, a todo el personal de la empresa, basándose todo este programa en los lineamientos del sistema BASC. El programa de seguridad integral tendrá como objetivo a largo plazo el crear una conciencia empresarial a todos y cada uno de los empleados en relación a las actividades de seguridad integral de la empresa y la relación de cada uno de los procesos de los departamentos al sistema de gestión en control y seguridad BASC.
- Desarrollo del sistema y garantía de calidad
 - El desarrollo del sistema de gestión en control y seguridad BASC dentro de SEGAZ Cía. Ltda. no se limitará al presente, sino que deberá ser desarrollado de forma continua por cada uno de los departamentos de la empresa. Los gerentes de cada departamento deberán especializarse en relación a los lineamientos del BASC con la finalidad de detectar oportunidades de mejora continua para el desarrollo del sistema en el mediano y largo plazo. La coordinación con el gerente del departamento especializado en el BASC deberá ser constante y enfocada a esta mejora continua.
 - La mejora continua del sistema deberá enfocarse en todo momento en la garantía de calidad del servicio que ofrece SEGAZ Cía. Ltda., por lo cual cada uno de los avances en este sentido deberá ser comunicado a los clientes y la sociedad en general de tal forma que se permita conocer los avances empresariales correspondientes al sistema. La garantía de calidad y su mejoría deberá ser evaluada únicamente mediante técnicas de recolección de datos cuantitativas que certifiquen objetivamente el progreso alcanzado por la empresa en relación al mejoramiento del sistema de seguridad.

CAPITULO VII

Conclusiones y recomendaciones

En esta sección final, se expondrán las conclusiones y recomendaciones a las que se ha podido llegar con el desarrollo de este proyecto. Las mismas se basan en lo observado tanto dentro de la organización, como a través de la investigación teórico documental realizada para su sustentación.

7.1 Conclusiones

- SEGAZ Cía. Ltda. resultó ser una empresa sólida en el aspecto financiero, lo que le ayudó a proyectarse con una factibilidad financiera alta en relación a la implementación del sistema en cuestión. Sus principales ventajas, además, estuvieron enfocadas en su amplia cartera de clientes y el buen manejo de las nuevas tecnologías, lo que se aprovechó como agente de dirección para el diseño del sistema de gestión basado en BASC. Las debilidades de la empresa y sus amenazas, por su parte, resultaron abordables desde el diseño del propio sistema de gestión en control y seguridad BASC, por lo que fue pertinente su diseño para la solución de dichos problemas en la organización en cuestión.
- Se logró determinar que la empresa SEGAZ Cía. Ltda. es completamente apta para poder desarrollar el proyecto planteado, por lo que la viabilidad y factibilidad del mismo es adecuada. La empresa cuenta con los recursos financieros para asumir los costos requeridos, además de tener la estructura mínima necesaria en términos organizacionales para llevar a cabo todos los planes de evaluación del personal, implementación de nuevos procesos y procedimientos, entre otros.
- El diseño del sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC para la empresa SEGAZ Cía. Ltda. resultó pertinente debido a que la empresa estaba pasando por un momento de estancamiento en términos de crecimiento y diferenciación de la competencia, ayudándole así a tener una carta de presentación adecuada para los clientes, brindándoles a estos suficientes argumentos para que puedan confiar en la seguridad y buenas prestaciones de servicios por parte de SEGAZ en términos de su seguridad física y de datos.

7.2 Recomendaciones

Finalmente, en base a las conclusiones desarrolladas, se recomienda a la empresa SEGAZ Cía. Ltda. lo siguiente:

- Se recomienda a la empresa que no descarte la posibilidad, en un futuro, de solicitar a BASC Ecuador una certificación completa, dado que la implementación del proyecto desarrollado en este documento dejará a la empresa en una situación privilegiada para una certificación rápida y sencilla por parte de la organización mencionada.
- Se recomienda que la empresa se enfoque en un plan de promoción de sus nuevos procedimientos basados en el sistema de gestión en control y seguridad BASC por diferentes medios comunicacionales, para así convertir esta nueva forma de trabajo en un punto fuerte de promoción de la empresa de cara a sus clientes.
- Se recomienda que la empresa realice constantes revisiones de cómo funciona su sistema de gestión en el tiempo, para así evitar que se puedan generar grietas en el funcionamiento del mismo y entorpecer las operaciones de la compañía bajo su nueva filosofía de trabajo.
- Se recomienda a la empresa dar prioridad en la capacitación de los agentes de seguridad y enfocar sus esfuerzos en un plan de mantenimiento de los mismos para evitar la rotación por malas planificaciones, que deben en teoría reducirse con el sistema BASC.

Bibliografía

- Angarita-Calle, C. (enero-junio de 2008). Las relaciones económicas internacionales: un enfoque teórico. *Papiro Político*, XIII(1), 261-298. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v13n1/v13n1a09.pdf>
- BASC Pichincha. (2017). *Norma Internacional BASC*. Business Alliance for Secure Commerce, Quito. Obtenido de <https://basc-pichincha.org.ec/media/attachments/2019/04/15/norma-internacional-basc-v5-2017.pdf>
- Bermejo-Cantón, A. (2010). *Descripción de un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y prevención*. Universidad Carlos III de Madrid, Escuela Politécnica Superior, febrero. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/29402147.pdf>
- Cam, T., & Kayaoglu, M. (2008). Social change from the perspective of some prominent contemporary sociologists. *VII*(34), 628-635. Obtenido de http://sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi34_pdf/6psikoloji_sosyoloji_felsefe/cam_taner_vd.pdf
- Cargo Security. (2017). La exportación mundial y la seguridad de la cadena de suministros. *Cargo SECURITY*, X(32), 25-35. Obtenido de https://www.bascperu.org/pdf/principales/REVISTA_32_3.pdf
- Constitución del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Suplemento normativo, Gobierno ecuatoriano, Registro Oficial, Quito. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Cook, K., & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. En K. Cook, & E. Rice, *Handbook of Social Psychology* (págs. 53-76). doi:10.1007/0-387-36921-X_3
- Ecce-Chávez, K. (2014). *Diseño e implementación del sistema de gestión en control y seguridad BASC en una empresa de seguridad privada*. Tesis de grado, Universidad de Piura, Área departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Piura.
- EMIS. (2018). *SEGAZ CIA LTDA (ECUADOR)*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Servicios de Administración y Apoyo: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Segaz_CIA_Ltda_es_3951371.html
- Espín, J. (2010). *Delitos contra la propiedad: el mayor problema de inseguridad ciudadana en el DMQ*. FLACSO, Quito. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2294/1/BFLACSO-CS28-04-Esp%C3%ADn.pdf>
- Galindo, M. (2016). *Impacto de la certificación BASC en las empresas exportadoras de harina de pescado que cuentan con oficina principal en Lima Metropolitana*. Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Lima. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/2334/galindo_amc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, J. (2012). *Implementación de la norma BASC en Yanbal de Colombia S.A.* Universidad Libre, Facultad de Ingeniería, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9224/INFORME%20FINAL%20BASC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hadji, N. (2017). Anti-Corruption measures for corporate security. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, V(2), 75-82. Obtenido de <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2017/2334-735X1702075G.pdf>
- Hidalgo, W. (2018). *Diseño e implementación de un sistema de gestión en control y seguridad (SGCS) BASC, en la empresa Corporación Industrial Forestal SAC, Iquitos, Perú*. UNAP, Facultad de Ciencias Forestales, Iquitos. Obtenido de

- http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/5436/Wilber_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huerta-Dueñas, M., & Sandoval-Godoy, A. (enero-marzo de 2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*(15), 19-28. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v15n1/1870-5472-asd-15-01-19-en.pdf>
- Jähi, M. (2011). Key drivers of customer value in business-to-business security guard services. *Safety and Security Engineering, CXVII*(4), 137-148. Obtenido de <https://www.witpress.com/Secure/elibrary/papers/SAFE11/SAFE11013FU1.pdf>
- Kafel, P. (2016). Benefits of management systems integration. *Studia Oeconomica Posnaniensia, IV*(10), 122-133. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/312176321_Benefits_of_management_systems_integration
- Langkos, S. (2014). *Customer Behavior & Decision Making*. University of Derby, Atenas. doi:10.13140/2.1.1920.4489
- Latif, W., Islam, A., & Mohd, I. (febrero de 2014). Building Brand Awareness in the Modern Marketing Environment: A Conceptual Model. *International Journal of Business and Technopreneurship, IV*(1), 69-82. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/272161898_Building_Brand_Awareness_in_the_Modern_Marketing_Environment_A_Conceptual_Model
- Matak, K. (2016). *Start & run a security business* (19 ed.). Alberta, Canadá: International Self-Counsel Press Ltd. Obtenido de https://www.self-counsel.com/docs/SR_security_business.pdf
- Mathakadu, T. (2013). *Change management: the impact on systems implementation. A business application SOLUTIONCENTRE (BASC) Case Study*. Tesis de Magister, University of South Africa. Obtenido de http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/10196/dissertation_boikhutso_tm.pdf?sequence=1
- Mejía, R. (enero-marzo de 2015). Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista de la Universidad EAFIT*(125), 73-86.
- Ministerio de Finanzas. (2014). *Ejecución de Gastos - Cur del Gasto*. Gobierno del Ecuador. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/G-3-Detalle-de-personas-naturales-o-jur%C3%ADdicas-destinatarias-o-beneficiarios-de-los-recursos-institucionales-al-30-diciembre-2014-EOD-0001-a-.pdf>
- Moncayo, E. (2014). *Desarrollo de un sistema de gestión en control y seguridad basado en la norma BASC para la empresa transportes y servicios asociados SYTSA CÍA LTDA*. Tesis de grado, ESPE, Departamento de Ciencias de la Computación, Sangolquí. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/8988/T-ESPE-048199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morán, A. (2016). *BASC. Business Alliance for Secure Commerce*. International Dynamic Advisors. Obtenido de http://www.intedya.com/productos/riesgos%20y%20seguridad/BASC/10%202016%20PIC_BASC_rev00.pdf
- Mosaddeq, N. (octubre de 2004). The globalization of insecurity: how the international economic order undermines human and national security on a world scale. *Revista HAOL*(5), 113-126. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/996076.pdf>
- Nieles, M., Dempsey, K., & Pillitteri, V. (2017). *An introduction of information security*. Gobierno de los Estados Unidos de América, Departamento de Comercio, Washington. doi:<https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-12r1>

- Obonaga, C., & Triana, M. (2016). *Técnicas utilizadas en la gestión de Talento Humano en la Planeación y Seguimiento de Proyectos en las organizaciones de Cali - Colombia*. Universidad San Buenaventura, Cali. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3085/1/Tecnicas_utilizadas_gestion_obonaga_2016.pdf
- Ovalle, M., & Ospina, D. (julio-diciembre de 2009). Caracterización de las Empresas de Manizales Certificadas con la Norma BASC. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, I(3), 20-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215016887003.pdf>
- Palomo, A. (2017). La intensificación de la competencia en la globalización y sus efectos sobre la geoeconomía. *Geopolítica(s) Revista de estudios sobre espacio y poder*, VIII(1), 29-49.
- Portal, D. (2014). La privatización de la seguridad en América Latina. *Ciudad Segura*(7), 4-9.
- Rivera, A. (2015). *Ventajas de la certificación BASC para las empresas colombianas exportadoras en el Comercio Internacional*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6931/Ventajas%20de%20la%20Certificacion%20BASC%20para%20empresas%20exportadoras%20colombianas.pdf?sequence=1>
- Rockness, H., & Shields, M. (2009). Organizational Control Systems in Research and Development. *Accounting Organizations and Society*, IX(2), 167-177. doi:10.1016/0361-3682(84)90005-9
- Romero, D. (2015). *Importancia de la certificación BASC en las empresas de seguridad y vigilancia privada del sector de servicios aeroportuarios en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7904/FINAL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20RRII.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saldías, J., & Andalaf, A. (julio-diciembre de 2016). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, V(1), 61-76.
- Santamaría-Freire, E., Jordán-Vaca, D., Jordán-Vaca, J., & Santamaría-Díaz, E. (diciembre de 2016). Generación de ventaja competitiva a través del sistema de gestión BASC en el sector ferretero. *Revista Ciencia UNEMI*, IX(21), 27-35. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/bd4e/1a22d5685abb744198f679eeeb98b3c6f4ad.pdf>
- SEGAZ Cía. Ltda. (15 de mayo de 2020). *Facebook*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Biografía de Segaz Cía. Ltd.: <https://www.facebook.com/segaz.cialtda.5>
- Simbaña, J., & Llerena, C. (2019). *Análisis de la aplicación de la norma BASC V5-2017 en el sector transporte de carga pesada de la provincia de Pichincha*. 157, Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20338/1/CD%209809.pdf>
- SRI. (3 de abril de 2018). *Consulta de RUC*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- The Arizona Republic. (22 de enero de 2006). *Private security guards play key roles 9/11*. Obtenido de The Arizona Republic .
- To, W., Lee, P., & Yu, B. (6 de enero de 2012). Benefits of implementing management system standards : A case study of certified companies in the Pearl River Delta, China. *The TQM Journal*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542731211191195/full/html>
- Vela, G. (2010). *Diseño de un plan de marketing para la empresa de seguridad Coarserlos Cía Ltda. en la ciudad de Quito*. Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Quito. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8859/1/43277_1.pdf


- Vinueza-Bustos, L. (2016). *Diseño de sistema de gestión de control y seguridad BASC para la empresa de transporte PACULY S.A.* Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47212/1/PROYECTO%20DE%20TITULACION%20L%20VINUEZA.pdf>
- Viteri, S. (8 de marzo de 2014). La muerte de menor sacude la tranquilidad de Azogues. *El Telégrafo*. Azogues, Ecuador. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-sur/1/la-muerte-de-menor-sacude-la-tranquilidad-de-azogues>
- Walker, D. (2006). *The role of security in providing customer service*. IFPO. Obtenido de https://www.ifpo.org/wp-content/uploads/2013/08/walker_providing_customer_service.pdf
- Weisbrot, M., & Arauz, A. (2019). *Obstáculos al crecimiento: El programa del FMI en Ecuador*. Investigación, Center For Economic And Policy Research, Washington.
- Yandún, M., Cando, E., & Mora, D. (diciembre de 2018). Fuga de información confidencial en las instituciones financieras y uso de data Loss Prevention. *Revista Visión Empresarial*, I(8), 42-49. doi:<https://doi.org/10.32645/13906852.774>
- Zambrano Peña, D. (2016). *Sistema contable y de control interno como herramientas de gestión*. Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13237/1/UPS-GT001732.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Planificación de objetivos de seguridad del sistema BASC

|  <p>Formato de planificación de objetivos de seguridad del sistema BASC Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | | |
|---|-------------|---------------------|-------|---------------|
| Datos generales | | | | |
| Objetivo general | | Necesidad detectada | | |
| Solicitante | | Firma | | |
| Objetivos relacionados con la cultura de seguridad y protección | | | | |
| N° | Descripción | Resultado esperado | Plazo | Observaciones |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Objetivos relacionados con el desarrollo del sistema de gestión en control y seguridad | | | | |
| N° | Descripción | Resultado esperado | Plazo | Observaciones |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Objetivos relacionados con las competencias en coordinación | | | | |
| N° | Descripción | Resultado esperado | Plazo | Observaciones |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Objetivos relacionados con el desarrollo de alianzas estratégicas | | | | |
| N° | Descripción | Resultado esperado | Plazo | Observaciones |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Objetivos relacionados con la confianza y credibilidad de la empresa | | | | |
| N° | Descripción | Resultado esperado | Plazo | Observaciones |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Certificaciones | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: |
| | | | | |


Anexo 2: Formato de matriz de riesgos

|  <p>Formato de matriz de riesgos Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | | | | |
|--|----------------------------|---------------|------------------|----------------------------------|---------------|--------------|
| Datos generales | | | | | | |
| Departamento | | Gerente | | Jefe | | |
| Fecha | | Proceso | | Importancia | | |
| Riesgos inherentes | | | | | | |
| ID | Amenaza | Activo | Vulnerabilidades | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Riesgo |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Riesgos residuales | | | | | | |
| ID | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Controles | Nueva probabilidad de ocurrencia | Nuevo impacto | Nuevo riesgo |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Observaciones finales | | | | | | |
| Certificaciones | | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | |


Anexo 3: Formato de acciones de auditorías

| | | | | |
|---|------------|----------------------|---------|----------------------|
|  <p>Formato de acciones de auditorías Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | | |
| Datos generales | | | | |
| Dependencia o proceso: | | | | |
| Responsable de la dependencia o proceso: | | | | |
| Auditor líder: | | | | |
| Fecha realización: | | | | |
| Fecha presentación informe: | | | | |
| Plan de acción de auditoría | | | | |
| Objeto de la auditoría | | | | |
| | | | | |
| Alcance de la auditoría | | | | |
| | | | | |
| Documentos de referencia | | | | |
| | | | | |
| Logística de la auditoría | | | | |
| | | | | |
| Equipo de auditoría | | | | |
| | | | | |
| Trabajadores encuestados | | | | |
| | | | | |
| Plan de actividades | | | | |
| Hora | Subproceso | Número | Auditor | Auditado |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Certificación | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: |
| | | | | |


Anexo 4: Formato de informe de auditoría

| | | | | | |
|---|--|---------------|--|---------------|--|
|  | | | Formato de informe de auditoría Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00 | | |
| Datos generales | | | | | |
| Dependencia o proceso: | | | | | |
| Responsable de la dependencia o proceso: | | | | | |
| Auditor líder: | | | | | |
| Fecha realización: | | | | | |
| Fecha presentación informe: | | | | | |
| Informe | | | | | |
| Objeto de la auditoría realizada | | | | | |
| | | | | | |
| Alcance que tuvo la auditoría realizada | | | | | |
| | | | | | |
| Documentos que fueron revisados | | | | | |
| | | | | | |
| Verificación de las acciones correctivas y preventivas de la anterior auditoría | | | | | |
| | | | | | |
| Empleados que fueron encuestados o entrevistados | | | | | |
| | | | | | |
| Estado del sistema de gestión | | | | | |
| | | | | | |
| Posibles causas | | | | | |
| | | | | | |
| Posibles consecuencias | | | | | |
| | | | | | |
| Conclusiones | | | | | |
| | | | | | |
| Certificación | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | |

Anexo 5: Formato de intervención de corrección

|  <p>Formato de intervención de corrección Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | | | | | |
|---|--------|--------|---------------|-------|---------------|----------|----------|
| Intervención de corrección | | | | | | | |
| Proceso o departamento auditado: | | | | | | | |
| Responsable del proceso o dependencia: | | | | | | | |
| Auditor líder o principal: | | | | | | | |
| Procedimiento | | | | | | | |
| No conformidad | Causas | Acción | Responsable | Fecha | Seguimiento | | |
| | | | | | Fecha I. | Fecha C. | Fecha F. |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Certificación | | | | | | | |
| Elaborado por: | | | Revisado por: | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | | |

Anexo 6: Formato de intervención de prevención

|  <p>Formato de intervención de prevención Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | | | | | |
|---|--------|--------|---------------|-------|---------------|----------|----------|
| Intervención de prevención | | | | | | | |
| Proceso o departamento auditado: | | | | | | | |
| Responsable del proceso o dependencia: | | | | | | | |
| Auditor líder o principal: | | | | | | | |
| Procedimiento | | | | | | | |
| No conformidad | Causas | Acción | Responsable | Fecha | Seguimiento | | |
| | | | | | Fecha I. | Fecha C. | Fecha F. |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Certificación | | | | | | | |
| Elaborado por: | | | Revisado por: | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | | |


Anexo 7: Formato de registro de indicador

|  <p>Formato de registro de indicador Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|---------------|------------------|------------|------------------|-----------|-----------------------|
| Componente | Factor de análisis | Tema de evaluación | Código | Nombre indicador | Definición | Unidad de medida | Encargado | Indicador relacionado |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Elaborado por: | | | Revisado por: | | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | | | |

Anexo 8: Formato de firmas y sellos

|  <p>Formato de registro de firmas y sellos Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00</p> | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|
| Nombre | Cargo | Firma | Sello |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Firmas solicitadas por: | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| | | | |

Anexo 9: Formato de ingreso de documentos

|  Formato de ingreso de documentos Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00 | | | | | | | | |
|---|------------------------------|---------------------------|---------------|----------|------|---------------|-------|-----------------|
| Fecha de entrada | Nombre de persona que otorga | Descripción del documento | Ubicación | | Caja | Folio | Firma | Fecha de salida |
| | | | Módulo | Interior | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Elaborado Por: | | | Revisado por: | | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | | | |


Anexo 10: Formato de lista maestra de documentación clave

|  Formato de lista maestra de documentación clave Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00 | | | | | | | | |
|--|----------------------|--------|---------------|--------------------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|
| Código | Nombre del documento | Físico | Digital | Departamento responsable | Fecha creación | Fecha revisión | Fecha destrucción | Aprobado por: |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Elaborado Por: | | | Revisado por: | | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | | | |


Anexo 11: Formato de monitoreo de indicadores

| | | | | |
|---|----------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|  | | | | |
| Formato de registro de indicador Formato del Departamento de Sistema de Gestión Versión: 1.00 | | | | |
| Código | Información general | | | |
| | Componente | Factor analítico | Tema de evaluación | Temporalidad del monitoreo |
| Nombre | | | | |
| | | | | |
| Monitoreo y seguimiento | | | | |
| Zona de estudio | Línea base | | Avance | |
| | Valor del indicador | del Año | Valor | Año |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Datos básicos del indicador | | | | |
| Método para obtener datos | | | Tendencia espacial | |
| Puntos de medición | | | | |
| Escala de evaluación | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | Aprobado por: | |
| | | | | |


Anexo 12: Formato de datos del empleado

| | | |
|---|--|--|
|  | Formato de datos del empleado Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | |
| Datos personales | | |
| Foto: | | |
| Nombres: | | |
| Apellidos: | | |
| Sexo: | | |
| Fecha de nacimiento: | | |
| Documento de identidad N°: | | |
| Estado civil: | | |
| Teléfono: | | |
| Correo electrónico: | | |
| Dirección: | | |
| Cargo en la empresa: | | |
| Código: | | |
| Salario: | | |
| Departamento: | | |
| Observaciones: | | |
| Datos académicos | | |
| Grado máximo alcanzado: | | |
| Institución: | | |
| Año de graduación: | | |
| Cursos: | | |
| Certificación | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | |
| | | |


Anexo 13: Formato de información domiciliaria

| | |
|---|--|
|  | <p>Formato de información domiciliaria (para emergencias) Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00</p> |
| Datos de la dirección del empleado | |
| Dirección exacta: | |
| N° de casa | |
| Color de la casa | |
| Descripciones de identificación: | |
| Croquis de llegada (desde la empresa): | |
| | |
| Información de familiares en caso de emergencia | |
| Parentesco: | |
| Nombre y apellido: | |
| Dirección: | |
| Teléfono (celular): | |
| Teléfono (convencional): | |
| Certificación | |
| Elaborado por: | Revisado por: |
| | |


Anexo 14: Formato de procesos de inducción

|  | | Formato de procesos de inducción Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | | | |
|--|-----------|---|-------------|--------------------|---|
| Datos generales (llenar la ficha según el tipo de capacitación que corresponda) | | | | | |
| Responsable | | | | | |
| Cargo: | | | | | |
| Departamento | | | | | |
| Inducción a la empresa | | | | | |
| # | Actividad | Fecha y hora inicio | Capacitador | Fecha y hora final | Nombre y firma de la persona capacitada |
| 01 | | | | | |
| 02 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Inducción al cargo | | | | | |
| # | Actividad | Fecha y hora inicio | Capacitador | Fecha y hora final | Nombre y firma de la persona capacitada |
| 01 | | | | | |
| 02 | | | | | |
| 03 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Inducción al sistema de gestión de calidad | | | | | |
| # | Actividad | Fecha y hora inicio | Capacitador | Fecha y hora final | Nombre y firma de la persona capacitada |
| 01 | | | | | |
| 02 | | | | | |
| 03 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Certificación | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | |


Anexo 15: Formato administración de recursos del personal

| | | | |
|---|--------------|--------------|--------|
|  | | | |
| Formato de administración de recursos del personal Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | | | |
| Datos del empleado | | | |
| Nombre | | Apellido | |
| Cargo | | Departamento | |
| Observaciones | | | |
| Uniformes y equipos de protección otorgados y devueltos | | | |
| Recurso | Cantidad | ¿Devuelto? | Estado |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| ... | | | |
| Materiales de oficina otorgados y devueltos | | | |
| Recurso | Cantidad | ¿Devuelto? | Estado |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| ... | | | |
| Equipos de protección otorgados y devueltos | | | |
| Recurso | Cantidad | ¿Devuelto? | Estado |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| ... | | | |
| Certificación | | | |
| Elaborado por | Revisado por | Aprobado por | |
| | | | |


Anexo 16: Formato de documentación de los empleados

| | | | |
|---|---------------|--|----------------|
|  | | Formato de documentación de los empleados Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | |
| Datos del empleado | | | |
| Nombres: | | Apellidos: | |
| Cargo: | | Departamento: | |
| Documentación imprescindible | | | |
| Documento | Fecha entrega | Observación | Firma empleado |
| Certificado médico | | | |
| Copia de título | | | |
| Copia de cédula | | | |
| Copia P. Votación | | | |
| Documentación adicional | | | |
| Documento | Fecha entrega | Observación | Firma empleado |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| [Descripción] | | | |
| ... | | | |
| Observaciones adicionales | | | |
| | | | |
| Certificación | | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| | | | |


Anexo 17: Formato de ingresos y salidas de personal

|  <p>Formato de ingresos y salidas del personal Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00</p> | | | | | |
|--|-------------------|----------------------|--------------|----------------------|---------------------------------------|
| Formato de ingresos y salidas del personal | | | | | |
| Departamento | | | | | |
| Ingresos y salidas | | | | | |
| Fecha | Nombre y apellido | Cargo | Hora llegada | Hora salida | Firma de autorización (de requerirse) |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Certificación | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | |

Anexo 19: Formato de informe de capacitaciones

| | | | |
|---|----------------------|---|--|
|  | | Formato de informe de capacitaciones Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | |
| Informe de capacitaciones | | | |
| Capacitador | | Tema | |
| Fecha inicio | | Fecha final | |
| N° capacitados | | Departamento(s) | |
| Objetivos alcanzados con la capacitación | | | |
| | | | |
| Objetivos no alcanzados con la capacitación | | | |
| | | | |
| Causas de no haberse alcanzado los objetivos | | | |
| | | | |
| Inconvenientes detectados | | | |
| | | | |
| Necesidades a atender en el futuro | | | |
| | | | |
| Observaciones sobre colaboradores en específico | | | |
| | | | |
| Observaciones sobre departamento en específico | | | |
| | | | |
| Certificaciones | | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| | | | |


Anexo 20: Formato de indicadores de rendimiento

|  | | Formato de indicadores de rendimiento Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|----------------------|-------------|
| Formato de indicador de rendimiento de personal | | | | | |
| Trabajador | | Departamento | | | |
| Cargo | | Antigüedad | | | |
| Fecha evaluación | | Responsable | | | |
| Medición de indicadores de rendimiento de personal | | | | | |
| N° | Indicador | Cumple | Cumple a medias | No cumple | Observación |
| 1 | [Descriptor según cargo] | | | | |
| 2 | [Descriptor según cargo] | | | | |
| 3 | [Descriptor según cargo] | | | | |
| ... | [Descriptor según cargo] | | | | |
| Limitantes en la medición | | | | | |
| Conclusiones alcanzadas | | | | | |
| Recomendación de soluciones a implementar | | | | | |
| Certificaciones | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | |


Anexo 21: Formato de conducta del personal

| | | | | | |
|---|----------|--|----------|----------------------|----------|
|  | | Formato de indicadores de rendimiento Formato del Departamento de Talento Humano Versión: 1.00 | | | |
| Formato de indicador de rendimiento de personal | | | | | |
| Trabajador | | Departamento | | | |
| Cargo | | Antigüedad | | | |
| Fecha evaluación | | Responsable | | | |
| Medición de indicadores de conducta (marcar con X si cumple) | | | | | |
| Indicador | ¿Cumple? | Indicador | ¿Cumple? | Indicador | ¿Cumple? |
| Compañerismo | | Responsabilidad | | Seguridad | |
| Respeto | | Compromiso | | Liderazgo | |
| Empatía | | Motivación | | Trabajo equipo | |
| Inclusión | | Puntualidad | | Cooperación | |
| Limitantes en la medición | | | | | |
| | | | | | |
| Conclusiones alcanzadas | | | | | |
| | | | | | |
| Recomendación de soluciones a implementar | | | | | |
| | | | | | |
| Certificaciones | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | |


Anexo 22: Formato de registro de clientes

| | | | | | |
|---|--|-------------------------|--|----------------------------|--|
|  | | | | | |
| Registro de clientes Formato del Departamento de Contabilidad Versión: 1.00 | | | | | |
| Datos de identificación | | | | | |
| Fecha | | Registro N° | | N° cliente: | |
| Nombre | | Apellido | | Razón social | |
| Teléfono | | Correo | | Red social | |
| RUC o CC | | Ciudad | | Provincia | |
| Dirección: | | | | | |
| Datos financieros (de aplicar a crédito) | | | | | |
| Ventas anuales | | T. Activos | | T. Pasivos | |
| Egresos | | I. Operacionales | | I. no operacionales | |
| Importaciones | | Exportaciones | | Balance | |
| Información bancaria | | | | | |
| Banco | | Cuenta N° | | Tipo | |
| Persona de contacto | | | | | |
| Nombre | | Teléfono | | Cargo | |


Anexo 23: Formato de registro de proveedores

| | |
|---|---|
|  | <p>Registro de proveedores Formato del Departamento de Contabilidad Versión: 1.00</p> |
| Información general | |
| Nombre de la empresa | |
| Dirección | |
| Teléfono | |
| E-mail | |
| Página web | |
| Representante legal | |
| Tipo estructura jurídica | |
| Sector de actividad | |
| Productos que suministra | |
| Zonas donde opera | |
| Antigüedad de operaciones | |
| Información bancaria | |
| Nombre del banco | |
| Tipo de cuenta | |
| Número de cuenta | |
| Certificación | |
| Responsable del registro | |
| Fecha actualización | |


Anexo 24: Formato de seguridad del cliente

| | |
|---|---|
|  | <p>Registro de seguridad del cliente Formato del Departamento de Contabilidad Versión: 1.00</p> |
| Información sobre elementos de protección | |
| Cantidad de muebles | |
| Cantidad de inmuebles | |
| Valor aproximado total | |
| Fecha de contratación | |
| Requisitos de seguridad físicas específicos | |
| Requisitos de seguridad electrónica específicos | |
| Nivel de seguridad de datos de registro | |
| Permiso necesario para modificación de datos | |
| Nivel de prioridad | |
| Descripciones alternas | |
| Descripción de riesgos | |
| Riesgos electrónicos prioritarios | |
| Riesgos informáticos prioritarios | |
| Riesgos físicos prioritarios | |
| Otros riesgos | |
| Certificación | |
| Responsable del registro | |
| Fecha actualización | |



Anexo 25: Formato de satisfacción del cliente

| | | | |
|---|--|---|--|
|  | | | |
| Registro de satisfacción del cliente Formato del Departamento de Contabilidad Versión: 1.00 | | | |
| Sobre el cliente | | | |
| Nombre del cliente | | N° de registro | |
| Antigüedad | | Compras realizadas | |
| Datos de satisfacción | | | |
| Cantidad de quejas | | Quejas solucionadas | |
| Frecuencia de compra | | Sinergia (1 al 5) | |
| Resultados de encuesta de satisfacción | | | |
| Opinión sobre el proceso de venta | | Opinión sobre los vendedores | |
| Opinión sobre el proceso de registro | | Opinión sobre los operarios | |
| Opinión general sobre la empresa | | Opinión sobre la imagen de marca | |
| Opinión sobre seguridad ofrecida | | Opinión sobre responsabilidad | |
| Certificación | | | |
| Responsable del registro | | | |
| Fecha actualización | | | |


Anexo 26: Formato de ventas

|  | | Registro de ventas (formato de factura) Formato del Departamento de Contabilidad Versión: 1.00 | | |
|---|-------------------------|--|-------|-------|
| SEGAZ Cía. Ltda. RUC: 0391007578001 Teléfono: (según actualización) Dirección: (según actualización) | |  | | |
| Factura N°: XXX-XXX-XXXXXXXX - AUT. SRI: XXXXXXXXXXXX | | | | |
| Nombre del cliente | | | | |
| CC o RUC | | | | |
| Fecha | | | | |
| N° | Detalle | Cantidad | Valor | Total |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| Observaciones: | | Sub total | | |
| | | IVA (12%) | | |
| | | Retención (X%) | | |
| | | Total | | |
| Emitido por: | Nombre, cédula y firma. | | | |
| Aprobado por: | Nombre, cédula y firma. | | | |
| Recibido: | Nombre, cédula y firma. | | | |


Anexo 27: Formato de cotizaciones

|  | | Registro de cotizaciones (formato de cotización) Formato del Departamento de Contabilidad Versión: 1.00 | | |
|---|-------------------------|---|-------|-------|
| SEGAZ Cía. Ltda. RUC: 0391007578001 Teléfono: (según actualización) Dirección: (según actualización) | |  | | |
| Cotización N°: XXXXXXXXXXXX | | | | |
| Nombre del cliente | | | | |
| CC o RUC | | | | |
| Fecha | | | | |
| N° | Detalle | Cantidad | Valor | Total |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| Observaciones: | | Sub total | | |
| | | IVA (12%) | | |
| | | Retención (X%) | | |
| | | Total | | |
| Emitido por: | Nombre, cédula y firma. | | | |
| Aprobado por: | Nombre, cédula y firma. | | | |
| Recibido: | Nombre, cédula y firma. | | | |


Anexo 28: Formato de eventualidades

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
|  Formato de eventualidades Formato del Departamento de Operaciones Versión: 1.00 | | |
| Registro de eventualidades durante operaciones | | |
| Datos generales | | |
| Operación | Contrato N° | |
| Cliente | Fecha | |
| Reporta | Firma | |
| Sobre la eventualidad | | |
| Tipo de eventualidad | | |
| Fecha y hora de ocurrencia | | |
| Impacto (aproximado) | | |
| Bienes afectados | | |
| Personas afectadas | | |
| Operadores afectados | | |
| Otros afectados | | |
| Descripción de lo ocurrido | | |
| Posibles causas | | |
| Reportado a | | |
| Certificaciones | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| | | |

Anexo 29: Formato de control de accesos y salidas


|  Formato de control de accesos y salidas Formato del Departamento de Operaciones Versión: 1.00 | | | | | | |
|---|---------------------|-----------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Control de acceso y salidas de personas | | | | | | |
| Fecha | | Operador | | Cliente | | |
| Registro de control | | | | | | |
| N° | Hora entrada | Sexo | Motivo | Descripción | Hora salida | Observaciones |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Certificaciones | | | | | | |
| Elaborado por: | | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | | |

Anexo 33: Formato de consumo de combustibles

|  | | Registro de consumo de combustibles Formato del Departamento de Operaciones Versión: 1.00 | | | | | | |
|---|-----------------------|---|----------------------|--------|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| Control de consumo de combustible por desplazamiento vehicular | | | | | | | | |
| Fecha | Operador encargado | Vehículo placa | Departamento | Motivo | Lugar salida | Lugar llegada | Kilometraje inicial | Kilometraje final |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Certificaciones | | | | | | | | |
| Elaborado por: | | | Revisado por: | | | Aprobado por: | | |
| | | | | | | | | |




Anexo 34: Formato de servicio realizado


| | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
|  | Registro de servicio realizado Formato del Departamento de Operaciones Versión: 1.00 | | |
| Datos generales | | | |
| Cliente | | Ubicación | |
| Fecha | | N° Contrato | |
| N° Operarios | | Representante del cliente | |
| Sobre el servicio realizado | | | |
| Plan original | | | |
| Acciones realizadas | | | |
| Solicitudes especiales | | | |
| Eventualidades detectadas | | | |
| Observaciones | | | |
| Conformidad del cliente sobre el servicio realizado | | | |
| Nombre y Apellido | | | |
| Cargo | | | |
| Firma | | | |
| Certificaciones | | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| | | | |



Anexo 35: Formato de mantenimiento realizado

| | | | |
|---|----------------------|---|--|
|  | | Registro de mantenimiento realizado Formato del Departamento de Operaciones Versión: 1.00 | |
| Servicio de mantenimiento realizado | | | |
| Datos generales | | | |
| Cliente | | N° Contrato | |
| Motivo | | Fecha notificación | |
| Operario asignado | | ¿Interno o externo? | |
| Acción requerida | | Fecha de intervención | |
| Sobre el servicio solicitado | | | |
| Descripción: | | | |
| Materiales utilizados: | | | |
| Acciones realizadas: | | | |
| Resultados obtenidos: | | | |
| Recomendaciones dadas al cliente: | | | |
| No conformidades detectadas: | | | |
| Observaciones: | | | |
| Probabilidad de nueva ocurrencia: | | | |
| Conclusiones: | | | |
| Certificaciones | | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | |
| | | | |


Anexo 36: Formato de mantenimiento de central

| | | | | | |
|---|--|----------------------|--|------------------------------|--|
|  | | | Registro de mantenimiento de central Formato del Departamento de Operaciones Versión: 1.00 | | |
| Servicio de mantenimiento a central realizado | | | | | |
| Datos generales | | | | | |
| Motivo | | | | Fecha realización | |
| Operario asignado | | | | Problema | |
| Acción requerida | | | | Fecha de intervención | |
| Sobre el servicio solicitado | | | | | |
| Descripción: | | | | | |
| | | | | | |
| Materiales utilizados: | | | | | |
| | | | | | |
| Acciones realizadas: | | | | | |
| | | | | | |
| Resultados obtenidos: | | | | | |
| | | | | | |
| No conformidades detectadas: | | | | | |
| | | | | | |
| Observaciones: | | | | | |
| | | | | | |
| Probabilidad de nueva ocurrencia: | | | | | |
| | | | | | |
| Probabilidad de nuevo mantenimiento necesario: | | | | | |
| | | | | | |
| Conclusiones: | | | | | |
| | | | | | |
| Certificaciones | | | | | |
| Elaborado por: | | Revisado por: | | Aprobado por: | |
| | | | | | |

**PERMISO DEL AUTOR DE TESIS PARA SUBIR AL REPOSITORIO
INSTITUCIONAL**

Yo, **BORIS GEOVANNY CASTRO CHIRIBOGA**, portador de la cedula de ciudadanía N° **0106209125**. En calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGURIDAD BASADO EN LA NORMA BASC PARA LA EMPRESA SEGAZ CÍA. LTDA. AÑO 2020**” de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la economía Social de los Conocimientos Creatividad e Innovación, reconozco a Favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia Gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Así mismo; Autorizo a la Universidad para que realice la Publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad con lo dispuesto en el artículo 144 de la ley orgánica de educación superior.

Cuenca, 16 de marzo de 2021



Boris Geovanny Castro Chiriboga
C.I. 010620912-5