ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA G4S PERÚ S.A.C. PARA LOS AÑOS 2018-2023

**Trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

GUSTAVO RODOLFO MESONES VALENCIA

DIEGO FERNANDO TORRES MORENO

**Asesora:
Flor Elvira Ríos Rivero**

**Lima – Perú
2019**

Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye un plan estratégico desarrollado para la empresa G4S PERÚ S.A.C. para el período 2018-2023. Esta empresa es una multinacional con presencia en todo el territorio nacional, dedicada al negocio de la seguridad, con productos como guardias, custodia y circuitos cerrados por cámaras. El objetivo de crear este plan es impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo, en base a la diferenciación del servicio, aprovechando las oportunidades del entorno para generar rentabilidad.

En los últimos años, G4S PERÚ S.A.C. ha visto cómo sus ventas se han estancado, mientras que las utilidades se han reducido y en ocasiones ha generado pérdidas. Por tanto, es urgente tomar medidas que permitan desarrollar ventajas competitivas. Dentro de las debilidades que se desean superar están la alta rotación de personal, sistemas de información deficientes que dificultan la integración entre las áreas, así como procesar información rápidamente. Además, se encontró que el personal no está dotado con los mejores equipos y esto dificulta ofrecer un servicio de calidad; pero, sobre todo, pone en riesgo la seguridad de los trabajadores.

Dentro de las fortalezas que la organización posee y que deben utilizarse para consolidarse en el mercado están el valor de marca y el soporte de la casa matriz. Es así que se pretende aprovechar oportunidades como la existencia de un marco legal claro, y la creciente inseguridad ciudadana, así como conflictos y violencia, ya que aumenta la demanda por servicios de seguridad privada. Al mismo tiempo, se tiene que proponer una estrategia que ayude a la diversificación porque hay gran parte de la cartera de clientes en el sector minero y se espera una reducción del valor de los minerales, lo que podría generar contracción.

Al 2023, G4S PERÚ S.A.C. será la empresa líder del mercado, en términos de ventas, subiendo desde la segunda posición que ocupa actualmente. En el camino deberá lograr un importante aumento en ventas, con tasas de crecimiento anual que oscilen entre 6.5% y 7.7%,

además de un control de costos y gastos para poder así aumentar el EBITDA y el rendimiento sobre el patrimonio.

Luego del análisis de tres posibles estrategias genéricas, se decidió adoptar la diferenciación en el servicio, alejándose de la competencia en base a precios. Para lograr generar ventaja, será necesario invertir en tecnología y en capacitación, así como estandarizar los procesos y adquirir un sistema que permita la integración de todas las áreas. Otro aspecto que se debe mantener es el alto nivel de satisfacción que tienen los empleados y que se hará con oportunidades de carrera y reconociendo la importancia que cada colaborador tiene para la organización.

Finalmente, en cuanto a la inversión inicial del plan estratégico, esta ascendería a S/ 44 millones, lo que contempla la compra de equipos de alta tecnología para dotar a todos los guardias o vigilantes, además de drones, cámaras y sistemas de conexión a distancia. Dicha inversión será financiada en un 59% con fondos propios, los cuales tienen un costo de 9.19%; mientras que el restante 41% se obtendrá de un préstamo con tasa igual a 22%. Es por ello que el costo de capital promedio ponderado (WACC) asciende a 11.78%. Luego, de realizar las proyecciones financieras, se hizo un análisis de los flujos de efectivo, encontrándose que al implementar la estrategia se obtiene un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/ 53.3 millones y una TIRE igual a 57.63%, cifras que indican que el proyecto es viable y se recomienda su implementación. También se calculó el un Valor Actual Neto Financiero (VANF) que es de S/ 87 millones y la TIRF que es igual a 78.3%, mostrando que para los accionistas (sin considerar el préstamo) es conveniente la ejecución del proyecto.

Dedicatorias

A mis hijos,

Andrea, Almendra y Alessandro, por la bendición de tenerlos y ser la fuente inagotable de energía en cada día, sus logros y sus retos son inspiración y cada una de sus palabras motivación constante.

A mis padres y abuelos,

Por haber guiado mis pasos, enseñarme el camino y mostrarme con su fortaleza a no rendirme y encontrar siempre lo positivo en la vida con su sabiduría y su ejemplo.

Gustavo Mesones

La dedicatoria es para mis padres por su apoyo y soporte constante en el transcurso de este Plan

Estratégico

Diego Torres

Agradecimientos

Agradecemos a la empresa G4S PERÚ S.A.C, a su Gerente General, a sus Directores y Gerentes por el apoyo y por la información proporcionada, así como a los expertos en el tema de seguridad por el tiempo brindado en las entrevistas y a la Universidad San Ignacio de Loyola por los conocimientos ofrecidos para el desarrollo de este Plan Estratégico

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I. Generalidades	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad.....	6
1.3. Justificación del Proyecto	8
1.4. Objetivos Generales y Específicos	8
1.4.1. Objetivo general.	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación	9
Capítulo II. La Empresa.....	10
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	10
2.2. Descripción del Negocio	13
2.3. Ciclo de Vida del Servicio	14
2.4. Estructura Organizacional Actual	16
2.5. Análisis Funcional de la Organización.....	25
2.6. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria	27
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	29
3.1. Visión	29
3.1.1. Visión actual de la empresa.	29
3.1.2. Análisis de la visión actual.	29
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.	31
3.1.4. Visión propuesta.	31
3.2. Misión.....	32

3.2.1. Misión actual de la empresa.	33
3.2.2. Análisis de la misión actual.	34
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.	35
3.2.4. Misión propuesta.	36
3.3. Valores	36
3.3.1. Valores actuales de la empresa.	37
3.3.2. Análisis de los valores actuales.	37
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.	38
3.3.4. Valores propuestos.	39
3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa	39
Capítulo IV. Análisis Externo	42
4.1. Tendencias de las Variables del Entorno	42
4.1.1. Análisis político-gubernamental.	42
4.1.2. Análisis económico.	44
4.1.3. Análisis legal.	47
4.1.4. Análisis cultural.	50
4.1.5. Análisis tecnológico.	53
4.1.6. Análisis ecológico.	55
4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno.	57
4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno.	57
4.4. Oportunidades y Amenazas.	60
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE.	61
Capítulo V. Análisis de la Industria	64
5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta).	64
5.1.1. Mercado (demanda).	64

5.1.2. Industria (oferta).....	66
5.2. Descripción las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria.....	68
5.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	68
5.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	70
5.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	71
5.2.4. Amenaza del ingreso de nuevos competidores.....	72
5.2.5. Rivalidad entre las empresas.....	74
5.3. Matriz de Atractividad de la Industria.....	76
5.4. Análisis de la Atractividad de la Industria.....	77
5.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	78
Capítulo VI. Análisis Interno.....	82
6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa.....	82
6.2. Indicadores de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor.....	88
6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor.....	89
6.4. Determinar las Competencias de la Empresa.....	90
6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa.....	92
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	94
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	97
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos	97
7.1.1. Objetivos estratégicos.....	97
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	99
7.2. Diseño y formulación de estrategias	101
7.2.1. Modelo océano azul.....	101
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	102

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.....	102
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).	104
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	105
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.	106
7.2.2.1. Matriz FODA.	107
7.2.2.2. Matriz PEYEA.	109
7.2.2.3. Matriz Interna -Externa.....	111
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.	112
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.	115
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas	116
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia.....	118
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	118
8.1.1. Criterios de selección.....	118
8.1.2. Matriz de selección.....	119
8.2. Método de Escenarios	121
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	121
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.....	126
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	127
8.4. Descripción de estrategia seleccionada	130
8.5. Descripción de la Estrategia Contingente	131
8.5.1. Marketing.....	131
8.5.2. Operaciones.	132
8.5.3. Finanzas.....	133
8.5.4. Recursos humanos.....	134
8.5.5. Medio ambientales.....	134

Capítulo IX. Implementación de la Estrategia.....	136
9.1. Mapa de la Estrategia	136
9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia.....	138
9.3. Indicadores para los Objetivos Específicos.....	139
9.4. Metas para los Objetivos Específicos.....	140
9.5. Iniciativas, Estrategias, Programas, Políticas, Reglas, Procedimientos	143
9.6. Responsables de las Iniciativas	145
9.7 Presupuesto de las Iniciativas.....	150
9.8. Cronograma de las Iniciativas	152
Capítulo X. Evaluación.....	156
10.1. Evaluación Cualitativa	156
10.1.1. Criterios de evaluación.	156
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.	156
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia	157
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).	159
10.2.2. Estado de resultados.	161
10.2.2.1. Situación actual.....	161
10.2.2.2. Proyección sin implementación de la estrategia.	162
10.2.2.3. Proyección con implementación de la estrategia.	163
10.2.3. Estado de la situación financiera.	164
10.2.3.1. Situación actual.....	164
10.2.3.2. Proyección sin implementación de la estrategia.	166
10.2.3.3. Proyección con implementación de la estrategia.	168
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).	170
10.2.4.1. Proyección sin implementación de la estrategia.	170

10.2.4.2. Proyección con implementación de la estrategia.	170
10.2.5. Costo de fondos.	174
10.2.5.1. Costo de fondos propios (COK).	174
10.2.5.1. Costo de capital promedio ponderado (WACC).	175
10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).	176
10.2.7. Punto de equilibrio.	180
10.3. Riesgos y Plan de Mitigación.	181
Conclusiones.	184
Recomendaciones.	187
Referencias.	189
Apéndice 1: Evaluación del Clima Organizacional Año 2015.	200
Apéndice 2: Evaluación del Clima Organizacional Año 2017.	201
Apéndice 3: Entrevista al Presidente del Comité de Seguridad de ASBANC.	202
Apéndice 4: Entrevista al Gerente del Área de Seguridad y Prevención de Fraudes del BCP	204
Apéndice 5: Entrevista a Cliente.	208
Apéndice 6: Entrevista a la Country Manager de G4S Perú S.A.C.	210
Apéndice 7: Entrevista a la Directora de Recursos Humanos de G4S Perú S.A.C.	214
Apéndice 8: Entrevista al Director Comercial de G4S Perú S.A.C.	218
Apéndice 9: Entrevista a No Clientes.	221
Apéndice 10: Entrevista a No Cliente.	223
Apéndice 11: Consentimiento Informado.	225
Apéndice 12: Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros 2014 – 2017.	226

Lista de Tablas

Tabla 1. Portafolio G4S PERÚ S.A.C.....	13
Tabla 2. Evolución de Ventas y Utilidades de G4S PERÚ S.A.C.....	16
Tabla 3. Visión Propuesta para G4S PERÚ S.A.C.....	32
Tabla 4. Matriz para Formular la Misión de G4S PERÚ S.A.C.....	34
Tabla 5. Matriz de Análisis de la Misión Actual de G4S PERÚ S.A.C.....	34
Tabla 6. Matriz de Alineamiento Estratégico de G4S PERÚ S.A.C.....	40
Tabla 7. Análisis del Impacto de las Fuerzas del Entorno sobre Clientes y Proveedores....	58
Tabla 8. Análisis del Impacto de las Fuerzas del Entorno sobre G4S PERÚ S.A.C.....	59
Tabla 9. Matriz EFE de G4S PERÚ S.A.C.....	62
Tabla 10. Descripción y Tamaño del Mercado de la Industria de Seguridad.....	64
Tabla 11. Poder de Negociación de los Proveedores.....	70
Tabla 12. Poder de Negociación de los Clientes.....	71
Tabla 13. Amenaza de Productos Sustitutos.....	72
Tabla 14. Amenaza del Ingreso de Nuevos Competidores.....	74
Tabla 15. Rivalidad entre los Competidores de la Industria.....	76
Tabla 16. Matriz de Atractividad de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter.....	77
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	80
Tabla 18. Indicadores de las Actividades de la Cadena de Valor.....	88
Tabla 19. Ventajas Competitivas de G4S PERÚ S.A.C.....	92
Tabla 20. Matriz VRIO de G4S PERÚ S.A.C.....	93
Tabla 21. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	95
Tabla 22. Matriz de las Cuatro Acciones.....	104
Tabla 23. Matriz Ponderada de las Características.....	105
Tabla 24. Matriz FODA de G4S PERÚ S.A.C.....	108

Tabla 25. Factores de la Matriz PEYEA de G4S PERÚ S.A.C.....	110
Tabla 26. Datos para Elaborar la Matriz BCG de G4S PERÚ S.A.C.....	114
Tabla 27. Resumen de las Estrategias Genéricas Formuladas.....	117
Tabla 28. Matriz de Selección de Estrategias, en Base a Criterios de Éxito.....	120
Tabla 29. Objetivos Estratégicos Nacionales al 2021.....	122
Tabla 30. Escenarios 2018-2023.....	124
Tabla 31. Escenarios Probables.....	125
Tabla 32. Selección de la Estrategia con Escenarios.....	126
Tabla 33. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Estratégicos de Largo Plazo.....	127
Tabla 34. Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	129
Tabla 35. Objetivos Específicos.....	138
Tabla 36. Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....	139
Tabla 37. Requisitos para la Fijación de Metas.....	140
Tabla 38. Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....	142
Tabla 39. Iniciativas de la Perspectiva Financiera.....	143
Tabla 40. Iniciativas de la Perspectiva a Clientes.....	144
Tabla 41. Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos.....	144
Tabla 42. Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	145
Tabla 43. Responsables por Iniciativas de la Perspectiva Financiera.....	146
Tabla 44. Responsables por Iniciativas de la Perspectiva Clientes.....	147
Tabla 45. Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos.....	148
Tabla 46. Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento....	149
Tabla 47. Presupuesto de las Iniciativas 2018 – 2023.....	151
Tabla 48. Inversión Inicial (en S/.).....	158

Tabla 49. Principales Variables y Supuestos.....	160
Tabla 50. Estado de Resultados: Actual 2014 – 2017 (Miles de Soles).....	161
Tabla 51. Estado de Resultados: Proyectado sin Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles).....	162
Tabla 52. Estado de Resultados: Proyectado con Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles).....	164
Tabla 53. Estado de Situación Financiera: Actual 2014 – 2017 (Miles de Soles).....	165
Tabla 54. Estado de Situación Financiera: Proyectado sin Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles).....	167
Tabla 55. Estado de Situación Financiera: Proyectado con Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles).....	169
Tabla 56. Flujo de Caja Económico: Proyectado sin Estrategias (Miles de Soles).....	171
Tabla 57. Flujo de Caja Económico: Proyectado con Estrategias (Miles de Soles).....	172
Tabla 58. Flujo de Caja Financiero: Proyectado con Estrategias (Miles de Soles).....	173
Tabla 59. Tasa de Fondos Propios – COK.....	175
Tabla 60. Costo de Capital Promedio Ponderado.....	176
Tabla 61. Evaluación de los Flujos Completos con Implementación de la Estrategia.....	177
Tabla 62. Valor Actual Neto del Diferencial que Origina la Implementación de la Estrategia (Miles de Soles).....	178
Tabla 63. Razones Financieras de la Proyección.....	179
Tabla 64. Punto de Equilibrio, en Cantidad de Facturas o Boletas por Año.....	181
Tabla A1. Análisis Vertical del Estado de Resultados Actual 2014-2017.....	226
Tabla A2. Análisis Horizontal del Estado de Resultados Actual 2014-2017.....	227
Tabla A3. Análisis Vertical del Estado de la Situación Financiera Actual 2014-2017.....	229
Tabla A4. Análisis Horizontal del Estado de la Situación Financiera Actual 2014-2017...	230

Lista de Figuras

Figura 1. Empleados de G4S en el mundo.....	12
Figura 2. Ubicación de G4S en el Perú.....	12
Figura 3. Ciclo de vida del servicio de G4S.....	16
Figura 4. Organigrama funcional de G4S PERÚ S.A.C.....	17
Figura 5. Matriz para formular la visión.....	31
Figura 6. Elementos de la misión.....	36
Figura 7. Crecimiento anual del PBI del Perú, en porcentaje.....	45
Figura 8. La cadena de valor en servicios.....	83
Figura 9. Transformaciones de las actividades de la cadena de valor a ventajas competitivas	91
Figura 10. Cantidad de personal operativo de las empresas de servicio de seguridad.....	91
Figura 11. Lienzo actual de G4S PERÚ S.A.C., de la industria y océanos azul.....	103
Figura 12. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	106
Figura 13. Matriz PEYEA de G4S PERÚ S.A.C.....	109
Figura 14. Matriz Interna - Externa de G4S PERÚ S.A.C.....	112
Figura 15. Matriz BCG de G4S PERÚ S.A.C.....	114
Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia de G4S PERÚ S.A.C.....	115
Figura 17. Estrategias genéricas de mercadotecnia.....	132
Figura 18. Estrategias genéricas de operaciones.....	133
Figura 19. Estrategias genéricas de finanzas.....	133
Figura 20. Estrategias genéricas de recursos humanos.....	134
Figura 21. Mapa de la estrategia.....	137
Figura 22. Cronograma de actividades de la perspectiva financiera.....	152
Figura 23. Cronograma de actividades de la perspectiva de clientes.....	153

Figura 24. Cronograma de actividades de la perspectiva de procesos internos.....	154
Figura 25. Cronograma de actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento...	155

INTRODUCCIÓN

El portafolio de la empresa G4S PERÚ S.A.C comprende clientes de diversos sectores económicos como son el financiero, el de explotación y comercialización de petróleo y gas, retail, turismo, transporte y logística, incluyendo puertos y aeropuertos, entre muchos otros. Además, se atienden clientes del sector educación, manufactura y servicios, de todos los tamaños, ya que hay clientes pequeños, medianos y grandes, incluso algunos de presencia global a quienes se les ofrecen los servicios de seguridad patrimonial, electrónica y de resguardo de inventarios y mercancías en tránsito.

El plan estratégico para la empresa G4S PERÚ S.A.C, se diseñará para el período 2019-2024, como el resultado de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos de la industria de seguridad. Esto permitirá identificar cuáles son las principales oportunidades y amenazas de la industria; así como las fortalezas y debilidades de la empresa. Asimismo, a partir de la elaboración de diferentes matrices, se establecerán las estrategias principales para cumplir con los objetivos a largo plazo y sus correspondientes objetivos a corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar la visión trazada. Este Plan contiene los capítulos siguientes:

En el Capítulo I se presentará de manera sintetizada los antecedentes generales, tanto nacionales como internacionales. También se identificarán los problemas y oportunidades para la justificación del proyecto; así como los objetivos generales y específicos que se buscan alcanzar con la investigación. Finalmente se detallarán los alcances y limitaciones del trabajo.

El Capítulo II se enfocará en los antecedentes históricos de la empresa, la descripción del negocio y el ciclo de vida del producto, tanto de manera cualitativa como cuantitativa. Así mismo, se revisará la estructura organizacional, la situación del mercado y la situación financiera actual de la industria.

En el Capítulo III se presentará el pensamiento estratégico de la empresa, donde se analizará la visión, misión y los valores que actualmente tiene la empresa. Luego de esta revisión, se formulará una propuesta de acuerdo con el giro del negocio y con miras al año 2023.

Dado que el análisis del macroentorno es fundamental, en el Capítulo IV se realizará un análisis de las variables externas (político-gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico). Esto dará un conocimiento holístico de los factores externos y que afectan el desempeño de la empresa. Con dicha información se identificarán las oportunidades y amenazas, para finalmente plasmarlas en la Matriz Evaluación de Factores Externos (matriz EFE).

En el Capítulo V se realizará el análisis de la industria, tomando en cuenta la demanda y la oferta, para así identificar las cinco fuerzas competitivas de la industria. Con ello se definirá la Matriz de Atractividad de cada una de las fuerzas de Porter, la Matriz de Atractividad de la Industria y la Matriz Perfil Competitivo o MPC. Este será el punto de partida para determinar las estrategias que se deben implementar.

En el Capítulo VI se desarrollará el análisis de los procesos internos de las áreas estratégicas de la empresa. En tal sentido, se describirán las actividades e indicadores de la cadena de valor de la empresa, así también se hará un benchmarking para comparar a la organización con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor. Finalmente, se identificarán y determinarán las ventajas competitivas de la empresa para elaborar la Matriz Evaluación de Factores Internos (matriz EFI).

En el Capítulo VII se plantearán los objetivos estratégicos de la empresa, para el período 2018-2023. Para ello se utilizarán diversas herramientas de diseño y formulación de estrategias, como el Modelo Océano Azul y la aplicación de los lienzos y matrices complementarias como: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODA, (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA, (c) Matriz Interna Externa, (d) Matriz Boston Consulting Group BCG, y (e) Matriz la Gran Estrategia.

En el Capítulo VIII, una vez seleccionados los factores estratégicos claves, se evaluarán cada una de las estrategias a través de una matriz de selección para identificar cuáles son las estrategias que la empresa debe implementar. Luego, se procede a describir las estrategias seleccionadas y se indica cuáles serán de contingencia.

En el Capítulo IX se elaborará el mapa estratégico y se plantearán las cuatro perspectivas de análisis: (a) aprendizaje, (b) procesos, (c) servicio al cliente y (d) financiera. Posteriormente se establecerán los objetivos específicos, los indicadores, metas, iniciativas y responsables por cada objetivo trazado. Adicionalmente se presupuestará y definirá el cronograma de cada una de las actividades.

Por último, en el Capítulo X se analizará la viabilidad de la implementación de la estrategia a través de la realización de un estudio cuantitativo utilizando la proyección de estados financieros. Finalmente se evaluarán los indicadores financieros resultantes. En este caso se utilizarán los principales estados financieros como son: el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera y el Flujo de Caja.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

La seguridad es una de las necesidades primarias del ser humano. Feldman (2010) indicó que “las necesidades básicas son impulsos primarios de agua, alimento, sueño, sexo, etc. Para ascender en la jerarquía, la persona debe satisfacer primero estas necesidades fisiológicas básicas” (p. 344). Una vez alcanzadas dichas necesidades básicas, surge la necesidad de la seguridad en la jerarquía de la teoría de las necesidades de Maslow (1987), quien señaló que las personas requieren un ambiente sano y seguro para vivir de manera tranquila y en un ambiente de paz.

En el mundo, la función de seguridad está asignada habitualmente a las fuerzas policiales que, dependiendo de la organización de cada país, están bajo la responsabilidad de diferentes niveles de su organización estatal, pudiendo ser nacional, federal, regional y hasta municipal. Esta función policial está dirigida a proteger a la ciudadanía de la delincuencia común a través de ejercer y hacer cumplir la ley que está definida en su base por las constituciones políticas de cada país. Esta protección de la ciudadanía también se encuentra señalada en la carta de las Naciones Unidas, así como en los acuerdos de la Organización de Estados Americanos y los acuerdos entre los países miembros que facilitan la ejecución y cumplimiento de los mismos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013).

Si bien la seguridad pública, a través de los mecanismos del Estado, garantiza la seguridad de los ciudadanos, ésta no es suficiente frente a las necesidades de las empresas y/o personas naturales que tienen requerimientos diferentes y necesitan protección adicional frente a los índices elevados de criminalidad y para proteger su patrimonio de riesgos internos (PNUD, 2013). Es así como se tiene un concepto de la seguridad muy ligado a la protección y prevención que debe brindar el Estado hacia la ciudadanía empleando una serie de

mecanismos y estrategias; y, que ello posteriormente se vea reflejado en una ciudad dotada de un ambiente con mejor calidad de vida a nivel de convivencia social.

El Informe de Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2013-2014 señala que Latinoamérica es la región de mayor violencia, incluso con violencia letal, la que se incrementó entre los años 2000 y 2010. Dicho informe también señala que los pobladores identificaron al crimen y la violencia como su principal preocupación (PNUD, 2013). En el caso peruano, se han dado diversos sucesos de violencia a través de los años. El Perú vivió sometido a la violencia del terrorismo y ello definitivamente se dio por falta de seguridad interna, ya que las medidas tomadas no dieron los resultados esperados por los gobiernos de turno, resultando en que la población viviera en un clima de inestabilidad y caos social.

En la actualidad, la seguridad es un tema globalizado, dentro del cual, el atentado terrorista a las Torres Gemelas, en Nueva York, el 11 de setiembre de 2001, marcó un precedente importante en la seguridad a nivel mundial. Este hecho se convirtió en un factor externo importante, definiendo claramente un antes y un después en la seguridad nacional e internacional, y especialmente en lo que se refiere al tráfico aéreo. Atendiendo este interés, en el ámbito internacional se han desarrollado las siguientes investigaciones:

Maynard (2014) en su investigación denominada *Plan estratégico de la empresa de seguridad privada PROVinsa, periodo 2015-2017* pretende que la empresa se enfoque en fortalecer su posición interna y externa. El autor concluyó indicando que se revalorarán los postulados del pensamiento estratégico como son la misión, visión y valores de la organización, analizándolos y estableciendo una nueva propuesta que estén acorde a la realidad del mercado actual en este sector, considerándolos como elementos básicos para el direccionamiento estratégico de la empresa.

Chavarro (2014), en su estudio titulado *Planeación estratégica en la Empresa Vigías Ltda. de la Ciudad de Cali*, cuyo objetivo fue elaborar un plan estratégico que ayude a

incrementar la competitividad de la empresa llegó a las siguientes conclusiones: (a) El sector de vigilancia y seguridad privada muestra un alto crecimiento a nivel mundial en los últimos años, (b) la empresa tiene ventajas en la entrega de servicios de seguridad particular en el sector residencial, debido a que inicialmente fue el servicio estrella de la compañía, y (c) es fundamental tener claridad sobre a dónde se quiere llegar y cómo se va a llegar y para ello es necesario que cada miembro de la compañía encamine sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Es importante también considerar el tema del recurso humano en el sector vigilancia, para lo cual se revisó el estudio de Chaparro y Sarmiento (2008) titulado *Direccinamiento estratégico de la gestión del talento humano en una empresa de vigilancia privada residencial en Bogotá*. En este trabajo se realizó un diagnóstico exploratorio de la empresa de seguridad Nápoles Limitada, en el cual se identificó el direccionamiento estratégico de gestión del talento humano, cuyo objetivo es el de obtener la máxima creación de valor, el mismo que se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. Por tal motivo, los gerentes y administradores actúan como elementos claves para el desarrollo de técnicas y direccionamiento en la administración del Talento Humano del personal a su cargo, a fin de lograr mejoras en la productividad y por ende eficiencia y eficacia en el desempeño en su labor.

Se concluyó que dentro del sector seguridad, existen grandes competidores, pero la vigilancia tiene establecidos los parámetros dentro de los cuales se regulan este tipo de actividades, por lo tanto, fue necesario anotar que Seguridad Nápoles se encuentra autorizada como una empresa que cumple con las certificaciones y autorizaciones correspondientes para poder desempeñarse de manera eficiente en el rubro de la seguridad. Una de las herramientas

que se sugieren, es la implementación de la tecnología para competir de manera moderna en el mercado de la seguridad (Chaparro & Sarmiento, 2008).

Otro estudio de interés es el realizado por García (2000), en relación a la articulación de actores públicos y privados para elevar el nivel de eficiencia de la seguridad ciudadana en el Municipio de Hurlingham en Argentina. El objetivo fue aportar con estrategias operativas hacia el mejoramiento de la seguridad ciudadana en la comunidad del Municipio de Hurlingham. El proyecto consistió en un conjunto de inversiones y acciones interrelacionadas y coordinadas para poder articular a todos los agentes participantes de la cadena de valor. Este proyecto sirvió para optimizar la capacidad de respuesta brindada a la comunidad en cada una de las áreas que intervienen en las políticas de seguridad local, ya sea desde la implementación del plan policial de la comunidad, desde los foros comunitarios o desde el área de políticas sociales de prevención del delito.

A nivel nacional, el tema de la seguridad también ha sido materia de investigación, tal y como lo evidencian los siguientes estudios:

Ubillús (2016) señaló que a fines de los siglos XVI y XVIII nació la idea política del Contractualismo, encabezada por tres grandes pensadores: Thomas Hobbes, John Locke y Jean-Jaques Rousseau. Ellos proyectaron los elementos por los cuales nace el Estado, sus finalidades y su organización. Llama la atención la concepción del Estado, porque con éste nace la obligación de la seguridad, enfocándose como una de sus principales funciones y roles. Por lo tanto, de acuerdo con los diversos enfoques y paradigmas de los pensadores de la historia, queda claro que el Estado es el único que puede ejercer la fuerza y regularizar las relaciones entre los hombres para conseguir la paz y la seguridad.

Por otro lado, se ha encontrado el estudio *Planeamiento estratégico ESVICSAC* por Molina, Pardo, Cok y Vivas (2012), donde señalaron que la empresa Seguridad, Vigilancia y Control S.A.C (ESVICSAC), a pesar de tener un Sistema de Gestión Integrado, carecía de un

plan estratégico para orientar la dirección y horizonte a mediano y largo plazo. Entonces, se encontró un enfoque en el área operativa, ya que la empresa sí contaba con certificaciones y acreditaciones, que de manera periódica actualizaban. Por lo tanto, la dirección estaba motivada para definir la estrategia, esperando que los beneficios sirvieran a la empresa y a sus 8,000 colaboradores, los cuales estaban distribuidos por todo el país, así como a sus clientes, quienes serán los que reciban un mejor servicio, y finalmente a los accionistas que esperaban optimizar el retorno sobre su inversión.

También se tiene la propuesta de Arias, Carmona y Ceruti (2011), quienes presentaron el *Plan estratégico Chorrillos*, en el cual se constituye, a través de la utilización del modelo secuencial del planeamiento estratégico, una visión compartida de futuro, que a largo plazo favorezca al progreso sostenible del distrito de Chorrillos, en Lima. En este aspecto, analizaron el tema de la seguridad del distrito, y propusieron estrategias de seguridad para que al 2025 el distrito se posicione como uno de los de mayor seguridad de la región. Tras este análisis, se propusieron ocho objetivos de largo plazo asociados bajo los siguientes temas: (a) calidad de vida, (b) seguridad, (c) salud, (d) educación, (e) importancia histórica y cultural, y (f) competitividad. Del análisis precedente, se puede establecer que el tema de la seguridad no puede estar aislado de los factores de tipo social, pues, en la medida en que exista mayor seguridad se tendrá también una mayor calidad de vida en la sociedad.

Dentro del repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se encontró la investigación de Espinoza (2013) titulada *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. Las principales conclusiones de este estudio fueron: (a) el desarrollo del plan estratégico en las empresas de seguridad privada de Lima Metropolitana permitirá a estas organizaciones poseer una rentabilidad positiva y ofrecer una mayor satisfacción a sus usuarios favoreciendo al desarrollo y sostenibilidad de estas organizaciones; (b) el

crecimiento de las empresas del sector de seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana contribuiría a una mayor demanda laboral creando mayor empleo en el país; (c) la inseguridad ciudadana y el alto índice de criminalidad de Lima Metropolitana son una oportunidad de negocios para las empresas de seguridad y vigilancia privada, porque son requeridas por empresas públicas y privadas. También, la seguridad estará determinada por la calidad de servicio; y (d) si la empresa se alinea apropiadamente a un modelo de excelencia, puede mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y podría extenderse a cualquier empresa del sector de seguridad y vigilancia privada.

De acuerdo con los antecedentes citados del ámbito internacional como nacional, se puede fundamentar que el plan estratégico que se plantea para la empresa G4S PERÚ S.A.C tiene un soporte científico con las estrategias que se determinen a implementar posteriormente. El tema de la seguridad ha evolucionado con relación a los factores que la afectan, donde las amenazas siempre van a estar latentes y es necesario que las empresas privadas y el Estado apliquen estrategias que permitan mitigarlas.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

Existen diversas dificultades internas en la empresa, propias de la industria de la seguridad. Los problemas de tipo social, la cantidad de autorizaciones administrativas y el incremento de la delincuencia en el país se convierten en factores críticos para el desarrollo y el adecuado funcionamiento de las empresas. Se debe tomar en cuenta que la búsqueda de nuevos clientes depende del hallazgo de nuevas estrategias de negocio, para lo cual, el mercado de las empresas de seguridad se convierte en un factor crítico, debido al incremento de este tipo de empresas. Si bien es cierto, existe una oportunidad de negocio aprovechada por la coyuntura del factor social, es necesario también establecer un control mucho más riguroso en cuanto a las certificaciones que las empresas que incursionan en el rubro deben tener para poder operar de manera eficiente.

Las empresas que actualmente compiten en el mercado de seguridad van desde grandes, medianas y pequeñas (con regímenes tributarios diferentes) que de alguna manera restan oportunidades a empresas como G4S PERÚ S.A.C. Sin embargo, la empresa en estudio deberá formular nuevas estrategias operativas y de negocios para seguir compitiendo en el mercado peruano, con un portafolio amplio de servicios que debe ser aprovechado de manera eficiente.

La obtención de buenos resultados en la industria de seguridad se encuentra profundamente orientada a los aspectos sociales por el tema de coyuntura que vive el país. El desarrollo y auge de los proyectos debería llevarse a cabo bajo un adecuado clima de paz y convivencia social que admita y dé paso al progreso de todos. El problema más notorio que enfrentan las empresas de seguridad son los conflictos sociales y la inseguridad, los cuales no solo se desarrollan en el Perú, sino, como ya se dijo, es un problema global. Las perspectivas de todos los grupos de interés (*stakeholders*) aumentan con el tiempo y emplazan a las compañías a un serio involucramiento y compromiso en su progreso y generación de trabajo (Torres & Cueva, 2015).

Por otro lado, la realidad por la que atraviesa el sector de la seguridad empresarial es bastante riesgosa debido a los niveles de inversión y los recursos humanos con los que se debe contar. Ante esta situación, los responsables de la empresa deben ser conscientes de que en su manejo de reducción de costos necesitan considerar las siguientes variables: (a) reducción de la inseguridad y (b) exigencias legales (Pérez, 2015).

Ante este panorama, las empresas en general deben tomar medidas que contribuyan a hacer atractivo al Perú como destino de inversiones. Entre dichas medidas está el actuar de las empresas de seguridad, que brinden al máximo la aplicación de sus estrategias operativas. En este contexto, G4S PERÚ S.A.C. debe hacer mucho más atractivas sus inversiones, aprovechando el respaldo del grupo corporativo al que pertenece, así como las oportunidades

el entorno, para generar sinergias. Es necesario establecer objetivos estratégicos que permitan desarrollar ventajas competitivas. Si bien las políticas de gestión de la empresa G4S PERÚ S.A.C. provienen de la casa matriz, es fundamental establecer cómo los factores propios del Perú afectan su capacidad de competir y su proceso operativo. Para de esta manera proponer nuevas estrategias de negocios que le permitan cumplir con dichos objetivos.

1.3. Justificación del Proyecto

El presente proyecto se justifica por la necesidad de la empresa G4S PERÚ S.A.C. de ser sostenible en el tiempo, reteniendo a sus clientes actuales y captando nuevos, a través del desarrollo de ventajas competitivas. El plan estratégico es un instrumento de gestión moderno que le permitirá a los directivos y personal de G4S PERÚ S.A.C. definir la posición que desean tener para el año 2023, y las estrategias que los llevarán a lograrla. A partir de la visión se definirán objetivos de largo plazo, que contemplen el incremento en la cuota de mercado; así como la tasa de rentabilidad; mediante la implementación de indicadores que permitan optimizar los procesos de gestión generando un impacto en la utilidad, asegurando el alcance de las metas propuestas, así como el uso eficiente de los recursos.

El panorama de la industria de seguridad presenta un ambiente de oportunidad para el desarrollo de una propuesta estratégica que permita aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de los estudios de maestría. En tal sentido, existen herramientas de tipo estratégico que se pueden aplicar en la empresa G4S PERÚ S.A.C. para mejorar la operatividad y que ésta tenga un efecto positivo en los resultados de tipo financiero. Finalmente, se generarán beneficios para todos los *stakeholders*, internos y externos.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivo general.

El objetivo general es desarrollar un plan estratégico para la empresa **G4S PERÚ S.A.C.**, que abarque el período del 2018 al 2023, para impulsar un crecimiento sostenible a

largo plazo, en base a la diferenciación del servicio, aprovechando las oportunidades del entorno para generar rentabilidad.

1.4.2. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos que se definen al iniciar la formulación del plan estratégico son:

- Analizar la industria de la seguridad en el Perú.
- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa G4S PERÚ S.A.C.
- Seleccionar los objetivos estratégicos de la empresa G4S PERÚ S.A.C.
- para las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.
- Planificar la implementación de las estrategias para G4S PERÚ S.A.C.
- Estimar el capital requerido para la puesta en marcha del plan estratégico para G4S PERÚ S.A.C.
- Evaluar el efecto del plan estratégico propuesto en las utilidades de G4S PERÚ S.A.C.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

El escenario del presente trabajo de investigación abarca a la empresa G4S PERÚ S.A.C, la cual realiza operaciones en Lima y a nivel nacional. Las principales limitaciones que se identificaron para la elaboración de la presente investigación son las siguientes: (a) Limitado acceso a la información de la competencia, ya que en el análisis de la industria las empresas competidoras podrían proporcionar información muy limitada; y (b) en el desarrollo de las entrevistas, los informantes podrían proporcionar información muy sesgada a la realidad situacional que se está investigando.

Capítulo II. La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

La historia de G4S empieza a inicios del Siglo XX, en 1901, cuando dos emprendedores daneses, Philip Sørensen y Marius Hogrefe, fundaron la empresa de seguridad København Fredriksberg Nattevagt. Por otro lado, en 1906, Sophus Falck estableció Redningskorpet, que más tarde cambiaría su nombre a Falck y que brindaba servicios de vigilancia, ambulancia y camiones contra incendios. En 1988, la familia Falck vendió la empresa a Báltica, una empresa danesa de seguros, la misma que vendió el 55% de Falck a varias de las más grandes empresas de seguridad. Posteriormente, durante los años 90, Falck se expandió en Europa mediante la adquisición de varias empresas (Patena Security en Suiza, Falken en Noruega, SIMIS en Alemania, Sezam Sp. Z O.O. de Polonia, AS ESS, un operador de seguridad con empresas en todos los estados bálticos, y la holandesa Veiligheidsdienst (NVD), el más grande operador de seguridad en Holanda).

Por otra parte, en 1950 la familia Sørensen consolidó el negocio como “Securitas International”; y en 1963, Store Detectives Ltd y Securitas Alarms Ltd fueron establecidas en el Reino Unido. En 1965, Jorge Philip Sørensen fue nombrado como director de la parte del grupo en el Reino Unido y la empresa fue organizada bajo el nombre de Group 4 en 1968. Luego, en 1981, el desarrollo empresarial de la familia Sørensen se dividió en Securitas AB para las actividades en Suiza y en Group 4, para las actividades en el resto de Europa. A partir de este momento, Group 4 se expandió en diversos países alrededor del mundo, como India, Emiratos Árabes Unidos, Ucrania y Turquía, entre otros. En 1990, Group 4 adquirió American Magnetics Corporation, una empresa especializada en sistemas de control de accesos, lo cual ayudó a Group 4 a ganar el altamente prestigioso contrato para manejar la seguridad en el Pentágono, en Estados Unidos.

Luego de la unión de Group 4 y Falck para formar Group 4 Falck en el año 2000, la expansión continuó con diferentes adquisiciones: ADS en Alemania, SOS en Austria, SPAC en Finlandia, BOS en la República Checa, Unikey en Noruega y Banktech en Hungría. Al mismo tiempo, creció en Indonesia, Kazajistán y en las repúblicas de Asia Central, especialmente dando servicios a industrias del sector de petróleo y gas, incrementando sus ganancias en 20% para el 2001. También adquirió la empresa de seguridad Euroguard de Francia; para seguidamente, en 2002 adquirir Wackenhut Corporation.

El gran salto cambió llegó en julio de 2004, la unión del Group 4 y Securicor para crear la moderna Group 4 Securicor, o G4S, como es más comúnmente conocida. Para el 2007, ya con el inglés Nick Buckles al mando, G4S ingresó al FTSE 100 de las empresas líderes de la bolsa de valores de Londres, desde entonces se han realizado adquisiciones de alrededor de un billón de Libras Esterlinas. Posteriormente, en el 2011, la empresa G4S fue designada proveedor oficial de servicios de seguridad para los Juegos Olímpicos 2012.

Para el año 2013 se nombró a Ashley Almanza como CEO y la división minera era la de mayor crecimiento alrededor del mundo, con una expansión del 50%. Fue así que G4S se convirtió en la empresa de seguridad más grande del mundo, en función de sus ingresos y cuenta con operaciones en alrededor de 125 países. Además, con más 618,000 empleados (ver Figura 1), es el tercer mayor empleador privado del mundo, el mayor empleador privado europeo y africano, y uno de las empresas más grande que cotiza en la Bolsa de Londres.

Figura 1. Empleados de G4S en el mundo.

En el Perú, G4S llegó con la adquisición de Wackenhut en el año 2002, con una capacidad de personal operativo compuesto por más de 8,000 colaboradores, contando con 27 sedes (ver Figura 2) y siendo una de las compañías transnacionales de seguridad con amplia presencia a nivel nacional. En la actualidad es una de las empresas más importantes del sector seguridad, cuyo liderazgo se encuentra orientado a la calidad, ofreciendo servicios de vigilancia privada y sistemas de seguridad integral.

Figura 2. Ubicación de G4S en el Perú.

2.2. Descripción del Negocio

La estrategia del negocio de G4S aborda la demanda positiva y de largo plazo de servicios de seguridad relacionados y han definido su objetivo estratégico como demostrar los valores y el rendimiento que hacen de G4S la empresa de elección para clientes, empleados y accionistas. El fin de la empresa es ofrecer soluciones innovadoras y servicios de seguridad a sus clientes, proporcionando un trabajo atractivo y gratificante para sus empleados y generando un crecimiento y retornos sostenibles para sus accionistas (G4S, 2017a).

G4S es la empresa de seguridad líder en el mundo con una amplia gama de servicios sobre una base independiente o combinados para ofrecer a los clientes valiosas soluciones integradas. A nivel mundial, el mercado se encuentra muy fragmentado, hay pocos proveedores internacionales y los competidores son típicamente pequeñas empresas locales y regionales (G4S, 2017a).

Tabla 1

Portafolio G4S PERÚ S.A.C.

Rubro	Clientes	Rubro	Clientes
Financiero	BCP	Aeroportuario	Talma
	Interbank		Copa Airlines
	Banco Financiero		American Airlines
	Scotiabank		Aero México
	Banbif	Retail	Mall Aventura Plaza
	CrediScotia		Ripley
	Caja Arequipa		Real Plaza
	Caja Piura		Adidas
	Mi Banco		
Pesca	TASA Austral	Industria, Comercio exterior y servicios	Unique
Gobierno y Embajadas	Embajada de España		Kimberly Clark
	Unión Europea		Colgate Palmolive
	Embajada de Canadá		British American Tobacco
	Embajada de Corea		Fedex
	Embajada de Estados Unidos	Construcción	Coca Cola
Telecomunicaciones	Embajada de Australia		Corporación MG
	Movistar		Pacasmayo
	Yell	Tecnología	Imagina
Energía, petróleo y minas	T-Gestiona		Graña y Montero
	Petrobras	Salud-Farmacéutico	IBM
	Petreven		HP
	Milpo	Instituciones educativas	Pfizer
	Anglo Americana		Merck Sharp & Dohme
			UPC

En el Perú, el portafolio de G4S PERÚ S.A.C está compuesto por clientes de los sectores financieros, telecomunicaciones, aeropuertos, energía, gobierno y embajadas, turismo, retail, transporte y logística, minería, unidades extractivas, edificios corporativos, instituciones educativas, manufactura, educación tanto en empresas locales como en corporaciones industriales y de servicios a nivel global con clientes pequeños, medianos y grandes de presencia global a quienes se ofrece los servicios de seguridad patrimonial, electrónica y de resguardo de inventarios y mercancías en tránsito.

2.3. Ciclo de Vida del Servicio

Porter (2009) indicó que esta técnica, es clave en la diversificación de la línea de productos, utilizándose para mostrar el comportamiento del producto en el mercado, partiendo que un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso el embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.

Asimismo, Porter (2009) indicó que existen tres niveles en el ciclo de vida del producto: (a) Crecimiento, donde se puede identificar un incremento en las ventas y utilidades alcanzando un nivel máximo al final de ésta, debido a que el mercado de consumidores ha adquirido mayor información del producto y sus uso; (b) madurez, donde la competencia en los sectores se agudiza debido a que se estandariza por completo el producto y su proceso, lo que implica una reducción de los costos de producción, debido a la ventaja que da la curva de aprendizaje a empresas del sector; y (c) decadencia, en la cual se observa como característica más distintiva el decremento de las ventas y las pocas o nulas utilidades. Además, de acuerdo con Peltoniemi (2011), la introducción de innovaciones y de mejoras en los productos o servicios pueden llevar a alargar la etapa de crecimiento, o a impulsar la industria cuando apenas se está entrando en la madurez y seguir así obteniendo altas tasas de crecimiento.

Desde 2013 se han reforzado los procesos de inversión de capital y la empresa viene incrementando capital con mayor consistencia y rigor. El fortalecimiento de los procesos de gestión de capital de trabajo ha sido una prioridad clave para los equipos de administración financiera y de línea en el 2016, lo que permitió que la ponderación del flujo de efectivo operativo aumentara considerablemente. En 2016 se observó una mejora significativa en la gestión del capital de trabajo y en el flujo de caja operativo; y también se han reforzado los procesos de aprobación de contratos, ya sea que requieran o no inversiones significativas de capital.

G4S en el Perú emplea 9,000 trabajadores, lo que representa el 10% de los recursos humanos que poseen en toda América Latina, este indicador conlleva a determinar el liderazgo y el rápido posicionamiento que tiene la compañía en Perú, ubicándose en el lapso de cinco años como una de las empresas de seguridad más importantes de América Latina (“Mercado de seguridad”, 2015). Otra de las características que se pueden destacar en la fase de crecimiento de G4S PERÚ S.A.C. es la diferenciación del servicio a través de las siguientes características: (a) integración de un equipo administrativo profesional, y (b) G4S PERÚ S.A.C es una empresa que genera ratios de rentabilidad no menores al 20%.

Como se puede apreciar en la Figura 3, G4S PERÚ S.A.C se encuentra en una etapa de crecimiento, tras haberse instalado en Perú desde el 2002. La solidez y presencia que tiene la empresa atendiendo a clientes de diversos sectores como salud, retail, minería, financiero y corporativo corresponden a la entrega de un servicio integral que impacta en la generación de ingresos económicos con crecimiento anual que ha llegado hasta 9.26%, como se aprecia en la Tabla 2. En cambio, las utilidades sobre ventas (ROS) muestran valores muy bajos, pero la empresa está dispuesta a innovar para retrasar la madurez cuanto sea posible.

Tabla 2

Evolución de Ventas y Utilidades de G4S PERÚ S.A.C.

Cuenta	Unidad	2014	2015	2016	2017
Ventas	Miles de soles	249,692	272,814	276,711	296,911
Crecimiento en ventas	Porcentaje		9.26%	1.43%	7.30%
Utilidades	Miles de soles	2,297	-4,779	-1,155	1,873
Crecimiento en utilidades	Porcentaje		-308.05%	-75.83%	-262.16%
ROS = Utilidades / Ventas	Porcentaje	0.92%	-1.75%	-0.42%	0.63%

Figura 3. Ciclo de vida del servicio de G4S.

Pese a la desaceleración del crecimiento económico en Perú, G4S PERÚ S.A.C. proyecta tener un crecimiento sostenido del 10% en ventas frente al año anterior y superar los S/.300 millones en facturación. A nivel del mercado se espera que su participación se incremente en 5% anualmente, como consecuencia de una mayor atención a pequeñas empresas. Todo lo cual corresponde a una empresa en etapa de crecimiento.

2.4. Estructura Organizacional Actual

De acuerdo con Robbins y Judge (2012) “una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 523). Las empresas de gran dimensión utilizan diferentes formas de departamentalización. Una empresa

del tamaño organizacional de G4S PERÚ S.A.C desarrolla cada una de sus divisiones de acuerdo con sus líneas funcionales, y sus unidades de operaciones de acuerdo con los procesos; departamentaliza las ventas por regiones y divide cada región de ventas en grupos de clientes.

En G4S PERÚ S.A.C. son los altos funcionarios quienes toman las decisiones, y los gerentes de bajo nivel sólo establecen las acciones para alcanzar las metas y definen la mejor manera de implementar las decisiones que la alta gerencia indique (Robbins & Judge, 2012). En concordancia con las organizaciones grandes, G4S se encuentra muy centralizada como se aprecia en la Figura 4, donde hay cuatro directores y un gerente que dependen del Country Manager.

Figura 4. Organigrama funcional de G4S PERÚ S.A.C.

A continuación, se describen los puestos que muestra el organigrama:

a) Country Manager

Entre sus funciones se encuentran:

- Desarrollar estrategias y planes comerciales de alta calidad, alineados con los objetivos de la compañía en el corto y largo plazo de G4S PERÚ S.A.C.

- Supervisar todas las operaciones y actividades comerciales, garantizando los resultados deseados coherentes con la estrategia y la misión de la compañía.
- Tomar decisiones de inversión que conduzcan al crecimiento del negocio y al aumento de las ganancias.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales y las políticas internas, garantizando la protección de la compañía bajo un comportamiento ético y honorable.
- Construir relaciones de confianza con socios clave y partes interesadas que permitan la atracción de accionistas importantes.
- Identificar situaciones de riesgo proporcionando alternativas que garanticen la supervivencia y el crecimiento de la compañía.
- Llevar a cabo investigaciones y análisis de mercado, que permitan la creación de planes de negocio detallados sobre oportunidades comerciales (expansión, desarrollo comercial)
- Construir y mantener alianzas comerciales rentables para la compañía.

b) Asistente de gerencia

Las funciones que desarrolla son las siguientes:

- Recibir y organizar los documentos de gestión para derivarlos a la Gerencia General.
- Efectuar la redacción que indique la Gerencia General, de acuerdo a indicaciones generales.
- Organizar la documentación del archivo de la Gerencia General.
- Efectuar y revisar el libro de ingresos y salidas de oficios, memorandos, circulares, redacción de cartas y revisión de resoluciones que tenga la aceptación de la gerencia.

- Recibir la documentación y entrega de esta hacia las distintas áreas de la empresa.
- Efectuar la redacción de cartas hacia los clientes, constatando los documentos que se adjunten de acuerdo con el contrato establecido.
- Darle soporte de gestión realizada por la Gerencia General, Bienestar Social y Jefatura de Talento Humano en distintos eventos realizados por la empresa.
- Realizar las gestiones pertinentes ante Registros Públicos a nivel nacional, coordinando con el área legal y la Gerencia General.

c) Jefe de Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Entre sus principales funciones se tiene:

- Revisar las operaciones enfocadas al Sistema Integrado de Gestión aplicando los estándares de calidad para dichos procesos.
- Controlar la Lista Maestra de información documentaria del SIG.
- Suministrar data actualizada acerca de la Normatividad que se tiene que aplicar, sucesos recientes, y, cambios relacionados al SIG.
- Analizar las políticas, metas y propósitos del SIG, coordinando con las distintas Gerencias y jefaturas.
- Participar en la asignación y organización del equipo de auditores del SIG.
Realizar la programación anual de las tareas y funciones de auditoria.
- Establecer el rol de coordinación con la empresa certificadora en la realización de las auditorías externas.
- Diseñar los indicadores de gestión para posterior análisis, evaluación y toma de decisiones y planes de acción.
- Control del envío de la nómina de incidentes realizado en las jefaturas zonales para la realización de las estadísticas respectivas.

- Inspeccionar las unidades confrontando la eficacia del servicio de seguridad realizado de acuerdo con la cartera de clientes.
- Clasificar el estudio de las encuestas de satisfacción en el servicio, para posteriormente efectuar las estadísticas referentes, analizarlas y evaluarlas con la gerencia.
- Formar, implementar y establecer los objetivos de Seguridad / Salud Ocupacional y Gestión Ambiental en la organización; según lo dispuesto por la gerencia general.

d) Gerente Legal

Tiene entre sus funciones las siguientes:

- Responder los temas legales que se consulten en la empresa, dando soluciones pertinentes de acuerdo a ley.
- Establecer reuniones con el área de talento humano para la formulación de los contratos del personal y clientes.
- Confrontar que los colaboradores reciban todos sus beneficios sociales acorde a ley.
- Capacitar al personal en aspectos legales.
- Formular los recursos judiciales y administrativos de acuerdo a los casos que se presenten en la empresa
- Efectuar un seguimiento a los diversos procesos legales que se realicen en la empresa.

e) Director Comercial

Entre sus funciones se encuentran:

- Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.

- Organizar, supervisar y medir el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la empresa.
- Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio.
- Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
- Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa.
- Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
- Participar semanalmente en los comités gerenciales.
- Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades de los diferentes sectores.
- Evaluar las necesidades del departamento para establecer los programas de capacitación, mejoramiento y crecimiento de departamento.
- Garantizar el cumplimiento de sus metas planteadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante y apoyando la gestión.

f) Director de Finanzas

En sus funciones se encuentran:

- Efectuar el análisis operativo, administrativo, financiero y de gestión en G4S PERÚ S.A.C.
- Analizar la liquidez que requiere la empresa para cubrir sus pasivos en corto, mediano y largo plazo.

- Administrar los saldos de caja de la empresa y de lo recaudado a nivel nacional por el servicio de seguridad y otros.
- Analizar los indicadores de rentabilidad de G4S PERÚ S.A.C.
- Custodiar los intereses del negocio en lo referente a efectividad y control del costo o gasto, analizando y controlando la rentabilidad y proponiendo la maximización de los resultados por áreas.
- Definir, optimizar, rediseñar y coordinar la implementación de un sistema de control interno efectivo que permita una labor fluida y un costo adecuado.
- Plantear a las Gerencias la puesta en marcha de acciones anticipadas y de control dentro de cada área.
- Definir los procesos que permitan comprobar el funcionamiento del sistema de control interno (operativo, administrativo, financiero y de informática) y organizar planes de acción con los responsables para depurar imperfecciones.
- Verificar que se proporcione a todos los estamentos de la organización la información contable y presupuestada de manera veraz y oportuna.
- Organizar el plan de trabajo de cada área, supervisando su cumplimiento y adaptarlo en función a las necesidades surgidas del negocio.
- Controlar de manera interna el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales de la Compañía, estableciendo cruces de información entre las declaraciones juradas presentadas mensualmente con el área de control interno.
- Elaborar planes de mejora continua en el área de control interno, estableciendo flujos de información entre las áreas.
- Establecer estrategias e indicadores de control para medir el resultado del trabajo realizado por cada área; de acuerdo a lo sugerido por la Gerencia General.

g) Director de Recursos Humanos

Las funciones son las siguientes:

- Coordinar y controlar las actividades técnicas, administrativas, de relaciones y bienestar del área de Gestión de Talento Humano, a fin de mantener un clima organizacional armonioso y una fuerza laboral altamente eficiente y competitiva.
- Establecer el procedimiento y metodología de trabajo para el reclutamiento, selección, capacitación, alta e inducción de personal, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al perfil definido para cada puesto, haciendo verificación de los datos personales de cada postulante.
- Evaluar índices tales como rotación, disciplina entre otros.
- Diseñar políticas para la mejora del clima organizacional, así como de reforzamiento de la conducta.
- Coordinar políticas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- Velar por el bienestar del personal y organizar actividades orientadas a la integración, identificación y motivación de los empleados de tal forma de lograr compromiso con la empresa.
- Planear, organizar y dirigir diversos programas y prácticas de recursos humanos, que permitan mantener y reforzar la cultura organizacional de la empresa, orientando al desarrollo personal, profesional y familiar del personal.

h) Director de Operaciones

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Planificar, organizar, administrar, coordinar e inspeccionar el flujo de los procesos operativos del área a su cargo y de los distintos servicios de seguridad, vigilancia y resguardo que brinda la empresa.
- Establecer el modelo de Sistemas de Seguridad y planes operativos en relación a lo establecido por la Gerencia General, para implementar los servicios de seguridad que se le brinde al cliente.
- Establecer los estándares de calidad del sistema de seguridad que permitan cubrir la responsabilidad del patrimonio del cliente, estableciendo mediante un escrito los activos que se mantendrán en resguardo de acuerdo al contrato.
- Establecer las políticas, objetivos y metas del área convirtiéndolas en planes de acción, los mismos que deberán estar vinculadas con las metas y objetivos de la Gerencia General.
- Gestionar eficientemente los recursos materiales tales como armamento, equipos de comunicación, implementos de seguridad, vehículos y otros necesarios para sus operaciones, de tal forma que éstos se encuentren en óptimas condiciones de uso y operatividad.

i) Sub Gerente de Tecnología de Información

Mantiene las siguientes funciones asignadas:

- Controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de la información con el fin de asegurar niveles adecuados de confidencialidad, disponibilidad e integridad de los activos de información de la empresa.
- Determinar en coordinación con los usuarios responsables los niveles de acceso a los recursos de información de la empresa y en consecuencia garantizar niveles adecuados de acceso.

- Coordinar los procesos de auditoría interna y externa sobre los activos de información y los procesos propios de tecnología de la información, para garantizar la revisión continua de los mismos y los niveles de control adecuados.
- Evaluar la efectividad y eficiencia de las medidas de control existentes con el fin de garantizar niveles de protección a los activos de información de la empresa considerando los niveles de aceptación del riesgo acordados.

j) Sub Gerente de Inteligencia y Asuntos Internos

Entre sus funciones se encuentran;

- Realizar análisis de riesgos, incluyendo riesgos sociales y políticos
- Seguridad integral e investigaciones
- Relaciones comunitarias
- Investigación de actividades dolosas o fraudes tanto internas como en relación a la realidad de seguridad de los clientes.

2.5. Análisis Funcional de la Organización

Dado que la mayoría del personal no se encuentra concentrado en una sede, sino que desempeñan su trabajo en las instalaciones de los clientes o cubriendo rutas, la empresa G4S PERÚ S.A.C. no permitió el desarrollo de focus group. En su lugar, suministraron a los investigadores el resultado de las evaluaciones del clima organizacional que se realizaron en los años 2015 y 2017, las cuales permiten identificar lo siguiente:

- a) Año 2015 (ver Apéndice 1), encuesta aplicada a 9,532 empleados:
- La evaluación promedio del clima organizacional es superior al 82%.
 - Los empleados tienen un amplio entendimiento de los procedimientos que deben seguir para desarrollar su trabajo.
 - Hay un conocimiento difundido sobre las normas y formas de comportarse correctamente dentro de las instalaciones de la empresa y de los clientes.

- El puntaje más bajo revela que la empresa no trata a sus colaboradores de manera justa.
- Los trabajadores indicaron que la empresa no siempre toma la salud y seguridad en el lugar de trabajo de manera seria.
- El 87% de los colaboradores están satisfechos con su trabajo.
- Los medios de comunicación interno no siempre favorecen el desarrollo de las tareas ni de las personas.

b) Año 2017 (ver Apéndice 2), encuesta aplicada a 8,367 empleados:

- La evaluación promedio del clima organizacional es superior al 90%, lo que evidencia una mejora en dos años.
- La empresa respeta y valora a sus trabajadores, independientemente de su origen o características.
- Los colaboradores reconocen que G4S tiene altos estándares éticos. Además de que dicen ser capaces de señalar cuando una falta de ética se comete en la organización, lo cual implica que la gerencia está disponible para escuchar a los trabajadores.
- Sigue existiendo un amplio conocimiento de los procedimientos y tareas que cada persona debe ejecutar, lo que permite desempeñar los cargos con éxito.
- Algunos empleados consideran que los materiales y equipos para desarrollar los trabajos no son siempre los apropiados.
- Los trabajadores consideran que han recibido el entrenamiento adecuado y reconocen que brindar un servicio de alta calidad a los clientes es una prioridad para la organización y todos sus miembros.
- Los empleados están satisfechos con sus trabajos y se sienten orgullosos de pertenecer a G4S.

El análisis funcional revela que la empresa cuenta con un código de conducta para sus colaboradores que es claro y mantiene un comportamiento ético, sin ejercer ningún tipo de discriminación. Así mismo, se reconoce que los empleados están satisfechos con su trabajo y con ser parte de la organización, donde pueden expresar sus opiniones. La principal debilidad que se encontró es que la empresa no ejerce medidas eficaces y permanentes para velar por la seguridad de su trabajo; y esto se confirma con el hecho de que los materiales y equipos no siempre son los apropiados para desempeñar el trabajo.

2.6. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria

El sector de empresas de seguridad crece 10% anual y ahora incluye vigilancia y seguridad electrónica. Algunas empresas se preparan para atender a clientes más exigentes. Si bien el sector de la seguridad se divide principalmente en tres grandes grupos, las empresas de vigilancia privada, los proveedores de tecnología y las que transportan valores, lo que ahora están buscando los clientes son servicios integrales y especializados.

Al respecto, Javier Calvo, gerente general de J&V Resguardo y responsable del concepto Liderman, indicó que si bien el 70% de clientes de empresas invierten en agentes de seguridad y el 30% lo hace de manera mixta (vigilancia y equipos), es la seguridad electrónica la que está creciendo con mayor voracidad que las empresas de vigilantes y esto se debe al avance de construcciones en el país y a un cambio de perspectiva por parte de las empresas frente al tema de la seguridad (“Las empresas de seguridad”, 2011, p. 3)

Jaime Calvo, gerente de Clave 3, empresa que brinda servicios de seguridad electrónica y cuyo 70% de ingresos proviene del rubro empresarial, indicó que sus clientes corporativos les solicitaron evaluar complejos proyectos de seguridad. El 25% de los ingresos de Clave 3 proviene del segmento residencias y hogares; el resto proviene de su división de

proyectos, que se encarga de la instalación de sistemas de detección de incendios y circuitos cerrados de televisión (“Las empresas de seguridad”, 2011).

Por otra parte, en J&V Resguardo se reconoce la necesidad de equilibrio entre el crecimiento de la empresa y la solidez de su estructura, de manera que puedan aumentar su atención a nuevos clientes a la vez que mantienen a sus clientes antiguos. La rotación de su personal es del 3%, mientras que en el sector en general es del 25% (“Las empresas de seguridad”, 2011).

La industria de la seguridad privada creció en la primera década del Siglo XXI a un ritmo del 10% anual, lo cual ocasionó una escasez de vigilantes capacitados. Por ejemplo, J&V Resguardo decidió dejar de aceptar nuevos contratos hasta noviembre del año 2016, a pesar de que había empresas que requerían sus servicios (“Las empresas de seguridad”, 2011). Este suceso demuestra que existe una demanda atractiva y en crecimiento del mercado de la seguridad, por lo que se puede apreciar el rápido posicionamiento que han tenido este tipo de empresas en el mercado peruano. Sin embargo, se debe hacer mención que los recursos humanos se convierten en el factor crítico de éxito, ya que parte de la calidad del servicio y del posicionamiento de la empresa tendría como característica principal el profesionalismo de los recursos humanos, tanto operativos como administrativos.

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

La visión permite establecer la futura dirección de una empresa, así como los cambios en el producto, mercado, clientes, y las ventajas competitivas a mejorar. Asimismo, la visión provee un marco general para la estrategia, al definir hacia donde se orientará la empresa, para proporcionarle un sentido de dirección a la empresa, indicando claramente a dónde quiere llegar y cómo quiere verse en el futuro. Para Thompson y Strickland (2011) la visión estratégica es “un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar” (p.5).

La visión hace que los directivos incrementen su panorama de funcionamiento y proyecten de forma estratégica el futuro, comprometiéndose a compartirla con los integrantes de la empresa y su incorporación no es posible si hay imposición. Por el contrario, debe inspirar y persuadir al empleado que es posible construirla, además el autor da un alcance muy atractivo al indicar que la visión debe analizar el futuro del sector, de la competencia y si la compañía sería capaz de crear valor para sus usuarios y sobre la diferenciación de sus rivales. La visión se planteará en la estrategia y se hará visible con decisiones concretas. (Thompson & Strickland, 2011).

3.1.1. Visión actual de la empresa.

La visión actual de G4S PERÚ S.A.C es la siguiente:

“Ser líderes en el mercado y brindar el mejor servicio de seguridad integral en sectores diversificados”.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

Thompson y Strickland (2011) señalan que los elementos que debe contener una visión son los siguientes:

- a. Marco competitivo (marco de operación): En donde se indica los bienes y/o servicios que se van a ofrecer y los mercados en los que la organización desarrollará sus operaciones en el futuro.
- b. Objetivos fundamentales: A fin de establecer los fines que la organización adoptará en el futuro. Es decir, se deberá brindar una descripción de lo que se espera lograr en los próximos años; así como las referencias para evaluar el grado de cumplimiento.
- c. Ventajas competitivas (competencias): Para establecer las capacidades y competencias que la organización deberá desarrollar como base fundamental para lograr los objetivos. Se debe expresar una descripción general de cómo la organización logrará lo propuesto.
- d. Panorama del futuro: Aunque no es un elemento que se expresa como parte de la visión se debe considerar para su diseño, ya que muestra el entorno de la industria modificado por la futura operación de la empresa y en el que se estima que la organización deberá competir.

De acuerdo con lo antes descrito y teniendo como reseña a Thompson y Strickland (2011), se analiza la visión de G4S PERÚ S.A.C:

- a. Es incompleta: No se define claramente cuál es la dirección estratégica de la empresa G4S PERÚ S.A.C y/o cuáles son sus planes a largo plazo.
- b. Emplea un espectro muy amplio: El párrafo que se presenta es muy genérico, no existe un rumbo definido, salvo la sectorización a nivel general.
- c. Presenta términos poco sugerentes para una visión a largo plazo: No permite motivar al personal ni inspira confianza sobre la dirección y perspectivas de la empresa.

- d. Es genérica: Es aplicable a varias empresas de seguridad inclusive a otras industrias; no suele transmitir una identidad propia y/o genuina.

La visión actual de G4S PERÚ S.A.C. es ciertamente una enunciación que puede mejorarse, dado que no esclarece la dirección a la que apunta la organización en el largo plazo y por lo tanto no permite la formulación de estrategias necesarias.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

La matriz de la Figura 5 permite desagregar la visión en cada uno de los elementos que la conforman. Para la redacción de la visión, primero se plantea cada elemento y luego se los integra en una sola expresión.

Figura 5. Matriz para formular la visión. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos*, por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

3.1.4. Visión propuesta.

En la Tabla 3 se verifica si la nueva expresión de la visión contiene todos los elementos indicados para su redacción.

Tabla 3

Visión Propuesta para G4S PERÚ S.A.C.

Organización	Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventajas competitivas
Visión empresarial en el mercado de la seguridad	Abarcar todos los sectores productivos donde se permita diversificar el portafolio de servicios	Ser la empresa líder de seguridad a nivel nacional, medido en ventas	Alcanzar una buena participación de mercado y generar rentabilidad

Por lo tanto, la visión propuesta es:

“Ser reconocidos como la empresa líder en ventas en el Perú, atendiendo diversos sectores empresariales, de servicios y productivos, para ser los líderes en participación de mercado y generar altos niveles de rentabilidad”.

3.2. Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, quiere decir qué es a lo que se dedica, quiénes están encargadas de las actividades y que hacen para llevarlas a cabo. El planteamiento de la misión es muy importante, ya que es una guía para tomar decisiones estratégicas y enfocarse en el logro de las metas a largo plazo.

Para Thompson y Strickland (2011) hay distintos motivos por los que resulta importante definir la misión de la organización, como por ejemplo, generar una buena impresión en el mercado. Dentro de la misión se contemplan aspectos como definir el mercado que se va a atender y motivar a los colaboradores, o generar rendimiento para los accionistas. Sin embargo, la misión dejará de tener valor, si solo se creó para cumplir con un requisito legal en la conformación de la empresa, o si solo es utilizado como herramienta de marketing, que no se llega a reflejar en el comportamiento organizacional y no delinea la manera en que se realizan las actividades.

Contar con una misión tiene la ventaja de darle una existencia a la organización, brinda un propósito que está enfocado en beneficiar a la comunidad y a sus clientes o usuarios. Si bien es cierto que el propósito final es obtener márgenes y rendimiento, la misión no se puede reducir a ese único valor, ya que los trabajadores se orientarían solamente al logro de resultados, perdiendo la motivación y le darían poco valor a las tareas que hacen. La misión se tiene que redactar de una manera motivadora, pero a la vez precisa (Thompson y Strickland, 2011).

La declaración de la misión puede estar redactada de una forma atractiva y motivadora, pero no puede dejar de lado la precisión. Lo primero que debe indicar es cuál es el producto o servicio que la empresa ofrece al mercado y que la hace exclusiva o diferente. Esto define la contribución o aporte que la organización hace a la sociedad y forma parte de su esencia o de su identidad. En la misión se expone la forma en que se pueden ver los negocios y la forma como se trata a los trabajadores. Además, no solo representa el presente sino también el futuro de la empresa; y por lo tanto, la misión y la visión se encuentran estrechamente relacionadas, incluso podrían llegar a unirse en una misma declaración. (Thompson y Strickland, 2011).

Al respecto:

“Una buena comunicación debe ser determinante para que los empleados incluyan la misión a la cultura de la empresa y la transmitan hacia afuera. Esta misión debe repetirse de manera amigable mediante canales eficientes para se le tenga presente en la toma de decisiones” (Arbaiza, 2012, p.38)

3.2.1. Misión actual de la empresa.

La misión de G4S PERÚ S.A.C es la siguiente:

“Proporcionar soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica con la más alta calidad respaldados por la integridad y profesionalismo de los miembros de nuestro equipo, para convertirnos en los mejores aliados estratégicos de nuestros clientes”.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

Permite colocar los elementos de la misión en el presente y en el futuro según lo establecido en la visión de la empresa. La matriz está dividida en tres columnas en donde se colocan los elementos de la misión en la primera columna, luego la situación actual para cada uno de los elementos en la segunda columna y finalmente la situación deseada para los mismos en la tercera columna. Luego, a partir de la diferencia entre la situación futura y la situación actual se plantea la misión para el negocio.

Tabla 4

Matriz para Formular la Misión de G4S PERÚ S.A.C.

Elemento de la misión	Situación actual	Situación futura
Producto	Proporcionar soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica	Soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica con personal altamente especializado
Mercados	No se menciona	En el territorio nacional
Clientes	Mención genérica	Sectores productivos
Competencias	Integridad y profesionalismo de nuestro equipo	Integridad y profesionalismo de nuestro equipo
Imagen pública	No se menciona	Responsabilidad social

Tabla 5

Matriz de Análisis de la Misión Actual de G4S PERÚ S.A.C.

Organización	Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventajas competitivas
Visión Empresarial en el mercado de la seguridad	Abarcar todos los sectores productivos donde se permita diversificar el portafolio de servicios	Ser la mejor empresa de seguridad a nivel mundial	Alcanzar una buena participación de mercado

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Thompson y Strickland (2011) sostienen que los elementos que debe contener una misión son los siguientes:

- a. Clientes: Define de una manera general los clientes en quienes se está enfocado la empresa.
- b. Los productos o servicios: Expresa los productos y/o servicios principales que la empresa ofrece en el mercado.
- c. Competencias: Presenta cual es la competencia distintiva de la empresa o la mayor ventaja competitiva.
- d. Mercado: Enuncia la ubicación geográfica donde se encuentra el mercado y puede ser: local, nacional, regional o global.
- e. Tecnología: Manifiesta los procesos que usa la empresa para ofrecer el bien o el servicio.
- f. Empleados: Indica la preocupación por los empleados como un activo valioso para la empresa.
- g. Filosofía: Expresa los valores, creencias, aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa.
- h. Concepto propio: Muestra como la empresa quiere ser reconocida por la sociedad.
- i. Imagen pública: Manifiesta la preocupación de la empresa, por la comunidad, y por el medio ambiente.
- j. Preocupación sobre crecimiento y sobrevivencia: Señala la intención de la empresa por el crecimiento futuro.

Si bien no todos los elementos se encuentran presentes en la expresión de una misión, en general se busca que se incluya en su redacción la mayoría de ellos, de modo que se exprese claramente el propósito de la empresa.

Figura 6. Elementos de la misión. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por F. R. David, 2012, México D.F., México: Pearson Educación.

3.2.4. Misión propuesta.

En base al análisis realizado, la misión propuesta para G4S PERU S.A.C. es la siguiente:

“Brindar soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica dentro del territorio nacional en todos los sectores productivos con la más alta calidad y respaldados por la integridad y profesionalismo de nuestro equipo, convirtiéndonos en los mejores socios estratégicos para nuestros clientes, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo con el desarrollo de nuestros colaboradores y comunidades”.

3.3. Valores

Thompson y Strickland (2011) señalaron que los valores, también llamados valores corporativos, empresariales u organizacionales, son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados (misión, visión y valores), los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una

declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

Los valores de G4S PERÚ S.A.C sirven para estandarizar la cultura y filosofía del trabajo día a día, la cual influye en la atención con sus clientes. De esta manera se fortalecen sus relaciones y crecen en sus negocios, por lo tanto, actúan conforme a ellos. Estos son:

1. **Integridad y respeto:** Las relaciones y negocios están contruidos en base a confianza y honestidad. Cumplimos lo que prometemos y siempre nos esforzamos por hacerlo correcto. Escuchamos a los demás y tratamos a nuestros clientes con el mayor cuidado y respeto.
2. **Seguridad y la excelencia en el servicio:** Trabajamos con pasión por la seguridad y protección de nuestros compañeros y clientes. Somos expertos en seguridad y utilizamos ese conocimiento, para proteger los intereses de nuestros clientes. Cumplimos nuestro compromiso por ofrecer un servicio de alta calidad.
3. **Innovación y trabajo en equipo:** Invertimos en tecnología y en las mejores prácticas fortaleciendo nuestros procesos, productos y servicios que ofrecemos. Nos desafiamos en encontrar nuevas maneras de ayudar a nuestros clientes al alcanzar sus metas. Trabajos juntos como un equipo, valorando la contribución de todos, asegurando los mejores resultados para nuestros clientes y nuestro negocio.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Según D'Alessio (2015) se deben analizar los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, los cuales se ponen de manifiesto en la etapa de implementación de las estrategias de la

organización. Lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas y principios, o lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos.

En el caso de G4S PERU S.A.C., los valores que se profesan tienen su origen en la casa matriz, la idea es fortalecer una cultura organizacional sólida basada en tres pilares importantes, el primero es la confianza mediante el respeto que conlleve a un orden de ideas y prácticas de las labores en el personal. El segundo valor es seguridad y excelencia, cuya propuesta se orienta directamente al giro principal de la empresa. Se ha tomado en cuenta también la entrega de un servicio de calidad. En cuanto al tercer valor, la innovación y el trabajo en equipo, los dos elementos que se plantean, involucran y grafican que la empresa pueda ubicarse en un sitio importante frente a sus competidores debe estar en constantes cambios e innovaciones. Por el lado del trabajo en equipo, se constituye en una estrategia que actualmente se conoce como gestión del talento humano, y en G4S PERÚ S.A.C. los recursos humanos se consideran como un activo principal de la empresa.

Actualmente, la administración estratégica también incorpora recursos diferenciados que tiene la empresa. Estos valores son flexibles y dinámicos, porque se adaptan a las fluctuaciones del mercado.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

D'Alessio (2015) sostuvo que los valores de una organización son contemplados como las políticas directrices más relevantes: norman y se relacionan con el desempeño de sus colaboradores, y constituyen el patrón de actuación que orienta el proceso de toma de decisiones. Los valores se enfocan a la filosofía de la empresa al representar de manera clara las creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

Por lo tanto, los valores son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas. En el planteamiento de los valores

de G4S PERÚ S.A.C. se abarcan los elementos que componen los valores relacionados con el compromiso externo e interno, y esforzándose en hacer lo correcto.

3.3.4. Valores propuestos.

Los valores que se han señalado previamente son propuestos por la corporación o casa matriz, los cuales se encuentran alineados a los propósitos estratégicos de la empresa. Es por ello que se mantendrán los valores actuales y no se propondrán nuevos.

3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa

La estructuración alineada de un planeamiento integral se articula hacia el cumplimiento de la misión, visión y los valores que se plantean (Tabla 6). A partir de allí se analiza como cada valor contribuirá a alcanzar la misión:

1. Integridad y respeto: La misión plantea que el servicio será respaldado por la integridad y profesionalismo del equipo, y esto hará de G4S el mejor socio estratégico para los clientes. El respeto también se manifestará en la protección del medio ambiente.
2. Seguridad y excelencia en el servicio: La empresa provee servicios de seguridad física y electrónica, atendiendo a todos los sectores productivos con alta calidad, para lo que se necesita un servicio excelente. La seguridad como valor no es sólo hacia el cliente y sus activos, sino también hacia los empleados y esto ayudará a lograr la misión, en el aspecto de desarrollo de los colaboradores.
3. Innovación y trabajo en equipo: Lo cual permitirá brindar soluciones innovadoras. Generar soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes ayudará a posicionarse como el mejor socio estratégico de los clientes. A través de la promoción del trabajo en equipo se contribuirá al desarrollo de los colaboradores y como empresa, todos juntos, generarán impacto positivo sobre las comunidades.

Tabla 6

Matriz de Alineamiento Estratégico de G4S PERÚ S.A.C.

Misión	Visión	Valores
Brindar soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica dentro del territorio nacional en todos los sectores productivos con la más alta calidad y respaldados por la integridad y profesionalismo de nuestro equipo, convirtiéndonos en los mejores socios estratégicos para nuestros clientes, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo con el desarrollo de nuestros colaboradores y comunidades	Ser reconocidos como la empresa de seguridad más grande en el Perú, en términos de ventas, atendiendo diversos sectores empresariales, de servicios y productivos, para ser los líderes en participación de mercado y generar altos niveles de rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> * Integridad y respeto * Seguridad y la excelencia en el servicio * Innovación y trabajo en equipo

Seguidamente se analiza como al alcanzar la misión, G4S estará encaminada a lograr su visión en el año 2024. La visión plantea ser la empresa con mayores ventas en Perú y esto se logrará a través de soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica; adicionalmente, tanto en los dos enunciados se indica claramente que se atenderá a todos los sectores productivos. Así mismo, la misión establece que se brindará alta calidad con integridad y profesionalismo, lo que hará de G4S el mejor socio estratégico, lo cual llevará a que la empresa sea líder en participación de mercado, como se establece la visión. Mientras que los altos niveles de rentabilidad se lograrán con lo anterior, pero considerando también el desarrollo de los colaboradores y con un impacto positivo sobre el medio ambiente y las comunidades.

Kaplan y Norton (2015) mencionaron que el alineamiento organizacional explora la manera en que las diversas partes que integran una organización sincronizan sus funciones y actividades para generar sinergias y lograr sus objetivos. A través de la implementación de estrategias, todos los colaboradores deben trabajar con miras a un mismo futuro, y dentro de un marco establecido de valores, lo cual se irá midiendo a través de la aplicación de

herramientas de control. Si los empleados no asumen el reto que implica la implementación de un plan estratégico, entonces no será posible lograr los objetivos y mucho menos la visión. Por lo tanto, el equipo de trabajo tiene un propósito común y debe moverse en la misma dirección que la organización.

Capítulo IV. Análisis Externo

4.1. Tendencias de las Variables del Entorno

El análisis externo comprende las variables que se encuentran fuera del control de la empresa, lo que se denomina también como contexto. El análisis de las fuerzas externas se desarrolla en torno a los siguientes grupos: (a) político-gubernamental, (b) económico, (c) legal, (d) cultural, (e) tecnológico y (f) ecológico. Así mismo, se lleva a cabo un análisis del sector industrial.

Según D'Alessio (2015) “la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y análisis de la industria. Este procedimiento evalúa las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p. 31). La evaluación revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades como para reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

4.1.1. Análisis político-gubernamental.

El Perú como Estado democrático, se rige bajo estamentos del Derecho Internacional, respetando los principios de la igualdad jurídica y soberana de los Estados. Uno de los principios es el de la no injerencia y la no intervención en temas de la agenda interna de otros países. Esto contempla también la libre determinación de las comunidades, el compromiso de cumplir con los tratados, la búsqueda de la paz y el derecho soberano de cada nación de edificar y conservar libremente su sistema socio-económico y sistema político, siempre que sea elegido por la voluntad del pueblo y la democracia.

La Constitución Política del Perú establece que el Estado tiene como fin la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad; específicamente en el Artículo 44 se establece “proteger a la población de las amenazas contra su seguridad”. En este contexto se generó la Política de Seguridad y Defensa Nacional, según Decreto Supremo N° 012-2017-DE que entre diversos aspectos establece en su Artículo 2 como “la Política de Seguridad y Defensa Nacional es de cumplimiento obligatorio por las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno, acorde con el ámbito de sus competencias y funciones”. Adicionalmente, en el Plan Bicentenario se establece como una de las prioridades del Eje Estratégico 3, el funcionamiento eficaz y eficiente del sistema nacional de seguridad y defensa (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2011).

A pesar de que se ha establecido que es deber del Gobierno, a través de sus diversas instituciones, brindar seguridad a los ciudadanos, la realidad nacional es otra. Perú se ubica en segundo lugar, luego de Venezuela, como el país en América Latina con más víctimas de la violencia, donde el 33% de los ciudadanos había sufrido algún tipo de acto violento o crimen en el año 2017. Los delitos que más se registran en el país son el hurto, es decir robos sin agresiones, de carteras, dinero o celulares o carteras; seguido por el robo con arma (“El Perú es”, 2018).

En el segundo semestre del año 2018, el 26.1% de la población adulta fue víctima de algún hecho delictivo; situación que es peor en Lima donde el crimen afectó al 29.6% de los ciudadanos. En cuanto a las regiones con mayor incidencia de la delincuencia, Puno ocupa el primer lugar con 42.2% seguido por Cusco, Madre de Dios y Junín. Mientras que Moquegua, San Martín y Lambayeque mostraron los índices de violencia más bajos en todo el Perú (“INEI: ¿Cuáles son”, 2019).

Las nuevas formas de amenazas y otros retos a la seguridad se constituyen en problemas ampliamente complejos que requieren de acciones multisectoriales, con la

participación de la sociedad civil, donde cada ente actúe de conformidad con el ordenamiento jurídico. Esta es la base del acuerdo entre el Estado y la sociedad en todos los campos de la actividad nacional, particularmente en los sectores como el político, económico, social, científico-tecnológico y ecológico; lo cual comprende el tema de la seguridad y por ello se crean espacio para la acción de empresas privadas (Ministerio de Defensa, s.f.).

Otro tema de interés dentro del análisis político-gubernamental es la estabilidad política, que constituye un pilar fundamental para el desarrollo de todas las actividades del país y por ende tienen impacto directo sobre el crecimiento económico (“Javier Zúñiga”, 2019). Desde la década de los 90, el Perú se esforzó por alcanzar estabilidad macroeconómica, la cual se ha puesto en riesgo por la inestabilidad política y la incertidumbre que se ha generado como consecuencia del enfrentamiento entre los poderes del Estado. Esto sin duda ha afectado negativamente las inversiones privadas, lo cual tiene como consecuencia menos empleo, una propensión a reducir los gastos y menos crecimiento, entre otras (Zegarra, 2018).

El análisis político-gubernamental ha permitido identificar la necesidad de complementar la seguridad en el país a través de la contratación de empresas privadas como una oportunidad de negocio contemplada bajo la normativa del país y la necesidad del mercado. Adicionalmente, la inestabilidad política constituye una amenaza para las empresas de seguridad, ya que podría reducirse la demanda, porque los clientes disminuyan el volumen de sus operaciones o reduzcan sus gastos.

4.1.2. Análisis económico.

Las variables de tipo económico son las que determinan la prosperidad y bienestar económico de la población, lo cual afecta directamente la capacidad empresarial para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los principales elementos de análisis económico son: (a) el comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI), (b) las actividades económicas

principales, (c) la inflación, (d) la evolución del tipo de cambio, y (e) la política fiscal, entre otros. Estas variables inciden directamente en la decisión sobre las remuneraciones del personal, el costo de los insumos, los precios, impuestos.

Dentro de América Latina, Perú es el país que en el año 2018 obtuvo la mayor tasa de crecimiento económico, con un incremento en su Producto Bruto Interno (PBI) del 4% y para 2019 se proyecta un aumento nuevamente igual a 4% (Durand, 2019). En la Figura 7 se presentan las tasas de crecimiento económico nacional desde el año 2010 y se aprecia que han sido positivas en todos los períodos. Sin embargo, en los años 2014 y 2017 se observa una desaceleración, la cual se ha dado como consecuencia de variaciones en la economía mundial. Al respecto, es significativo el impacto que la economía china tiene en el Perú, dado que este país es el principal socio comercial, recepción de exportaciones peruanas, básicamente de minerales.

Figura 7. Crecimiento anual del PBI del Perú, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas: Series mensuales”, por el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2019.
(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>)

Mientras que el entorno internacional fue desfavorable en 2017, generando la caída de los precios de la exportación; a nivel nacional se estableció una política fiscal expansiva, promoviendo la inversión pública, lo que llevó a un incremento de la tasa de interés. Para el período 2019-2022 se espera que los precios de los minerales continúen a la baja por las

tensiones entre China y Estados Unidos, mientras que en el ámbito local se incrementarán los gastos del Gobierno y serán financiados con mayor recaudación fiscal, al ampliar la base tributaria (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018). Si bien se espera que las empresas mineras reduzcan sus operaciones y exportaciones, el resto de sectores debe mantener su nivel de gastos y así de demanda de servicios de seguridad.

Por otro lado, se prevé una débil confianza empresarial, la cual contendrá el crecimiento del PBI para 2018 y 2019; además de retrasos en grandes proyectos de infraestructura y obras públicas (“Analistas de LatinFocus”, 2017). Pero en general se puede decir que hay un panorama económico favorable, el cual se ve reflejado también en los hogares, confirmando que las familias peruanas cuentan con excedentes del ingreso familiar. Este hecho se puede trasladar en compras o en el incremento de los gastos (“Ipsos Perú”, 2017). Esto generará aumento en la demanda de servicios de seguridad, especialmente para las empresas del sector retail.

Así mismo, se han registrado presiones hacia una apreciación global del dólar y depreciación de las monedas emergentes como el sol. El tipo de cambio impacta directamente en los equipos que se importan, sufriendo incrementos en los próximos años y según las proyecciones de Durand (2019), se espera que continúe incrementando para pasar de S/ 3.33 a S/ 3.43 por cada dólar y se estima que en diciembre de 2019 se ubicará en S/ 3.5. Además de la mayor volatilidad financiera, la devaluación impactará increíblemente sobre la inflación local (“Los retos que enfrentará”, 2016). la inflación que se espera para el año 2019 es igual a 2.4%, superior al 2% que se registró en 2018. Por otra parte, el tipo de cambio (Durand, 2019).

La amenaza que se identifica es el aumento en el tipo de cambio, lo que produciría incremento en costos de equipos y materiales. Además, se ve una desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del

Perú. Sin embargo, como oportunidad se encontró un incremento continuo en el PBI, lo que podría reflejarse en una mayor demanda de servicios de seguridad.

4.1.3. Análisis legal.

En el Perú, se han creado leyes que amparan las operaciones de la empresa privada, al considerarse necesaria para el desarrollo del país, lo cual deja sin efecto cualquier restricción al desarrollo del servicio de seguridad privada. En los últimos años el crecimiento del crimen y la violencia en el país se han convertido en una de las grandes amenazas internas. Frente a ello, el aspecto legal se convierte en una de las variables principales para poder luchar contra este flagelo que sigue latente.

Dentro del Acuerdo Nacional (2014), específicamente en la sétima política, se trata la erradicación de la violencia y el fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana: “Nos comprometemos a normar y fomentar las acciones destinadas a fortalecer el orden público y el respeto al libre ejercicio de los derechos y al cumplimiento de los deberes individuales” (Acuerdo Nacional, 2014, p. 1).

En cuanto a las normas legales sobre la seguridad ciudadana, se tienen las siguientes leyes:

- Ley N° 27933 - Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (2003): Tiene por objeto proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades, garantizar la seguridad, paz, tranquilidad, el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales a nivel nacional. Comprende a las personas naturales y jurídicas, sin excepción, que conforman la nación peruana.
- Ley N° 28478 - Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (2005): Su naturaleza y finalidad es garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa

nacional. Promueve el trabajo conjunto de distintas entidades del Estado, con el fin de garantizar la seguridad.

- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades (2003): Norma la naturaleza, finalidad, competencias, funciones, organización, recursos, patrimonio, relaciones e instituciones de apoyo a las municipalidades del país, así como el régimen especial de la capital de la república, conforme lo establece la Constitución Política del Estado.
- Ley N° 27238 - Ley de la Policía Nacional del Perú (2002): Tiene por finalidad establecer y normar la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú; así como, la organización interna y funciones generales y específicas de los órganos y unidades orgánicas que la conforman.
- Ley N° 29372 - Ley que modifica el artículo 259° de la Ley 27238: Referidos a la detención policial y arresto ciudadano en flagrante delito.
- Ley N° 27934 - Ley que regula la intervención de la Policía y el Ministerio Público en la investigación preliminar del delito (2003): Cuando el Fiscal se encuentre impedido de asumir de manera inmediata la dirección de la investigación debido a circunstancias de carácter geográfico o de cualquier otra naturaleza, la Policía Nacional del Perú dejando constancia de dicha situación dará cuenta al Ministerio Público dentro de las 24 horas de iniciada la investigación, más el término de la distancia de ser el caso y podrá realizar cualquier acción que considere pertinente, en favor de la investigación.
- Ley N° 27935 - Ley que modifica artículos de la Ley N° 27030, Ley de Ejecución de las Penas de Prestación de Servicios a la Comunidad y de Limitación de Días libres.

Dentro de las entidades nacionales que existen para la seguridad y defensa se encuentra el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana, que fue creado como máximo organismo del Estado para formular, conducir y evaluar las políticas de seguridad ciudadana; con autonomía funcional y técnica (Ley 27933, 2003). Depende de la Presidencia de la República y es presidido por el ministro del Interior, estando integrado por representantes de los ministerios de Justicia, Educación, Salud, Economía y Finanzas, la Corte Suprema de Justicia, la Fiscalía de la Nación, la Defensoría del Pueblo, los gobiernos locales, provinciales y regionales.

En opinión de uno de los expertos (Ver Apéndice 3), se deben realizar cambios en la legislación para que los castigos a delitos sean más severos. También deben darse leyes de protección para los ciudadanos que retiran grandes cantidades de dinero de los bancos y tiene que implementarse el servicio militar obligatorio como lo era anteriormente. Con respecto a la implementación de la Ley 28879 (2006), las oportunidades del mercado de la seguridad se han ido incrementando de manera rápida, pero tal aumento no ha sido ordenado ni efectivo.

El marco legal de la industria de la seguridad no ha logrado ser efectivo por las siguientes razones: (a) bajos niveles de control, (b) incremento de la competencia desleal, (c) incumplimiento de la regulación actual, la cual es compleja, (d) alta rotación, y (e) sanciones inocuas ante el incumplimiento de las normas. De acuerdo con la práctica confrontada de manera legal y los patrones previstos por organismos de regulación mundial, en el Perú se creó el SUCAMEC, a través del Decreto Legislativo N° 1127. Además, con el D. L. N° 1213 se confirmó la nueva medida sobre los servicios de seguridad privada, cuya transformación se encuentra en proceso.

Si bien existe una diversidad de leyes y reglamentos de distintos niveles que definen y limita las políticas y actividades de la seguridad ciudadana y la seguridad privada, hay procesos extensos y confusos que obligan a las empresas de seguridad formales a consumir

recursos y tiempo en el cumplimiento de las normas establecidas. Por lo tanto, se hace necesario que exista una entidad nacional que realice controles y regulaciones en el sector de la seguridad particular, pero de manera eficaz y eficiente.

No obstante, los controles anteriores o posteriores que ejerza la administración no son suficientes. El mercado le asigna un rol específico para el desarrollo de esta actividad, ya que es un elemento adicional que puede depurar las organizaciones buenas de las malas y las responsables de las irresponsables. Es preciso que se proporcione necesariamente a los clientes una nueva regulación, creando incentivos apropiados mediante los cuales, sea más seguro y eficiente contratar a una empresa formal, antes que a una informal.

4.1.4. Análisis cultural.

Según D'Alessio (2015) las fuerzas culturales modelan la manera en que viven las personas, como trabajan, producen y consumen. El aspecto sociocultural tiene distintos elementos de análisis como las tendencias demográficas, las movilizaciones sociales, las características de la fuerza laboral, el ritmo de vida y los nuevos estilos, entre otros. Así mismo, se busca identificar los aspectos culturales vinculados a los clientes del servicio y que inciden en la demanda correspondiente.

La diversidad cultural del Perú se debe comprender como un tema útil para que las compañías entiendan al usuario como una entidad diferenciada y no solo como un número. Las diferencias entre Lima y otras ciudades costeñas, andinas y amazónicas muestran una visión desintegrada de nación. Los valores, costumbres, lenguas, etnias son muy diversas y si las organizaciones que operan en el ámbito nacional no consideran estos elementos en sus planes estratégicos están ignorando que las diferencias pueden ser generadoras de procesos creativos e innovación para atender sus particularidades y lograr así la satisfacción de la sociedad. Al mismo tiempo, ignorar las diferencias culturales puede conducir al fracaso al

aplicar políticas internas, hacia los clientes o hacia las comunidades erróneas o ineficaces (“¿Cuánto valen las marcas”, 2018).

De acuerdo al informe realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados (CPI, 2017) se estima que el Perú tiene una población total de 31.1 millones de habitantes; y de esta población en Lima Metropolitana se concentran 10 millones, lo que a su vez implica una concentración de la demanda y del recurso humano. En relación con las edades, el 43.5% tiene entre 25 y 55 años, y en su mayoría pertenecen al nivel socioeconómico C o clase media.

El recurso humano que las empresas de seguridad contratan pertenece en su gran mayoría a los niveles socio económicos C y D, que posean educación secundaria completa y aspiren a un trabajo estable con ingresos por encima de la remuneración mínima vital. Sin embargo, la lejanía entre los lugares de residencia y los centros de labores constituye en muchos casos un factor determinante de la estabilidad laboral. Además, la falta de consideración de la sociedad por el trabajo de los agentes de seguridad privado, es un elemento que contribuye a la poca fidelidad del recurso humano hacia la empresa, lo cual implica una alta rotación dentro de la industria de seguridad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

En el Perú los conflictos sociales son complejos, como consecuencia de la diversidad cultural ya que esto produce múltiples percepciones de la realidad y dificulta alcanzar acuerdos. A la diversidad étnica se le suman diferencias económicas, y la presencia de organizaciones sociales que ocasiones incitan o promueven el conflicto, escudados en la lucha por los derechos de la minoría (Santander, 2016). Los conflictos sociales tienen entre sus consecuencias la generación de violencia, contra los bienes públicos o privados y contra la integridad de las personas (Maldonado, 2018).

Otro factor cultural del Perú que es digno de mención es la informalidad, con una tasa de empleo informal igual al 65.7% en 2018. En el año 2004, la tasa de informalidad era del

80% y esto muestra que a pesar del crecimiento económico no se ven mejoras en las condiciones de la mayoría de trabajadores peruanos (Castillo, 2019). Pero esto no solo afecta a las personas sino también a las empresas porque aproximadamente un 50% de la economía (equivalente a 19% del PBI) es informal, lo que implica una competencia desleal para aquellas compañías formalizadas. Que una empresa sea informal implica al menos una de las siguientes condiciones: (a) ejerce una actividad legal pero fuera del contexto normativo, por ejemplo, no está legalmente constituida; (b) no cumple con los procedimientos que las normas y la ley exigen de acuerdo a su ámbito de trabajo; y (c) no paga impuestos (Pérez, 2016).

La empresa peruana es un campo en pleno desarrollo, con muchos emprendimientos que buscan pasar de ser pequeños e informales a ampliar sus productos, sus servicios y el mercado al que atienden (Tupac, 2007). En la mayoría de las organizaciones que funcionan en el país no se delega y esto se debe a la negativa de entregar recursos y compartir abiertamente, tanto información como herramientas (Villalobos, 2016). Esto hace que las decisiones sean usualmente tomadas sólo por el gerente general o propietario, al menos en las pequeñas y medianas empresas.

Los gerentes latinoamericanos, incluyendo los peruanos, encuentran dificultades no solo para delegar sino para innovar y para reconocer oportunidades de mejora. Esto se debe a que existe mucho temor a cometer errores, mientras que en Estados Unidos o en Europa los errores se ven como parte normal del proceso de aprendizaje organizacional. Así mismo, existe en Perú muy poca tolerancia del líder hacia los empleados que cometen errores (Villalobos, 2016).

En cuanto a la realización y cumplimiento de contratos, se encontró que en el Perú generalmente los plazos no son atractivos (INEI, 2015). En cuanto al cumplimiento de contratos, las negociaciones en el Perú están colmadas de desconfianza y falta de solidaridad;

lo cual solo se puede combatir con justicia (McEvoy, s.f.). Se entendería entonces que haya una propensión, a nivel empresarial, de hacer contratos, para contrarrestar esa desconfianza.

El análisis de las fuerzas culturales ha permitido identificar como oportunidad a los conflictos sociales y la violencia que generan, ya que esto incrementa la demanda por servicios de seguridad privada. Mientras que del lado de las amenazas se identificó la alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo. Así mismo, la informalidad imperante en el país es una amenaza porque permite la existencia de competencia desleal.

4.1.5. Análisis tecnológico.

El Perú es un país dependiente tecnológicamente, el liderazgo proveniente de países desarrollados mantiene a la nación como productora de materias primas, sin desarrollar ventajas competitivas, en un mundo cada vez más tecnológico. Con el transcurrir del tiempo, se ha incrementado la presencia de herramientas para favorecer las telecomunicaciones y reducir las barreras para realizar negocios, y optimizar procesos en el interior de las compañías. La adopción de tecnología ya no es un lujo para las empresas, sino que por el contrario se ha convertido en una necesidad elemental, independientemente del tamaño de la compañía y del mercado que atienda. En relación con el uso de herramientas tecnológicas por la población, durante el período del 2005 al 2014, la población peruana que usó Internet pasó de 17% a 40%, lo cual coloca al Perú en una posición desfavorable en América del Sur, solamente detrás de Bolivia. En cuanto al uso, un 23% de los hogares utilizan el Internet para obtener información de todo tipo, revisar noticias y en general como pasatiempo. Por otro lado, el 91% de los hogares cuenta con el servicio de telefonía móvil, de los cuales el 51% usa sus dispositivos celulares para conectarse a la red por dicho medio (“El 40% de la población”, 2016).

Castro (2016) indicó que la misión de las instituciones y organizaciones proveedoras de distintos tipos de tecnología es clara: Ayudar a las empresas a lograr más y mejores resultados en sus movimientos, a partir de inversiones en tecnología, logrando alcanzar sus objetivos (“La importancia”, 2014).

Los avances tecnológicos han ayudado al desarrollo de la industria de seguridad, por ejemplo, se tienen cámaras para vigilar las calles o el interior de edificaciones, especialmente en las grandes ciudades que es donde se concentra la población. Incluso ayudan a los cuerpos policiales porque permiten observar las calles congestionadas y con alta contaminación auditiva, donde se genera confusión y hay personas que aprovechan esta situación para no cumplir con las normas y cometer delitos. Además, las cámaras son muy útiles para descubrir la identidad de los criminales (Fernández, 2018).

Entre las herramientas que actualmente se utilizan no solo están las cámaras, sino que recientemente se han incorporado los drones que otorgan movilidad o desplazamiento a la vigilancia digital (Fernández, 2018). El uso de los drones ya comienza a difundirse, el fabricante asiático DJI tiene un contrato para proveer drones de vigilancia a distintos cuerpos policiales de los Estados Unidos; y también comercializa las cámaras corporales que registran todo lo que sucede durante el proceso de vigilancia, altercados o detenciones (Hernández, 2018).

Con la aparición de la inteligencia artificial el uso de la tecnología para la seguridad se ha incrementado. Los sistemas modernos permiten no solo monitorear sino también interpretar movimientos sospechosos, reconocer rostros y captar imágenes a distancia a través de comandos. China es un referente en este tipo de tecnología y cuenta con una red de vigilancia integrada por más de 20 millones de cámaras inteligentes, y el sistema usa algoritmos para conocer exactamente lo que deben buscar (Fernández, 2018).

En lo que respecta al equipamiento de los vigilantes, deben incluirse elementos básicos como linterna, porras y botas; pero también es necesario dotarlos de una cámara digital que les permita grabar escenas de un crimen o situaciones sospechosas. Así mismo, deben tener un dispositivo móvil con conexión a Internet, que les brinde conexión permanente con su supervisor; así como un chaleco que les de protección anti balas y cada año estos se hacen de mejor calidad y más livianos, gracias a mejoras en investigación (“10 Elementos indispensables”, 2011).

Dentro de las oportunidades que el análisis de las fuerzas tecnológicas ha revelado está el uso de tecnología para vigilar eficientemente, lo que incluye cámaras, drones y sistemas de inteligencia artificial. Así mismo, se identificó la dotación que debe tener cada vigilante, donde se incorporan mejoras tecnológicas con equipos como el chaleco anti balas, cámara digital y teléfono móvil.

4.1.6. Análisis ecológico.

La protección del medio ambiente es de interés del Estado peruano y las comunidades se encuentran involucradas en este compromiso, en algunas ocasiones mal direccionados. Sin embargo, la conciencia del cuidado de la ecología está calando en la ciudadanía y cada vez más, las empresas consideran este aspecto dentro sus políticas empresariales, así como en sus operaciones, sobre todo en aquellas que impactan los recursos naturales. A nivel nacional, el Ministerio del Ambiente es el ente regulador y fiscalizador del cumplimiento de las normas ambientales y dispone de herramientas preventivas y de sanción.

Cada empresa tiene que analizar cuál es su impacto sobre el medio ambiente, identificando cuáles son los beneficios y perjuicios de sus actividades. Ser una organización responsable socialmente, no debe ser solo una intención, hay estándares de calidad y normas que deben cumplirse y excederse. También, la empresa tiene la responsabilidad de inculcar a sus empleados la cultura ambiental a través de la educación siguiendo los lineamientos que

correspondan y que se transmitirá a las siguientes generaciones Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2016).

Cada empresa debe iniciar su gestión medioambiental con la identificación de riesgos, para luego poder desarrollar medidas preventivas y de mitigación (Daphnia, 1999). En el caso de las empresas de servicios, lo cual incluye a la industria de seguridad, debe enfocarse en la reducción de basura, especialmente de papel, así como la correcta separación de desperdicios en la fuente; pero el problema es que no hay motivaciones económicas para realizar estas labores (Algarra, & Sotelo, 2003). Dentro de la gestión medioambiental es prioritario el diseño de procesos que implique la reducción en los materiales que se utilizan y esto abarca el proceso de distribución o de logística; lo cual podría incluso conducir a generar ventaja competitiva para la empresa (Judge, & Douglas, 1998).

En particular, para empresas de seguridad se pueden implementar medidas de reducción de papel y de plástico, tal y como lo propusieron Tamayo, Vicente e Izaguirre (2012). Lo primero es la reutilización del papel, además de priorizar las comunicaciones electrónicas sobre las impresas. Luego, se debe separar la basura y el papel, así como el plástico pueden entregarse para el reciclaje. También debe reducirse el uso de recursos naturales, a través de minimizar el consumo de energía eléctrica y agua potable; para lo cual es indispensable implementar un sistema de medida porque no se puede reducir aquello que no se mide. Finalmente, se plantea el diseño de rutas de transporte eficientes, considerando distancias y tráfico, lo que generaría menor consumo de combustibles, o la sustitución de energía fósil por gas u otras fuentes menos contaminantes.

Las empresas de seguridad privadas deben considerar la protección del medio ambiente dentro de sus políticas de responsabilidad social empresarial, desde el diseño de sus estrategias y procesos, para usar la menor cantidad de recursos. La amenaza principal es la potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la

comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles.

4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

El Perú tiene un alto índice de deficiencia en seguridad ciudadana, como consecuencia de altos niveles de delincuencia y la poca capacidad de las autoridades para proteger a los ciudadanos y las corporaciones. En este contexto surgen las empresas de seguridad privada, que tienen la función de intermediación laboral, lo cual añade un reto adicional al esfuerzo de hacer empresa en el Perú. Además, deben cumplir con las leyes promulgadas y las regulaciones de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), por lo que cada agente de vigilancia privada debe estar debidamente entrenado y bajo supervisión constante.

A partir del análisis de las fuerzas del entorno que se presentó en el punto anterior se identifican los factores claves y se revisa el impacto que cada uno de ellos tiene sobre los clientes y los proveedores. Este análisis que se presenta en la Tabla 7 brinda una base para las futuras estrategias que G4S PERÚ S.A.C. debe implementar para ampliar su participación de mercado y generar ventaja competitiva.

4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno

A continuación, en la Tabla 8 se detalla el impacto de las variables del entorno en G4S PERÚ S.A.C.

Tabla 7

Análisis del Impacto de las Fuerzas del Entorno sobre Clientes y Proveedores

Ámbito	Fuerza	Impacto	
		Clientes	Proveedores
Político-gubernamental	Inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad	Alto	Alto
	Inestabilidad política que podría llevar a una reducción de la demanda de servicios de seguridad si los clientes contraen sus operaciones	Alto	Alto
Económico	Aumento del tipo de cambio	Alto	Alto
	Desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú	Alto	Alto
	PBI en crecimiento	Alto	Alto
Legal	Las actividades de las empresas de seguridad están reguladas por Ley, con marco claro	Alto	Alto
	El Acuerdo Nacional y la CPP respaldan a las empresas de seguridad	Alto	Alto
Cultural	Conflictos sociales y la violencia que generan	Alto	Alto
	Alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo	Alto	Alto
	Informalidad que permite la existencia de competencia desleal	Alto	Alto
Tecnológico	Existen equipos especializados de vigilancia que utilizan tecnología para brindar un servicio eficiente (cámaras, drones, vigilancia artificial)	Alto	Alto
	Mejoras en el equipamiento de protección personal y armamento para los vigilantes de seguridad	Medio	Alto
Ecológico	Potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles	Alto	Medio

Tabla 8

Análisis del Impacto de las Fuerzas del Entorno sobre G4S PERÚ S.A.C.

Ámbito	Fuerza	Impacto	Comentario
Político-gubernamental	Inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad	Alto	Genera aumento en la demanda
	Inestabilidad política que podría llevar a una reducción de la demanda de servicios de seguridad si los clientes contraen sus operaciones	Alto	Podría implicar una contracción en la contratación de servicios de seguridad
Económico	Aumento del tipo de cambio lo que ocasiona incremento en costos de equipos y materiales	Alto	Afecta a la empresa G4S PERÚ S.A.C ya que los <i>comodities</i> se cotizan en dólares, lo que deprime la demanda
	Desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú		Pone en riesgo que las empresas mineras que son clientes de G4S PERÚ S.A.C cierren sus operaciones. La empresa cuenta con una cartera amplia de clientes que son empresas mineras
	PBI en crecimiento	Alto	Beneficia a la empresa G4S PERÚ S.A.C ya que le permitiría darle sostenimiento a empresas que podrían contratar los servicios de seguridad.
Legal	Las actividades de las empresas de seguridad están reguladas por Ley, con marco claro	Alto	Promueve el desarrollo sostenible en lo ambiental social y económico
	El Acuerdo Nacional y la CPP respaldan a las empresas de seguridad	Medio	El riesgo país y la inseguridad se ven como una amenaza que se combate
Cultural	Conflictos sociales y la violencia que generan, lo que incrementa la demanda por servicios de seguridad	Alto	Paralizan la actividad de las empresas que son clientes y pone en riesgo sus activos y personal, por lo que incrementa la demanda
	Alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo	Alto	Costos recurrentes de reclutamiento, selección y entrenamiento. Potenciales molestias de los clientes por cambio constante de vigilantes
	Informalidad que permite la existencia de competencia desleal	Alto	Presión del mercado por disminuir costos, posible pérdida de clientes actuales y/o potenciales
Tecnológico	Existen equipos especializados de vigilancia que utilizan tecnología para brindar un servicio eficiente (cámaras, drones, vigilancia artificial)	Alto	Clientes pueden demandar uso de tecnología de punta, que trae mejoras significativas en área y frecuencia de cobertura, así como prevención de delitos
	Mejoras en el equipamiento de protección personal y armamento para los vigilantes de seguridad	Alto	Permite brindar condiciones de trabajo adecuadas para el recurso humano y hace más eficiente la comunicación de supervisores y vigilantes
Ecológico	Potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles.	Medio	Necesidad de implementar medidas para reducir la cantidad de desperdicios que se generan, así como el uso de recursos naturales

4.4. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son elementos que el entorno ofrece a la empresa para que puedan ser aprovechados y en base a ellos generar una ventaja sobre los competidores; pero es necesario que la organización tenga los recursos materiales y financieros para aprovechar estas oportunidades. Ahora bien, las amenazas son factores externos que afectan la rentabilidad y posición de la empresa en el mercado. El análisis sobre las amenazas da una perspectiva del nivel de gravedad y permite más adelante proponer las acciones necesarias para reducir su impacto.

Las oportunidades que se han identificado para G4S PERÚ S.A.C. son las siguientes:

1. Inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad.
2. PBI en crecimiento lo que permitiría ampliar la cartera de clientes y las ventas.
3. Marco legal claro que regula la actividad de las empresas de seguridad, con respaldo del Acuerdo Nacional y la CPP.
4. Conflictos sociales y la violencia que generan, lo que incrementa la demanda por servicios de seguridad.
5. Existencia de equipos especializados de vigilancia, con tecnología de punta para brindar un servicio eficiente (cámaras, drones, vigilancia artificial).
6. Mejoras en el equipamiento de protección personal y armamento para los vigilantes de seguridad.

En cambio, las amenazas de las cuales G4S PERÚ S.A.C. tiene que protegerse son las que a continuación se indican:

1. Inestabilidad política que podría llevar a una reducción de la demanda de servicios de seguridad si los clientes contraen sus operaciones.
2. Aumento del tipo de cambio lo que ocasiona incremento en costos de equipos y materiales.

3. Desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú.
4. Alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo.
5. Informalidad que permite la existencia de competencia desleal.
6. Potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE

La Matriz Evaluación de Factores Externos o Matriz EFE permite que los estrategas resuman y evalúen la situación política, económica, cultural, legal, tecnológica y ecológica. Esto define la posición competitiva que la empresa tiene y que podría llegar a tener en el futuro ante un cambio de estrategias (David, 2012). Utilizando las oportunidades y amenazas identificadas se prepara la Tabla 9.

Luego de haber identificado las oportunidades y amenazas, a partir del análisis externo realizado, se asignaron los pesos. Para ello se consideró que tanto influye en el éxito potencial de la empresa cada uno de los factores, es así, que los de mayor influencia o importancia son los que tienen 0.11: (a) inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad, e (b) informalidad que permite la existencia de competencia desleal. Estos pesos fueron estimados por el equipo consultor, al igual que la calificación que se refiere a cuan bien o mal la empresa está respondiendo a cada factor clave de éxito; donde 1 implica una respuesta bajo promedio, 2 es respuesta promedio, 3 indica una respuesta sobre promedio y 4 excelente. Luego de tener la MEF lista, esta fue presentada a la Country Manager de G4S Perú S.A.C con quien se discutieron principalmente los pesos y las calificaciones.

Tabla 9

Matriz EFE de G4S PERÚ S.A.C.

Factores claves de éxito		Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades				
O1	Inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad	0.11	4	0.44
O2	PBI en crecimiento lo que permitiría ampliar la cartera de clientes y las ventas	0.08	4	0.32
O3	Marco legal claro que regula la actividad de las empresas de seguridad, con respaldo del Acuerdo Nacional y la CPP	0.08	4	0.32
O4	Conflictos sociales y la violencia que generan, lo que incrementa la demanda por servicios de seguridad	0.06	2	0.12
O5	Existencia de equipos especializados de vigilancia, con tecnología de punta para brindar un servicio eficiente (cámaras, drones, vigilancia artificial)	0.09	3	0.27
O6	Mejoras en el equipamiento de protección personal y armamento para los vigilantes de seguridad	0.08	2	0.16
Sub-total oportunidades		0.50		1.63
Amenazas				
A1	Inestabilidad política que podría llevar a una reducción de la demanda de servicios de seguridad si los clientes contraen sus operaciones	0.09	2	0.18
A2	Aumento del tipo de cambio lo que ocasiona incremento en costos de equipos y materiales	0.07	2	0.14
A3	Desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú	0.10	1	0.10
A4	Alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo	0.08	3	0.24
A5	Informalidad que permite la existencia de competencia desleal	0.11	3	0.33
A6	Potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles.	0.05	2	0.10
Sub-total amenazas		0.50		1.09
Total		1.00		2.72

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 121), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

El puntaje de 2.72 indica que la empresa G4S PERÚ S.A.C. está aprovechando las oportunidades del entorno, pero no está haciendo frente a las amenazas ya que por ejemplo no cuenta con estrategias para enfrentar la desaceleración de la actividad minera, a pesar de que tiene una amplia cartera de clientes en esta industria. Este resultado ubica a la empresa ligeramente por encima de la media (2.50) lo que muestra un esfuerzo por aplicar estrategias que se adecúen a las oportunidades. De acuerdo con David (2012), este indicador puede mejorar si G4S PERÚ S.A.C. enfoca correctamente sus estrategias, replanteando sus actividades clave para aprovechar correctamente sus oportunidades y protegerse ante las amenazas.

Capítulo V. Análisis de la Industria

Con el desarrollo del análisis de la industria de seguridad se logra identificar a los principales actores y cuál es su poder de negociación, ya sean proveedores o clientes. Primero se describe el mercado y seguidamente se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que además permite revisar la entrada de nuevos competidores y el efecto de los sustitutos. Luego se desarrolla la matriz de atractividad de la industria y se analiza, para finalmente presentar la Matriz Perfil Competitivo. Toda esta información sirve de marco para más adelante establecer estrategias que maximicen las relaciones con los participantes del sector.

5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta)

5.1.1. Mercado (demanda).

El mercado de seguridad privada tiene un total de 720 empresas autorizadas en el país, de acuerdo con la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC, 2016). Los números que se presentan en la Tabla 10 incluyen todas las modalidades del servicio: (a) vigilancia, (b) transporte blindado, y (c) seguridad personal, entre otras.

Tabla 10

Descripción y Tamaño del Mercado de la Industria de Seguridad

Empresa	Cantidad de agentes	Facturación promedio anual (S/)	Margen	Participación de mercado
G4S	8,200	275,520,000	11%	11.1%
Prosegur	6,500	218,400,000	10%	8.8%
Securitas*	7,100	238,560,000	12%	9.7%
Liderman	12,500	420,000,000	10%	17.0%
Esvicsac	5,100	171,360,000	11%	6.9%
Iseg	3,500	117,600,000	12%	4.8%
Seguroc	2,600	87,360,000	11%	3.5%
Procsa	2,600	87,360,000	10%	3.5%
Boxer	1,500	50,400,000	10%	2.0%
Vigarza	1,250	42,000,000	10%	1.7%
Otros	22,750	764,400,000		30.9%
Total	73,600	2,472,960,000		100.0%

Nota: Adaptado de *Seguridad privada en el Perú: Un estado situacional 2016*, por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), 2016.

(<http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/descargas/finish/24-publicaciones/1578-seguridad-privada-en-el-peru-2016>)

Si bien existen 720 empresas de seguridad privada, casi el 60% de la facturación es controlada por los seis principales competidores: (a) Liderman, (b) G4S PERÚ S.A.C., (c) Securitas, (d) Prosegur, (e) Esvicsac, e (f) Iseg. Según Wilson Gómez-Barrios, presidente de Securitas Perú, se calcula que “este mercado mueve alrededor de S/.3.000 millones. Además, las mismas siguen buscando otros nichos de negocio y ampliar cobertura” (“El 68% de empresas”, 2015). Aunque se trata de un sector que presentó tasas de crecimiento anual cercanas al 7%, a partir del año 2014 ha sido impactado por la desaceleración de la economía lo que fue enfrentado por diversas empresas del sector de seguridad privada con la reducción de sus márgenes de utilidad, para retener clientes.

A pesar de la desaceleración del mercado, la industria de la seguridad sigue siendo atractiva. Prueba de ello ha sido el ingreso de un fondo de inversión al mercado (Carlyle) con la compra de Liderman (“El 68% de empresas”, 2015). Pero para los años 2018 y 2019, se espera un crecimiento comprendido entre el 5% y el 8% por la recuperación económica, así como por la aplicación de estrategias de negocios por parte de algunas empresas del sector. Por lo general, un nuevo enfoque podría el desarrollo de nuevos servicios, en especial entre las empresas pequeñas y medianas de la industria.

G4S PERÚ S.A.C. ingresó al segmento de transporte de valores en el año 2016, pero rápidamente decidió retirarse de esta línea del negocio. Fue así que la operación, en 2017 fue vendida a la empresa española Prosegur. A partir de esta negociación, actualmente en el transporte de valores solamente están compitiendo dos empresas a nivel nacional: (a) Prosegur, y (b) la local Hermes. Se debe entender que cuando se ingresó en el rubro de transporte de valores, G4S PERÚ S.A.C. atendía principalmente a clientes del sector retail y al sector financiero, que tienen gran cantidad de puntos de atención y para ello se tramitaron los permisos requeridos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Prosegur, hasta el cierre del 2016 contaba con el 51% del mercado de transporte de valores, y esperaba crecer en dos puntos porcentuales durante el 2017, al incrementar su portafolio de producto a través de innovaciones, las cuales también se iban a reflejar en otros segmentos del área de seguridad (“Prosegur adquiere la división”, 2017). Ante este incremento en la competencia, los ejecutivos de G4S PERÚ S.A.C. invirtieron en tecnología y no descartan adquirir empresas que contribuyan a desarrollar un portafolio de servicios complementarios (“Prosegur adquiere la división”, 2017).

5.1.2. Industria (oferta).

Según la Ley 28879 (2006), se denomina empresa especializada en el ámbito de la seguridad a todas aquellas personas jurídicas que brindan servicios de seguridad privada y que se encuentran debidamente constituidas en el Registro Público, pero además están autorizadas por la SUCAMEC para ofrecer los servicios que brindan. En el Perú, la oferta de las empresas de seguridad está dividida de la siguiente manera:

a) Prosegur: Se ha convertido en una de las mayores multinacionales del sector de la seguridad privada en el mundo, con más de 40 años de historia. Esta compañía ofrece soluciones integrales de seguridad a las empresas, servicios especializados en la gestión de efectivo y sistemas de alarmas para hogares y comercios; todos ellos dotados de un elevado componente tecnológico e innovador. Ofrece soluciones personalizadas o *customizadas*, las cuales incluyen la vigilancia móvil o localización GPS.

El negocio de logística de valores y gestión de efectivo ha mostrado un comportamiento estable y consistente, con crecimiento sostenido. La empresa mantiene una estrategia de automatización de los procesos en la gestión de efectivo, para lo cual continúa desarrollando dispositivos de automatización. También tienen el negocio de Personal Especialista en la Gestión de Efectivo (PEGE), para dar apoyo a la red de oficinas bancarias.

El año 2017 fue también el año de la consolidación de los servicios de externalización. A través de *Prosegur Business Process Outsourcing* (Prosegur BPO) (Prosegur, 2016).

b) Securitas Perú: La empresa forma parte del Grupo Securitas y es parte de la industria de seguridad privada a nivel mundial desde hace más de 80 años, brindando soluciones de seguridad contenidas en recursos tecnológicos, consultoría y servicios de vigilancia

La historia de Securitas empezó en Suecia en 1934 con tan solo tres hombres y que en la actualidad llegan a ser casi de 330,000 empleados en el mundo. En el Perú, Securitas comenzó sus operaciones en el año 2007 con 1,500 hombres, llegando a contar actualmente con tres empresas relacionadas. Esto la constituye como un competidor importante en el sector con más de 6 mil colaboradores brindando servicios de seguridad física y electrónica a nivel nacional con una participación del mercado de un 8.2% (Securitas, s.f.).

c) Liderman: Inició operaciones en el año 1989 con solo cuatro hombres de seguridad, y durante sus 29 años de actividades han estado enfocados en el desarrollo de su recurso humano como fuente de ventaja. Hoy cuentan con reconocimientos en este aspecto y con un universo de aproximadamente 12,500 colaboradores en el Perú y 1,500 en Ecuador. Sus servicios hoy son a nivel nacional y además de vigilancia ofrece servicios de resguardos y monitoreo de alarmas.

d) Hermes: En el año 1985 inició sus actividades en la ciudad de Lima con sólo tres unidades blindadas y un pequeño grupo de trabajadores, brindando los servicios de traslado y custodia de valores en bóveda. Posteriormente, fueron los primeros en brindar los servicios de procesamiento de dinero, recuento, selección y custodia. Actualmente, Hermes cuenta con tres unidades de negocios: (a) logística de valores, (b) logística de canales y (c) logística de documentos. A nivel nacional tiene 17 sucursales y esto le permite tener una posición de liderazgo en todos sus mercados de influencia.

e) Otros: Existen más de 720 empresas de seguridad privada en total, por lo que retirando a las principales empresas, el resto del mercado constituye un 40% que: (a) es atendido por empresas que fueron creadas específicamente para servir a un sector, (b) que tienen régimen tributario MYPE, (c) que pertenecen a un grupo económico y atienden sus propias necesidades, (d) beneficios tributarios por zona selva, y (e) que atienden alguna localidad en particular.

5.2. Descripción las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

Modelo creado por Porter (2009), el cual indica que existen cinco fuerzas que influyen de forma directa en la competitividad de una organización y por ende en su rentabilidad de a largo plazo. Esta teoría está basada en el concepto de que hay cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. Las cinco fuerzas de Porter ayudan a identificar dónde se encuentra el poder en una situación de negocios. Es útil para comprender la solidez de la posición competitiva actual de una empresa como la solidez que puede buscar avanzar.

5.2.1. Poder de negociación de los proveedores.

Representa la medida en que los proveedores influyen o pueden influir en los precios. Cuando hay muchos proveedores, los compradores pueden cambiar fácilmente a la competencia porque ningún proveedor puede, en realidad, influir en los precios y ejercer el control en la industria. Por el contrario, cuando el número de proveedores es relativamente pequeño, pueden aumentar los precios y ser poderosos.

Por lo tanto, el poder de negociación del proveedor es alto cuando: (a) El mercado es conquistado por unos pocos grandes proveedores, (b) no hay productos alternativos disponibles, (c) la base de clientes del proveedor está fragmentada. Mientras que el poder de negociación del proveedor es bajo cuando: (a) hay altos costos de cambiar de un proveedor a

otro proveedor, y (b) existe la posibilidad de integración de proveedores a futuro, para obtener mayores beneficios y márgenes. (Porter, 2009).

Dentro de la industria de seguridad se tiene que hay pocos proveedores. Por ejemplo, para las armas, existen aproximadamente 150 compradores, pero hay pocos proveedores, sin embargo, compiten entre ellos ofreciendo descuentos, tecnología o condiciones de pago atractivas, lo cual reduce su poder de negociación. En cambio, para los equipos electrónicos y softwares de vigilancia es difícil cambiar de un proveedor a otro, ya que esto origina altos costos, lo que les otorga alto poder de negociación.

En la Tabla 11 se presenta el análisis de atractividad de la industria a partir del poder de negociación de los proveedores. Se ha considerado que existen muchos proveedores, aunque no todos tienen la dimensión de G4S, por lo que se asigna un puntaje de 2, ya que a mayor cantidad de competidores, menos atractiva es la industria. En relación con el costo de cambiarse de proveedor, se considera que es muy bajo para los clientes por lo que hace a la industria de seguridad poco atractiva, y por ello se adjudica un dos a este elemento de competitividad.

Adicionalmente, para la construcción de la Tabla 11 se consideró que es muy poco probable que los proveedores se integren verticalmente hacia adelante, ya que para convertirse en empresas de seguridad requieren de permisos y de utilizar conocimientos que no poseen; por ejemplo, un proveedor de armas desconoce de administración de personal con turnos rotativos o de la prestación de servicios, ya que se ha especializado en manufactura y venta de productos terminados. Así mismo, se ha considerado que no es factible sustituir los insumos, dado que son especializados, por lo que se le ha asignado un valor de uno, lo cual implica muy baja atractividad de la industria. Es así que se llega a obtener un puntaje promedio igual a 2.5 lo que indica una baja atractividad.

Tabla 11

Poder de Negociación de los Proveedores

Elemento	Peso	Grado de atractividad de la industria				
		Nada	Poco	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Cantidad de proveedores	0.25	Pocos	2			Muchos
Costo de cambiarse de proveedor	0.30	Bajo	2			Alto
Amenaza de integración vertical	0.22	Alta				5
Facilidad de sustituir insumos	0.23	Difícil	1			Fácil
Grado de atractividad	1.00				2.5	

Nota: Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 165), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D. F., México: McGraw-Hill.

5.2.2. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, demandando más beneficios, mejor calidad y enfrentando a los demás participantes. “Los clientes son poderosos si tienen influencia negociadora sobre los participantes, esencialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios” (Porter, 2009).

Es decir, el poder de negociación depende de los siguientes elementos (Porter, 2009): (a) volumen de compra grandes con relación a las ventas del proveedor, (b) concentración de los clientes o si por el contrario, se trata de un mercado diverso; (c) costo de cambiar de clientes, y (d) grado de diferenciación del servicio que se ofrece.

Los compradores de la industria de seguridad son innumerables y además están distribuidos en distintos sectores económicos, lo que resta poder de negociación. Sin embargo, hay grandes empresas contratantes, especialmente mineras, bancos y retailers cuyo poder de negociación es alto. Además, el costo de cambiar de clientes es alto porque esto implica la reubicación de equipos e instalaciones, pero sobre todo implica la indemnización de personal y si no se ha completado el tiempo de contrato podría ser un monto muy alto.

En la Tabla 12 se presenta el grado de atraktividad de la industria, relacionado con el poder de negociaci3n de los clientes, donde se aprecia un resultado de 2.75 en un rango de 1.0 a 5.0. En diferenciaci3n del servicio se dio un valor de 4.0 porque si bien algunas empresas se han enfocado en brindar servicios diferenciados, la mayoría compite en base a costos; pero sin duda, el mercado reconoce a las principales marcas y el nivel de especializaci3n que han logrado.

Tabla 12

Poder de Negociaci3n de los Clientes

Elemento	Peso	Grado de atraktividad del sector				
		Nada	Poco	Neutral	Atraktivito	Muy atraktivito
Cantidad de clientes	0.22	Poco			4	Mucho
Volúmenes de compra	0.26	Poco	2			Mucho
Costo para el cliente de cambiar de servicio	0.17	Bajo	2			Alto
Diferenciaci3n del servicio	0.35	Medio			4	Alta
Grado de atraktividad	1.00				3.00	

Nota: Calificaci3n: 1 muy bajo - 5 muy alto. Adaptado de *Administraci3n estrat3gica: conceptos y casos* (p. 165), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D. F., México: McGraw-Hill.

5.2.3. Amenaza de productos sustitutos.

Porter (2009) seáló que “un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, rendimiento y calidad”. Cuando existen productos sustitutos la probabilidad de que los clientes cambien a alternativas en respuesta a los aumentos de precios se incrementa y esto reduce el atraktivito de la industria.

En el proceso operativo, el equipamiento electr3nico constituye un producto sustituto en el ámbito de la seguridad física privada, desde este punto de vista de la seguridad donde se emplean recursos humanos. Pero también se considera un servicio complementario y las empresas de seguridad están ofreciendo custodia personal y digital. Por otro lado, un sustituto

directo son las pequeñas empresas de seguridad que están poco o nada especializadas, así como los casos cuando los clientes potenciales contratan directamente al recurso humano que asignan las funciones de custodia de sus instalaciones o valores.

En lo que se refiere a la rentabilidad y agresividad de los sustitutos, la misma es baja porque presenta falencias por la diferenciación en el servicio, además la contratación directa de personal podría incluso resulta más oneroso. El aumento en la calidad de los servicios del Estado en torno a seguridad ciudadana sería un sustituto, pero como amenaza es muy bajo ya que no se ve posible durante los próximos años.

En conclusión, la intensidad de esta fuerza de productos sustitutos es baja, lo que hace a la industria atractiva y esto se debe principalmente a que el servicio que ofrecen las empresas especializadas es altamente diferenciado del que pueden ofrecer los sustitutos. En la Tabla 13 se aprecia como el promedio es 3.25 lo que implica que la industria es medianamente atractiva, en un rango del uno al cinco.

Tabla 13

Amenaza de Productos Sustitutos

Elemento	Peso	Grado de atraktividad del sector				
		Nada	Poco	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Propensión de los clientes a sustituir	0.22	Poco		3		Mucho
Precios de servicios sustitutos	0.26	Bajo	2			Alto
Disponibilidad de sustitutos cercanos	0.17	Poco		3		Mucho
Diferenciación del servicio	0.35	Medio				5 Alta
Grado de atraktividad	1.00			3.25		

Nota: Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 165), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D. F., México: McGraw-Hill.

5.2.4. Amenaza del ingreso de nuevos competidores.

Las empresas al ingresar en el negocio aspiran a contar con una cuota de mercado y para lograrlo ejercen presión sobre el precio, el costo y el índice de inversión apropiado para competir. Especialmente, cuando los nuevos aspirantes provienen de otras empresas y se

diversifican influyen en lo existente y en flujos de liquidez para incrementar la competitividad. En definitiva, “la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores” (Porter, 2009).

En Perú, no existen barreras para la constitución de una nueva empresa y el monto de capital es directamente relacionado con el volumen de operaciones que se aspira a tener. El caso de Liderman muestra que sí es factible iniciar en esta industria con apenas cuatro trabajadores y por ende, con poco costo de equipamiento. Pero debe aclararse que poca inversión repercutirá en que la empresa no logrará crecer porque para hacerlo tiene que adquirir armas, equipos de telecomunicación, y unidades de transporte. Por el contrario, en términos de licencias y permisos, los mismos son engorrosos y como se necesita la autorización de SUCAMEC, así como el registro de cada trabajador y su debido porte de arma, esto sí se considera una barrera de ingreso alta.

En cuanto a las economías de escala, en la medida en que se tienen más clientes, más rutas y más vigilantes, la base para distribuir los costos fijos es mayor y por ende aumenta la rentabilidad. Los pequeños competidores no podrán generar altos niveles de eficiencia y por ende su margen de ganancia es menor, reduciendo sus posibilidades de adquirir tecnología o de crecer.

En la Tabla 14 se presentan los cuatro elementos que definen la atraktividad del sector en relación con el ingreso de nuevos competidores. A las barreras de entrada se le ha dado un valor de dos, lo que implica que la industria es poco atractiva ya que para tener una empresa de tamaño mediano se requiere una inversión grande de capital, para equipamiento de los vigilantes, unidades de transporte y capital de trabajo. El segundo elemento, las licencias y permisos, que constituyen una barrera de entrada, pero cuyo trámite es relativamente transparente y fácil, por lo que el sector se hace atractivo y se le asigna un puntaje de cuatro.

Por su parte, las economías de escala son esenciales, ya que entre más grande la empresa, mayor será su conocimiento, su experiencia y sus ganancias, haciendo a la industria muy atractiva. En relación con la diferenciación del servicio, hay una clara diferenciación dentro de este sector, ya que las empresas líderes tienen identificación de marca y hay lealtad de algunos clientes, por lo que se ha otorgado un valor de cuatro. De acuerdo al análisis realizado la amenaza del ingreso de nuevos competidores es baja y por ello el sector es atractivo, con un promedio de 3.75, como se aprecia en la Tabla 14.

Tabla 14

Amenaza del Ingreso de Nuevos Competidores

Elemento	Peso	Grado de atraktividad del sector				
		Nada	Poco	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Barreras de entrada: Capital	0.22	Poco	2			Mucho
Barreras de entrada: Licencias y permisos	0.30	Medio			4	Alta
Economías de escala	0.28	Baja				5 Alta
Diferenciación del servicio - marca	0.20	Baja			4	Alta
Grado de atraktividad	1.00				3.75	

Nota: Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 165), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D. F., México: McGraw-Hill.

5.2.5. Rivalidad entre las empresas.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre los cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de cualquier industria (Porter, 2009). En la industria de seguridad, existen 720 competidores formales, pero no están igualmente equilibrados, ya sea por personal contratado, por equipamiento o el tipo de ofertas que da el servicio.

La Ley N° 28879 (Ley de Servicios de Seguridad Privada) que se emitió en el año 2006, ha venido desde entonces creciendo el mercado de la seguridad privada de forma considerable, aunque ese crecimiento no ha sido ordenado, se debe a factores como: “falta de

control, competencia desleal, informalidad, alta rotación del personal, regulación muy compleja y sanciones que desincentivan el cumplimiento de las normas”. Por eso que, según la experiencia y estándares previstos, el Decreto Legislativo N° 1127, (Ley de creación de la SUCAMEC), dispuso la reforma y modernización de la legislación y propuso un nuevo esquema de regulación.

En cuanto a la opinión que tienen los expertos acerca de la competencia, se evidencia una apreciación concluyente de las principales empresas del sector, señalando que Securitas se mantiene en el mercado, mientras que JV Resguardo descendió cuando fue vendida. Por su parte, Proseguridad no está creciendo y Boxer está creciendo paulatinamente. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que Boxer, al ser más pequeña, es más rápida en su capacidad de respuesta hacia los requerimientos de los clientes.

Por otro lado, otro experto destacado en seguridad (ver Apéndice 3) indicó que en la actualidad las empresas deberían sentirse socios estratégicos de sus clientes y saber cómo tangibilizar los servicios que ellos prestan. Las empresas de seguridad no cuentan con una Gerencia de Investigación y Desarrollo que deberían de potenciar para crear servicios de valor añadido.

En materia de costos, se tienen costos fijos elevados, donde se incluye la planilla de personal y el mantenimiento de vehículos e instalaciones, así como la depreciación de equipos. Los costos variables se componen principalmente del personal asignado al cliente, así como un alquiler o comisión por todos los equipos que se utilizan, incluyendo el armamento y las cámaras de vigilancia.

En relación con las estrategias, se encontró que las empresas líderes suelen utilizar las mismas estrategias, que es la de diversificación del servicio. Además, hay intereses estratégicos elevados y objetivos expansionistas por lo que constantemente se invierte en nuevas tecnologías y vehículos especiales para traslado de valores. En relación con las

barrera de salida, estas son bajas, porque con excepción de los blindados, todos los activos pueden ser fácilmente vendidos o arrendados. Sin embargo, la liquidación del personal podría ser oneroso, y se podrían enfrentar a demandas laborales.

La intensidad de rivalidad entre competidores existentes es media, como se muestra en la Tabla 15 que indica un grado de atractividad de 2.75.

Tabla 15

Rivalidad entre los Competidores de la Industria

Elemento	Peso		Grado de atractividad del sector				
			Nada	Poco	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Crecimiento del sector	0.22	Bajo			3		Alto
Cantidad de competidores	0.30	Pocos		2			Muchos
Diversificación de los competidores	0.28	Baja				4	Alta
Barreras de salida	0.20	Baja		2			Alta
Grado de atractividad	1.00				2.75		

Nota: Calificación: 1 muy bajo - 5 muy alto. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 165), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D. F., México: McGraw-Hill.

5.3. Matriz de Atractividad de la Industria

Con el análisis de las fuerzas de Porter, se identificaron las razones que indican la creación de valor de la empresa, para establecer tanto las oportunidades como los riesgos que pueda tener. Las cinco fuerzas de Porter dan las perspectivas de rentabilidad, evaluando lo atractivo de la industria, lo que se manifestó en un índice de atractividad para cada una de las fuerzas, los cuales se presentan resumidos en la Tabla 16. De acuerdo con Porter (2009), el peso define la influencia que cada fuerza ejerce sobre la industria y el valor define que tan atractivo o no es. El promedio ponderado que se obtiene es 3.02 y esto indica un grado de atractividad medio-alto.

Tabla 16

Matriz de Atractividad de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Poder de negociación de los proveedores	0.15	2.50	0.38
Poder de negociación de los clientes	0.23	3.00	0.69
Amenaza de productos sustitutos	0.18	3.00	0.54
Amenaza de nuevos competidores	0.20	3.75	0.75
Rivalidad entre las empresas	0.24	2.75	0.66
Total	1.00		3.02

5.4. Análisis de la Atractividad de la Industria

En la industria de seguridad privada en el Perú, la amenaza del ingreso de nuevos competidores es poco probable, ya que tienen pocas posibilidades de alcanzar economías de escala y crecer, lo que limitaría sus ganancias; siendo esto lo que aporta mayor atractivo al sector. En cambio, la fuerza que mostró menos atractivo fue el poder de negociación de los proveedores, ya que existen pocas compañías especializadas en armas y tecnología de vigilancia, además de que hay un alto costo por cambiar de proveedores.

Por otra parte, el poder de negociación de los clientes es proporcional a su tamaño, y dado que las mineras y los bancos son los principales contratantes entonces el nivel de atractividad disminuye. Sin embargo, como los servicios de seguridad se han diversificado y se ofrecen a una gran cantidad de sectores económicos, en general, el poder de clientes se sitúa en un nivel medio-bajo. Además, los compradores se enfrentan a costos cuando tratan de cambiar de una empresa de seguridad a otra. El modelo anterior ayudó a consolidar el análisis del entorno de G4S PERÚ S.A.C., para tomar decisiones asertivas para su futuro. También permitió conocer el grado de rivalidad que hay en el sector de la seguridad privada, y así tener una calificación más acertada de su atractivo.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Con La Matriz Perfil Competitivo se identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, comparándolos con G4S PERÚ S.A.C. para identificar los aspectos que se deben mejorar, de manera tal que se obtenga ventaja en el mercado (D'Alessio, 2015). Los pesos indican que tan importante es cada factor crítico para el éxito de una empresa dentro de la industria y no son específicos para una compañía u otra.

Los factores críticos de éxito, junto con sus pesos, fueron definidos por los autores de la tesis, para luego ser presentados a la Country Manager de la empresa. Así mismo, los autores establecieron los puntajes que la empresa G4S y sus competidores poseen, dando paso a una discusión en la que participaron la Country Manager y la Directora Comercial. Los factores críticos para el éxito que se establecieron son:

- Nivel de diferenciación y calidad del servicio: Existen 720 empresas formales, pero seis concentran el 60% del mercado y esto ha sido posible a la diferenciación del servicio, lo que es imprescindible para captar grandes clientes. Además, los nuevos entrantes y los sustitutos no pueden competir contra empresas que han logrado diferenciarse en el mercado. Este se ha establecido como el factor más importante dentro de la industria, con un peso de 0.17.
- Competitividad de precios: Dado que sí hay rivalidad entre los competidores y que el crecimiento del mercado se ha desacelerado, los clientes comparan precios y para las pequeñas e incluso medianas empresas el costo es un factor crítico. Incluso los grandes clientes comparan precios, en paralelo a los atributos del servicio. Si bien es relevante, no es lo principal y por ello su peso es 0.10 menor al que se le asignó a calidad.
- Economías de escala: Se explicó durante el análisis de la industria que la eficiencia en costos fijos se alcanza, en gran medida, con altos volúmenes de

operación. Su peso es 0.14 porque ser grande en esta industria implica mejores márgenes de utilidad y no es fácil crecer, porque se requiere inversión.

- **Innovación:** Esto es clave para que haya diferenciación, y a la vez se necesita para mejorar los procesos y hacerlos más eficientes. Solo se podrá ser competitivo a través del desarrollo de nuevos servicios, por lo que el peso que se le asignó a este factor es 0.15 siendo el tercero en nivel de importancia para cualquier empresa de la industria.
- **Uso de tecnología:** Existen en el mundo herramientas tecnológicas que facilitan la labor de vigilancia, y permiten lograr mejores resultados. El control del personal se facilita y se puede incluso obtener mayor nivel de satisfacción en los clientes, por lo que se asignó un peso igual a 0.14.
- **Equipos y dotación del personal:** A partir de la encuesta de satisfacción laboral se conoció que para los trabajadores es muy importante contar con el equipamiento adecuado para cumplir con su labor. Además, esto les brinda seguridad y permite generar clientes satisfechos al recibir el servicio por el que están pagando.
- **Procesos estandarizados y eficientes:** El desempeñar las tareas siguiendo un estándar garantiza el alto nivel de calidad en el servicio. A través del desarrollo detallado de los procesos, con un manual de fácil entendimiento para los usuarios, se logrará que la marca G4S pueda ser asociada con un nivel de atención específico.
- **Recurso humano calificado:** La alta rotación es un problema de la industria y el personal mantiene contacto directo con los clientes, por lo que es esencial contar con un programa adecuado de reclutamiento, selección y entrenamiento que permita a cada trabajador brindar el servicio según los estándares definidos. Su

peso es 0.16 porque el servicio se da en el momento de contacto y no hay forma de corregir los errores, ya que son percibidos de inmediato por el cliente.

- Solvencia financiera: Se requiere para crecer en tamaño, así como para captar nuevos clientes y financiar las operaciones, ya que se requiere de capital de trabajo por cada proyecto nuevo que se emprende (a los clientes se les cobra a 30 o 60 días, mientras que los salarios se pagan mensualmente).

Los puntajes se han asignado a cada empresa, G4S PERÚ S.A.C. y sus dos principales competidores, en función de sus fortalezas y debilidades por lo que esta matriz guarda relación con la Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI). En la Tabla 17 se aprecia que G4S PERÚ S.A.C. tiene un puntaje ponderado de 2.49 que indica un nivel medio de competencia, ubicándose por encima de Liderman (2.38), a pesar de que este competidor tiene una mayor participación de mercado, lo que principalmente se debe a sus precios más bajos.

Tabla 17

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito		Peso	G4S		Liderman		Prosegur	
			P	PP	P	PP	P	PP
1	Nivel de diferenciación y calidad del servicio	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42
2	Competitividad de precios	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
3	Economías de escala	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4	Innovación	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
5	Uso de tecnología	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
6	Equipos y dotación del personal	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
7	Procesos estandarizados y eficientes	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
8	Recurso humano calificado	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
9	Rentabilidad financiera	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Total		1.00		2.49		2.38		2.52

Nota: P significa puntaje y PP puntaje ponderado. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 174), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

En cambio, G4S PERÚ S.A.C. se colocó ligeramente por debajo de Prosegur (2.52) ya que la empresa debe mejorar en factores como competitividad de precios, lo que puede

darse a través de la eficiencia. Además, hay que elevar las tasas de rentabilidad y dotar al personal con el equipo adecuado para que cumplan con sus funciones.

Capítulo VI. Análisis Interno

El análisis interno investiga las características de todos los recursos y medios que emplea G4S PERÚ S.A.C para enfrentar al entorno competitivo del giro de negocio que lo rodea. Este análisis se enfoca en la identificación de debilidades y fortalezas de la empresa para desarrollar la competitividad del negocio. Por ello, para la elaboración de este capítulo se contará con el aporte de los gestores y expertos de la empresa G4S PERÚ S.A.C.

6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa

La cadena de valor de una empresa simboliza una serie de actividades y funciones que al relacionarse crean valor. Porter (1987) sostiene que “el negocio de una empresa se describe como una cadena de valor, donde los ingresos totales menos los costos totales de las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor” (p. 142), contribuyendo con una herramienta donde se refleja el costo – beneficio que aporta la elaboración de la cadena de valor.

La rentabilidad de una empresa estará en función a que las ganancias estén por encima de los costos totales comprometidos al diseñar o distribuir el producto o servicio. El objetivo de la cadena de valor debe ser el de identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, o, mejor dicho, los aspectos de la empresa que más contribuyen a generar el valor obtenido.

En la Figura 8 se presenta la cadena de valor de G4S PERÚ S.A.C. donde se organizan las actividades en dos grupos: Las actividades primarias en la parte inferior y las actividades de apoyo en la parte superior.

Figura 8. La cadena de valor en servicios. Tomado de *Ser competitivo* (p. 165), por M. Porter, 2015, Barcelona, España: Ediciones Deusto.

En un análisis a profundidad sobre el posicionamiento de G4S PERÚ S.A.C en la cadena de valor, la empresa cuenta con estándares altos en su calidad, con políticas organizacionales claras, buenas prácticas, que lo respalda el soporte técnico del líder mundial en el rubro. Con respecto a la gestión de los recursos humanos, la empresa ha reunido a un grupo selecto de profesionales comprometidos en el cambio de la cultura interna, el cual cultiva, respeto irrestricto del capital humano, con manejo adecuado y responsable de sus finanzas, estableciendo negocios rentables con sus clientes y obteniendo los mejores productos y servicios de sus proveedores, esto contando con herramientas tecnológicas apropiadas y con soporte de un equipo de trabajo sólido.

Administración y gerencia: El esfuerzo de la gerencia se orienta a hacer uso eficiente de los recursos, con políticas y toma de decisiones consensuadas, donde el aporte de los miembros del comité de gerencia, son tomados en cuenta, creando un esfuerzo sólido, obteniendo como resultado el éxito con la suma de las capacidades y experiencias de sus colaboradores.

De acuerdo a entrevistas realizadas, un experto indicó que hay debilidades en G4S PERÚ S.A.C que se orientan a la burocracia administrativa y el poco seguimiento en las responsabilidades delegadas y un punto fuerte que destaca, es la valoración al personal asignado a su operación.

Marketing y ventas: El área comercial de G4S PERÚ S.A.C está esforzando por establecer políticas para ganar y hacer crecer a sus clientes, aplicando estrategias de acercamiento con ejecutivos de cuenta para cada cliente logrando atención personalizada. Un solo punto de contacto para atender todos los requerimientos de sus clientes, una eficiente administración de las cuentas permite mantener clientes satisfechos y negocios duraderos a través de los años.

Los puntos clave dentro de la gestión, son las ventas y procesos claros, además de la aplicación de una campaña de marketing estratégico al cliente objetivo. Según el organigrama funcional, el área de Marketing de G4S PERÚ S.A.C es dependiente de la gerencia de comercialización, y tiene asistentes de marketing, que desarrollan las relaciones de fidelización de clientes mediante el *loyalty*, con respecto al servicio al cliente, se atienden las quejas y/o reclamos de clientes externos para realizar soluciones de inmediato. Asimismo, se formulan y evalúan indicadores de quejas y/o reclamos, apoyando en la planificación de las ferias y eventos corporativos.

Otra actividad a desarrollar en el área de marketing es la preparación de reportes de *Salesforce* para hacer seguimiento a los *Key Account Manager* (KAM) sobre actividades que tienen con sus usuarios, haciendo actividades internas para asegurar la integración del área comercial. El área de marketing realiza a su vez, funciones de relaciones públicas recibiendo el *feedback* de los avances, las mejoras y los problemas del área, interviniendo con estrategias de mejora continua, incrementando la calidad del servicio.

Operaciones productivas y de servicios: El relanzamiento de las operaciones y servicios crea un mejor control y manejo de estas, teniendo personal operativo y de supervisión con herramientas de gestión, y que sus funciones son exclusivamente orientadas en otorgar servicios que superen las expectativas de los usuarios, y deben generar satisfacción y mayor demanda del servicio.

Infraestructura: G4S PERÚ S.A.C tiene su infraestructura apropiada para ejecutar sus operaciones, sus procesos administrativos, logísticos, de recursos humanos y el de sus áreas de soporte. En una entrevista realizada se sostiene que G4S PERÚ S.A.C es una compañía transnacional con procesos estandarizados, y cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, fuerte capacidad de respuesta y los colaboradores asignados.

Por otro lado, otro experto en seguridad recomienda adoptar elementos de sinergia entre el Estado y Gobierno privado, Cyber Seguridad, y, se debe tomar en cuenta el avance en la electrónica (Reino Unido); ser Policía es una profesión en Estados Unidos, y en el caso de Corea del Sur necesariamente el agente de seguridad estará capacitado como profesional de informática.

En relación a las unidades móviles con las que cuenta, en el mes de agosto de 2017, G4S PERÚ S.A.C renovó su flota de vehículos como parte de un agresivo plan de crecimiento y mejoramiento continuo en sus operaciones a nivel nacional. Además, la empresa posee un moderno equipamiento, lo que le permite tener una muy eficiente capacidad de respuesta operativa. Los vehículos elegidos para dicha operación son: Toyota Hilux, Citroen, Chevrolet y Nissan Frontier; elegidos por su performance, eficiencia y adaptación a nuestra geografía (G4S, 2017b).

Finanzas y contabilidad: Usar los recursos económicos en forma eficiente, es importante ya que se logra el éxito de la empresa, para el proyecto se han realizado cambios

para reducir gastos, el seguimiento del Controller sobre las políticas financieras hace que se cumplan y que la contabilidad tenga los procedimientos y regulaciones completas y vigentes.

Recursos humanos y cultura: Es en el área de personal que más se evidencia que existe necesidad de progreso. Los procesos de selección cuentan con espacios para una mejora continua y desarrollar una cultura corporativa con empleados, que se destaca las locaciones que sus clientes hacen, que el cultivo de esta cultura sea un reto difícil de conquistar, sin embargo, se hacen acciones necesarias para seguir en el camino donde la cultura G4S PERÚ S.A.C y el sentido de pertenencia sea cada vez más lo que identifique a los miembros de la empresa.

El tema más crítico en G4S PERÚ S.A.C es el Reclutamiento y Selección de los agentes de seguridad, el cual se debe que existe alta rotación debido a cuestiones de cultura y aspectos económicos. La capacitación será a cargo de 1) “Centros de Formación y Especialización en Seguridad Privada – CEFOESP”; 2) Instructores acreditados por SUCAMEC, siendo su actividad ceñida a un plan de capacitación, innovador y sujeto a las necesidades del mercado; y finalmente, 3) Universidades o Institutos Superiores, públicos o privados, que cuenten con cursos de especialización sobre seguridad privada.

Prestación de servicios de seguridad patrimonial y personal: esta prestación está orientada a la protección en general a personas y patrimonios, con personal debidamente capacitado y autorizado por SUCAMEC. Por otro lado, se les hará un contrato de trabajo con el respecto seguro de salud para la persona que presta el servicio. Los servicios según la actividad pueden ser de tres tipos.

Informática y comunicaciones: G4S PERÚ S.A.C tiene un departamento de tecnología de la información (TI) además cuenta con soporte de sistemas informáticos, que requiere la empresa, en el proceso de cambios, el cual cumplen un rol siendo procedimientos

críticos, siendo que cada cambio realizado, afecta en el personal, que es la materia prima de los servicios que ofrece la organización.

G4S PERÚ S.A.C es una empresa de seguridad que converge su avance tecnológico haciendo uso de la informática de gestión, bases de datos, y establece relaciones fluidas con los usuarios a través de redes diseñadas especialmente para ello. El valor de la tecnología está primeramente en el ahorro de tiempo, en el seguimiento de procesos y en reducir márgenes de error con el uso de softwares apropiados para la reparación de productos o el control de calidad.

Tecnología: Contar con tecnología de punta es fundamental para alcanzar los nuevos estándares de calidad, G4S PERÚ S.A.C. tiene soluciones tecnológicas que se encuentran en fase de implementación el cual permitirá el control y manejo de operaciones, la instalación del mismo debe estar finalizado en corto plazo. Actualmente, G4S PERÚ S.A.C. tiene como complemento los componentes tradicionales de seguridad física, con el soporte de modernos sistemas electrónicos que son la combinación para mejorar la relación del costo de seguridad con el nivel de producción.

Los productos que son parte de los sistemas de seguridad que a la vez G4S PERÚ S.A.C. ofrece a sus clientes son los siguientes: (a) Sistemas de seguridad interna contra asaltos y robos, (b) sistemas de seguridad perimétrica, (c) circuitos cerrados de TV (CCTV), (c) sistemas contra incendios, (d) sistemas de control de accesos, y (e) sistema de prevención de pérdida.

La aplicación tecnológica que G4S PERÚ S.A.C. desarrolla se prioriza tanto en sus instalaciones de planta como en los lugares donde se ofrece el servicio de seguridad. La prestación de servicios de tecnología en el área de seguridad sirve para actividades de monitoreo de señales y respuestas procedentes de dispositivos electrónicos, control de acceso, circuito cerrado, alarmas, sistemas de posicionamiento satelital: y control de mercancías.

Asimismo, G4S PERÚ S.A.C se encuentra en la etapa final de la implementación del SAP, que ayudará a la automatización de los procesos internos de la empresa.

6.2. Indicadores de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

Con anterioridad, se describió la cadena de valor de G4S PERÚ S.A.C que según Porter (2015), “existen actividades primarias y secundarias dentro de este proceso. Las actividades claves son guiadas con medidas estándares o indicadores para evaluar su desempeño, para ajustar, de ser necesario”, la estrategia que está tomando la empresa G4S PERÚ S.A.C.

Tabla 18

Indicadores de las Actividades de la Cadena de Valor

Objetivos	Indicador	Años	
		2015	2016
Recursos Humanos			
Incrementar ventas	ROE	19%	25%
Optimizar costos	(Gastos Adm. + Gastos de ventas – otros gastos / Ingresos	5%	5%
Marketing			
Incrementar ventas	EVA	5%	12%
Fidelización de clientes	% de clientes files (coeficiente de fidelización)	25%	35%
Mejora satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción de satisfacción de cliente	8	12
Incrementar la cuota de mercado	% de participación de mercado (Nro. de clientes)	35%	45%
Percepción de calidad y seguridad	% de grado de satisfacción de calidad de los insumos.	96%	97%
Procesos internos			
Atención integral a clientes	Número de clientes atendidos / Total de clientes	60%	80%
Investigación de mercado	Número de nuevos eventos institucionales en el cual se concretó ventas / total de eventos institucionales	30%	35%
Proceso de abastecimiento y seguridad.	Abastecimiento concretado / Total abastecimiento esperados	80%	95%
Gestión de relaciones con proveedores (representadas).	Requerimientos de insumos atendidos	85%	95%
Aprendizaje y desarrollo			
Incrementar productividad de empleados.	Número de empleados ascendidos	5	10
Desarrollo de habilidades a través de la capacitación del personal	Disponibilidad de competencia recursos humanos	50%	80%
Gestión del conocimiento a través del sistema de información.	Inversión en Tecnología informática / Por empleado	\$2000	\$3000

Según los datos que se presentan en la Tabla 18, se especifica un indicador como elemento que se interpreta cuantitativa y cualitativamente, ya que refiere lo que sucede dentro de la organización al verificar una o más variables, relacionarlas y analizar su evolución histórica, mediante proyecciones o periodos anteriores. Esta herramienta le permite controlar que se cumplan las metas.

6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

Según Thompson y Strickland (2011), “el benchmarking del desempeño de actividades de una compañía con el de sus rivales y de las mejores prácticas de otras compañías proporciona una evidencia sólida de su competitividad de costos” (p.128). Afirman además que es:

“El mejor instrumento para que un administrador determine si la compañía está desempeñando con eficiencia sus funciones y actividades, si sus costos se ajustan a los de sus competidores y cuáles son las actividades y procesos que se deben mejorar” (Thompson & Strickland, 2011, p.131).

En la misma línea, Hellriegel (2010) definió el benchmarking como un “proceso sistemático y continuo para medir y comparar los bienes, servicios y prácticas de una organización con los líderes de su industria, con el propósito de obtener información que le ayudará a registrar un mejor desempeño” (p. 307).

La mayoría de las empresas que se dirigen al mismo público objetivo, tienen establecido su canal de distribución y cuál es el servicio que ofrecen. La gran debilidad de la logística interna de G4S PERÚ S.A.C es el manejo del control de la información con respecto a su rival. Esto se puede deber al tipo de sistema que maneja en la actualidad, que no está siendo usado con toda su capacidad, ni de forma adecuada, lo cual se debe corregir e implementar.

En relación a las operaciones, estas se desarrollan muy bien, en todos los clientes que G4S PERÚ S.A.C tiene, pero existe una falta fortalecer la estructuración del servicio que se ofrece en las empresas mineras, toda vez que este tipo de servicios y tecnología se vienen implementando. En el caso del transporte de valores se tiene a un principal competidor como es Prosegur como empresa especializada en este tipo de producto.

Logística externa: Esta es una fortaleza que G4S PERÚ S.A.C lo maneja muy bien, el cual estos esfuerzos se enfocan a el total de los productos.

Marketing y ventas: En este aspecto, se confía en el valor de la marca, que tiene prestigio en el mercado nacional e internacional. Pero tienen varios años que no han realizado actividades promocionales ni campañas exclusivas para sus clientes. Solamente se evidencia un aprovechamiento de las relaciones públicas, pero debe hacerse una revisión porque la competencia sí hace promoción.

Dirección y gestión de recursos humanos: Falta reforzar la motivación en los trabajadores, y fomentar el reclutamiento de nuevos talentos. Los datos del Apéndice 2 muestran que para el año 2017 en la empresa hay un buen clima laboral, con más del 90%. Los resultados evidencian que existe capacidad de liderazgo y los canales de comunicación son eficientes.

6.4. Determinar las Competencias de la Empresa

G4S PERÚ S.A.C basa su crecimiento a la gestión gerencial, dando apoyo a su personal, trabajando en conjunto sobre los objetivos de la compañía creciendo de la mano con sus colaboradores. En la Figura 9 se presentan la transformación de las actividades de la cadena de valor hacia ventajas competitivas.

Figura 9. Transformaciones de las actividades de la cadena de valor a ventajas competitivas. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 215), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

La cantidad de personal operativo de empresas que prestan servicios en seguridad privada es un total de 77,219 a nivel nacional, más que nada en el departamento de Lima, siendo el 73.1%. Le sigue la Provincia Constitucional del Callao (5.0%); Arequipa (4.2%); La Libertad (2.1%); y Lambayeque (2.0%) en la Figura 10, se aprecia la distribución.

La modalidad más recurrente en que labora un personal vigente en el país es como prestación de servicios de vigilancia privada, “siendo el 94.9% del total del personal en esa condición; seguido de los servicios de transporte de dinero y valores y protección personal, que alcanzan el 2.6% y el 2.0%, respectivamente” (SUCAMEC, 2016, p. 30).

Figura 10. Cantidad de personal operativo de las empresas de servicio de seguridad. Adaptado de *Seguridad privada en el Perú: un estado situacional 2016* (p. 29), por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), 2016, Lima, Perú: Autor.

6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

Porter (1998) indicó que la “estrategia consiste en la elección de una posición muy específica en el sector en el que la empresa se desarrolla y realizar actividades de mejora continua e innovación de funciones para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo”. Es una estrategia de integración de varias actividades e interacción con las empresas rivales; identificando oportunidades para obtener rentabilidad.

G4S PERÚ S.A.C es una empresa de seguridad privada, que se mantiene en el mercado creciendo sostenidamente. Esto se debe, a que usa adecuadamente las estrategias y que tienen bastante conocimiento de las ventajas competitivas. En la Tabla 19 se aprecia que la ventaja competitiva de G4S PERÚ S.A.C se fundamenta en las buenas relaciones con sus clientes corporativos; así mismo, esta condición puede ser riesgosa ya que no depende directamente de este tipo de empresas, puede haber muchos factores externos que le pueden eliminar este beneficio.

Tabla 19

Ventajas Competitivas de G4S PERÚ S.A.C.

	Ventajas competitivas
1. Manejo de relaciones	Buenas relaciones con los clientes, pequeños, medianos y grandes.
2. Respaldo Financiero	Respaldo de una corporación mundial
3. Equipo Comercial	Personal capacitado, debidamente especializado para cada función que se le encomienda.

Nota: Tomado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 241), por F. R. David, 2012, México D.F., México: Pearson Educación.

La otra ventaja de G4S PERÚ S.A.C es respecto al conocimiento del servicio de seguridad que tiene el personal hacia el cliente y el óptimo manejo de la distribución del servicio, a diferencia del anterior, este factor sí depende de la empresa y puede desarrollarse en forma continua, siendo de beneficio para el negocio.

Para evaluar las capacidades y recursos identificados en G4S PERÚ S.A.C se realizó el análisis VRIO (Value, Rarity, Imitability y Organization). Esta matriz, que se presenta en la Tabla 20, permite cuestionar el valor, rareza, inimitabilidad y organización de cada uno elemento, ya sea una capacidad o un recurso.

Tabla 20

Matriz VRIO de G4S PERÚ S.A.C.

	Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia estratégica
1	Investigación de mercado	Sí	No	No	No	Desventaja
2	Proceso de abastecimiento y seguridad.	Sí	No	No	No	Desventaja
3	Gestión de relaciones con proveedores (representadas)	Sí	No	No	No	Desventaja
4	Desarrollo de habilidades a través de la capacitación del personal	Sí	No	No	No	Desventaja
5	Gestión del conocimiento a través del sistema de información	Sí	No	No	No	Desventaja
6	Incremento de ventas	Sí	Sí	No	No	Paridad
7	Economías de escala	Sí	Sí	No	No	Paridad
8	Optimización de costos	Sí	Sí	No	No	Paridad
9	Participación de mercado	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja temporal
10	Elevada productividad de empleados	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja temporal
11	Calidad y seguridad en los procesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
12	Satisfacción del cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
13	Satisfacción laboral	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 267), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Luego del análisis VRIO se puede concluir que G4S PERÚ S.A.C posee ventajas competitivas temporales en las siguientes dos capacidades:

- Participación de mercado: Se ha logrado una posición destacada en el mercado, a través de una combinación de estrategias, pero existen competidores con un *share* mayor.

- Elevada productividad de empleados: Lo que se ha logrado a través del establecimiento de estándares y usando el recurso de la capacitación; sin embargo, se ha visto limitado por el alto nivel de rotación laboral que existe.

Además, se encontró que G4S PERÚ S.A.C tiene las siguientes tres capacidades que otorgan ventajas competitivas sostenibles:

- Calidad y seguridad de los procesos: Se tienen adecuadas estrategias de servicio al cliente.
- Satisfacción del cliente: Contar con clientes satisfechos es lo que da sostenibilidad a las ventas. La empresa está organizada para mantener esta ventaja y lo hace con innovación, personal calificado, procesos claros y uso de tecnología.
- Satisfacción laboral: Al contar con empleados satisfechos se tendrá la motivación necesaria para implementar mejoras continuas. Los resultados muestran que hay un liderazgo efectivo con canales de comunicación eficaces y los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Según David (2003), “la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica” (p. 31). Esta matriz permite analizar y resumir toda información de las áreas de la organización, lo que permitirá identificar las fortalezas y debilidades más relevantes.

El peso asignado por factor, indica la relevancia que tiene, para que G4S PERÚ S.A.C. logre tener éxito dentro del mercado peruano. La suma de todos los pesos es 1.0. Asimismo, se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor

(calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

En la Tabla 21 se presenta la matriz EFI de G4S PERÚ S.A.C. donde se aprecia que hay seis fortalezas y cinco debilidades. Los criterios de jerarquización para estos factores se han seleccionado tomando en cuenta la experiencia que se tiene desde el punto de vista de la observación, por otro lado, las respuestas dadas por los entrevistados tienen un adecuado sustento para el planteamiento de la matriz.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores claves de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1 Soporte de la casa matriz, lo que incluye aporte de capital e introducción de innovaciones	0.11	4	0.44
F2 Valor de marca y prestigio mundial	0.11	4	0.44
F3 Procesos claros y éticos	0.07	3	0.21
F4 Cobertura amplia (nacional, regional y global)	0.08	4	0.32
F5 Alto nivel de satisfacción laboral, con un conocimiento difundido de las normas y procedimientos	0.10	4	0.40
F6 Liderazgo efectivo y canales de comunicación eficientes	0.11	4	0.44
Sub-total fortalezas	0.58		2.25
Debilidades			
D1 No se ejercer medidas eficaces y permanentes para velar por la seguridad en el trabajo	0.12	1	0.12
D2 Los sistemas informáticos son deficientes	0.07	2	0.14
D3 Altos niveles de rotación de personal	0.08	1	0.08
D4 Los materiales y equipos no siempre son apropiados para desempeñar el trabajo	0.10	1	0.1
D5 Proceso de planilla complejo	0.05	2	0.10
Sub-total debilidades	0.42		0.54
Total	1.00		2.79

Nota. Escala de la calificación: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 278), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con el análisis de la Matriz EFI, G4S PERÚ S.A.C. tiene una posición interna fuerte, lo que es favorable a la organización. Por lo tanto, se puede apreciar un resultado de 2.79 que es superior al promedio (2.50); pero que todavía se puede optimizar adecuando sus actividades al mercado y a los procesos internos, utilizando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades.

Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En este acápite, se diseñan los objetivos estratégicos, considerando la información acopiada de fuentes secundarias y con análisis de lo elaborado en capítulos anteriores. Asimismo, se presenta un enfoque del desarrollo estratégico, donde cada área estará comprometida con iniciativas alineadas.

7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

De acuerdo a D'Alessio (2015) los objetivos estratégicos representan los resultados que la organización espera alcanzar al implementar las estrategias escogidas. Lo cual conducirá al cumplimiento de la visión establecida, articulando y ejecutando la misión. Son necesarios en todos los niveles de estrategias para la organización: corporativo, divisional y funcional; están asociados a áreas de resultados clave y constituyen medidas del desempeño gerencial. La búsqueda de rentabilidad y competitividad están incluidas en el planteamiento de los objetivos.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Para D'Alessio (2015), estos objetivos son expresiones específicas de la visión que previamente ha sido planteada. Los objetivos estratégicos proveen una dirección para delinear el curso de acción de una empresa para el largo plazo (para los próximos tres o cinco años) y establecen metas específicas de desempeño. Por tal motivo, para plantear los objetivos se requiere realizar un análisis interno para identificar la posición competitiva de la organización y evaluar el entorno mediante el análisis externo para identificar el grado de atraktividad de un negocio.

Asimismo, los objetivos de este nivel proporcionan una guía para alinear las acciones y sirven como base para formular la estrategia de un negocio y como pauta para plantear los objetivos funcionales en la etapa de implantación de la estrategia. Los objetivos estratégicos permiten hacer más explícitos los fines que la empresa espera alcanzar no solamente en

términos de desempeño financiero sino también en su fortalecimiento para el largo plazo e incrementar su posición competitiva. Así, están más vinculados con la situación competitiva global de la empresa e involucran medidas de desempeño para la dirección (D'Alessio, 2015).

Los objetivos estratégicos son expresados en términos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia:

- Crecimiento: Para fijar un meta de crecimiento en el negocio en un periodo determinado.
- Rentabilidad: A fin de establecer un retorno sobre el capital empleado y que sea razonablemente adecuado.
- Supervivencia: Para establecer la intención de la empresa de continuar operando en el futuro.

a) Financieros

- Generar valor para los accionistas, lo cual se logrará a través de las siguientes acciones:
 - Incrementar la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA).
 - Aumentar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

b) Comercial

- Ser líderes en el mercado, lo cual se logrará a través de las siguientes iniciativas:
 - Incrementar la participación de mercado dentro de la industria de seguridad.
 - Aumentar las ventas.

c) Procesos internos

- Ser eficaces y eficientes en la operación, lo cual se logrará a través de las siguientes iniciativas:

- Automatizar los procesos de la empresa.
- Dotar al personal con equipo moderno y adecuado.

d) Recursos humanos

- Mejorar el clima laboral, lo cual se logrará a partir de las siguientes acciones:
 - Elevar el nivel de aprendizaje de los empleados, lo que se traduce en eficiencia y eficacia.
 - Incrementar el nivel de satisfacción laboral.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

1. Financieros

- Generar valor para los accionistas: Se pretende tener accionistas satisfechos con el desempeño de la empresa, lo cual repercutirá en que deseen conservar sus acciones y, por tanto, el precio de las mismas en la bolsa de valores se eleve. Para las acciones claves asociadas se ha considerado lo siguiente:
 - Incrementar el EBITDA mediante el desarrollo de estrategias que permitan el uso eficiente del recurso económico con una estrategia de “*pull*”. El indicador estratégico que se utilizará es $EBITDA = \text{Ingresos} - \text{costes de los bienes vendidos} - \text{costes de depreciación y amortización}$.
 - Aumentar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), a través del crecimiento de los ingresos y la reducción de gastos operativos, al optimizar los procesos para reducir la cantidad de recursos que se emplean. Esto contempla evitar el mal uso de dichos recursos y modernizar el equipamiento, a través de *leasings* donde fuese posible. El indicador estratégico que se utilizará para medir este objetivo es ROE o retorno sobre el patrimonio.

2. Comercial

- Ser líderes en el mercado, es decir, tener una posición mejor a la de los competidores, siendo reconocidos por los clientes actuales y potenciales como líderes mundiales en la industria de seguridad. Para las acciones claves asociadas se ha considerado lo siguiente:
 - Incrementar la participación de mercado dentro de la industria de seguridad, a través del desarrollo de las verticales del negocio financiera, minera, educativa, manufactura, corporativa y estatal atacando a los sectores de manera proactiva. El indicador estratégico a usar es *market share* o participación de mercado, que consiste en dividir las ventas de la empresa entre las ventas de toda la industria.
 - Aumentar las ventas, lo que será necesario para lograr una mayor participación y también rentabilidad.

3. Procesos internos

- Ser eficaces y eficientes en la operación, para brindar los servicios de seguridad de la manera correcta desde la primera vez y con el menor uso posible de recursos.

Para las acciones claves asociadas se ha considerado lo siguiente:

- Automatizar los procesos claves de la empresa, lo cual implica la revisión y rediseño de los mismos. Esto comprende la implementación total del sistema ERP SAP y de los estándares de calidad ISO.
- Dotar al personal con equipo moderno y adecuado porque esto repercute directamente en la manera en que los clientes perciben el seguro. Además, la tecnología permite el mejor desarrollo de las funciones, al incorporar cámaras, sensores o drones.

4. Recursos Humanos

- Mejorar el clima laboral para que cada empleado se desempeñe de la mejor forma posible, al sentirse identificado con la organización. Para las acciones claves asociadas se ha considerado lo siguiente:
 - Elevar el nivel de aprendizaje de los empleados, lo que se traduce en eficiencia y eficacia; a través de la mejora en los procesos de reclutamiento y selección, así como ofreciendo planes de desarrollo de carrera en el mediano y largo plazo. El indicador estratégico es la tasa anual de rotación del personal.
 - Incrementar el nivel de satisfacción laboral, al considerar la opinión de los colaboradores, proveerlos del equipamiento necesario para que desempeñen sus funciones. Además, se requiere de un liderazgo efectivo y canales de comunicación, junto con mecanismos de recompensas. El indicador estratégico es el índice de satisfacción laboral.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

Encaminar a la organización a una dirección adecuada invita a que los líderes examinen si el camino que se ha designado estratégicamente es el más favorable, para que obtenga beneficio económico y sostenible para la empresa G4S PERÚ S.A.C., o, si por el contrario, resulta más conveniente elegir otro camino y cambiar de dirección (Thompson & Strickland, 2011). Para lograr esto se desarrollarán distintos análisis que se presentan a continuación.

7.2.1. Modelo océano azul.

Este modelo fue expuesto por Kim y Mauborgne (2013) quienes sostuvieron que “la importancia de la innovación para encontrar nuevos mercados (océano azul)” (p. 48), sorteando la competitividad destructiva que se encuentran en los mercados más explotados (océanos rojos). El modelo se basa en la elaboración de un cuadro estratégico, que se puede

considerar como un diagnóstico interno y que servirá como fuente para que se elabore una estrategia de océanos azules. Se propone identificar cual es el esquema actual de la competencia, describiendo las variables que se destacan en el sector.

Este modelo es una estrategia y a la vez un desafío para dejar el océano de la competencia, se crean espacios seguros en el mercado, donde la competencia no tenga ninguna importancia. Ya que la estrategia del océano azul pretende incrementar la demanda y dejar la competencia. Esta estrategia está encaminada a maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos existentes. Se define como una estrategia en capturar los espacios de mercado que no están aprovechados y obtener así un crecimiento altamente rentable.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

Para construir el lienzo de la estrategia actual, que se presenta en la Figura 11, se colocan todos los factores claves de éxito en el eje “X” y se genera una curva a partir del puntaje que G4S PERÚ S.A.C. obtuvo en cada uno de ellos a partir del análisis, el cual se registra en el eje “Y”. Con la línea roja se observa que los factores con menor valor para la empresa son la competitividad en precios y los equipos y dotación del personal.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

También en la Figura 11 se presenta la curva de valor de la industria de seguridad, a partir de un análisis de los mismos factores, considerando no solo a los dos competidores directos (Liderman y Prosegur) sino a todas las 720 empresas que hay en el mercado. Como lo señalaron Kim y Mauborgne (2013) con este lienzo se captura el esquema actual de competencia que hay en el mercado. Los puntajes de la industria reflejan el nivel que se ofrece a los compradores en lo relacionado con todas las variables claves. de la competencia. “La curva de valor es el componente básico del lienzo estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de competencia en su industria" (Kim & Mauborgne, 2013, p. 285).

Figura 11. Lienzo actual de G4S PERÚ S.A.C., de la industria y océano azul. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 273), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

D'Alessio (2015) indicó que la Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC), desarrollada por Kim y Mauborgne (2013), es una herramienta que impulsa a las compañías a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, a la vez que liberan un nuevo océano azul. Esta matriz que se presenta en la Tabla 22 brinda a las compañías cuatro beneficios inmediatos:

Tabla 22

Matriz de las Cuatro Acciones

Eliminar	Incrementar
No aplicable	Economías de escala Uso de tecnología Equipos y dotación del personal Rentabilidad financiera
Reducir	Crear
Competitividad de precios	Nivel de diferenciación y calidad del servicio Innovación Procesos estandarizados y eficientes Recurso humano calificado

Nota. Adaptado de *La estrategia del océano azul* (p. 282), W. Kim y R. Mauborgne, 2013, Bogotá: Norma.

- Las impulsa a buscar simultáneamente diferenciación y bajo costo para romper el equilibrio entre valor y costo.
- Inmediatamente resalta a las compañías que se enfocan solo en incrementar y crear, en consecuencia, aumentando la estructura de costos y a menudo ideando en exceso productos y servicios, una situación grave y común para muchas compañías.
- Es comprendida fácilmente por directivos de cualquier nivel, creando un alto grado de compromiso en su aplicación.
- Dado que llenar la matriz es una tarea compleja, eso empuja a las compañías a examinar por completo cada factor en el que compite la industria, ayudándoles a

descubrir la variedad de presunciones implícitas que inconscientemente hacen al competir.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Se analizó utilizando el esquema o matriz de las cuatro acciones las que se han ponderado, para establecer características que se deberán eliminar o reducir, incrementar o crear nuevas características que el mercado en el que participa G4S PERÚ S.A.C no recibe aún. A partir de este análisis se desarrolla la Tabla 23, donde se han asignado los valores esperados para cada factor, dentro del Océano Azul, a partir de la implementación de estrategias.

Tabla 23

Matriz Ponderada de las Características

Características	Reducir	Incrementar	Crear
Competitividad de precios	1		
Rentabilidad financiera		3	
Economías de escala		4	
Uso de tecnología		4	
Equipos y dotación del personal		4	
Procesos estandarizados y eficientes			3
Recurso humano calificado			3
Nivel de diferenciación y calidad del servicio			4
Innovación			4

Nota: Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 134), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

Utilizando el esquema de cuatro acciones se reduce una característica, se incrementan cuatro y se crean otras cuatro nuevas características. Esto permite generar un nuevo lienzo, que se presenta en la Figura 12. De acuerdo con el nuevo lienzo hay que reducir la competencia en base a precios, mientras que se incrementa la rentabilidad financiera, en beneficio de los accionistas. También se tiene que incrementar el uso de tecnología y la provisión de equipos de seguridad y protección a los empleados. Simultáneamente hay que crear la estandarización de los procesos, capacitando al recurso humano en las competencias

requeridas, para tener un nuevo nivel de diferencia con alta calidad; y todo esto solo podrá lograrse con innovación.

Figura 12. Lienzo de la nueva estrategia considerada. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 287), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

Estas matrices se utilizan una vez que ya se pasa a la etapa de enfocar un análisis para generar estrategias posibles, utilizando el modelo analítico en la formulación de las estrategias apropiadas. Esta etapa es la que denomina D'Alessio (2015) como “la etapa de aportación de información”.

La presente etapa de ajuste consta de cinco técnicas que son: (a) la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas FODA, (b) la matriz del Boston Consulting Group (BCG), (c) la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), (d) la matriz interna y externa (IE) y (e) la matriz de la estrategia principal. Estas matrices aportan información con el propósito de elaborar una correlación analítica entre oportunidades y amenazas externas, con las fortalezas y las debilidades internas.

7.2.2.1. Matriz FODA.

Esta matriz es muy importante para un análisis sobre el comportamiento de la empresa. Es un instrumento que servirá para la etapa de ajuste. Según David (2008), “las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales” (p. 82).

Sin embargo, la presente herramienta brinda información apropiada para identificar estrategias viables que involucren a la empresa en sí misma y a su entorno. “Para ello se efectúa un análisis con objetividad y sentido crítico, considerando los datos recopilados en los capítulos previos, y desarrollando estrategias en forma esquemática” (D’Alessio, 2015).

Una vez elaborada la lista de factores clave (fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas), se realiza la relación según cada cuadrante (FO, DO, FA, DA) y se proponen las estrategias resultantes para los cuatro cuadrantes correspondientes, tal y como se aprecia en la Tabla 24. El análisis FODA se enfoca en factores importantes para el éxito del negocio, por lo que resalta las fortalezas y las debilidades, en comparación con la competencia y el entorno. Las iniciativas que se presentan en la Matriz FODA obedecen a una de las siguientes tres estrategias genéricas, que serán evaluadas a lo largo del capítulo:

1. Diferenciación en el servicio, al contar con personal altamente calificado, procesos adecuados y tecnología de punta.
2. Liderazgo en costos, enfocándose en ofrecer menores precios que los competidores.
3. Enfocarse en un segmento de mercado específico, buscando atender clientes de un único sector económico con servicios altamente especializados.

Tabla 24

Matriz FODA de G4S PERÚ S.A.C.

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Soporte de la casa matriz, lo que incluye aporte de capital e introducción de innovaciones	D1 No se ejercen medidas eficaces y permanentes para velar por la seguridad en el trabajo
		F2 Valor de marca y prestigio mundial	D2 Los sistemas informáticos son deficientes
		F3 Procesos claros y éticos	D3 Altos niveles de rotación de personal
		F4 Cobertura amplia (nacional, regional y global)	D4 Los materiales y equipos no siempre son apropiados para desempeñar el trabajo
		F5 Alto nivel de satisfacción laboral, con un conocimiento difundido de las normas y procedimientos	D5 Proceso de planilla complejo
		F6 Liderazgo efectivo y canales de comunicación eficientes	
Oportunidades	Estrategias FO: Explote		Estrategias DO: Busque
O1 Inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad	FO1	Generar cultura de seguridad ciudadana con soporte global, reputación y procesos limpios (F1, F2, F3, O1, O3, O4)	DO1 Desarrollar nuevos servicios complementarios, a partir del uso de tecnología de punta en la supervisión y control de las operaciones (D1, D2, O5, O6)
O2 PBI en crecimiento lo que permitiría ampliar la cartera de clientes y las ventas			DO2 Implementar soluciones informáticas integrales que permitan el control y eficiente ejecución de los procesos administrativos (D1, D2, D5, O2, O3, O5)
O3 Marco legal claro que regula la actividad de las empresas de seguridad, con respaldo del Acuerdo Nacional y la CPP			DO3 Contratar personal capacitado para servicios de seguridad especializada (D3, O1, O2, O3, O4)
O4 Conflictos sociales y la violencia que generan, lo que incrementa la demanda por servicios de seguridad	FO2	Implementar nuevas tecnologías para la diversificación de servicios (F1, F3, F4, F5, O3, O5, O6)	
O5 Existencia de equipos especializados de vigilancia, con tecnología de punta para brindar un servicio eficiente (cámaras, drones, vigilancia artificial)	FO3	Penetrar en el mercado gubernamental, ampliando la participación que se tiene a nivel del Estado (F1, F2, F4, O1, O2, O5)	
O6 Mejoras en el equipamiento de protección personal y armamento para los vigilantes de seguridad			
Amenazas	Estrategias FA: Confronte		Estrategias DA: Evite
A1 Inestabilidad política que podría llevar a una reducción de la demanda de servicios de seguridad si los clientes contraen sus operaciones	FA1	Desarrollar procesos limpios, tanto a nivel interno como en los servicios que se brindan a los clientes, para diferenciarse y enfrentar la guerra de precios (F1, F2, F3, F5, A3, A5)	
A2 Aumento del tipo de cambio lo que ocasiona incremento en costos de equipos y materiales	FA2	Implementar cultura corporativa de responsabilidad social en favor de los AVP (F5, F6, A6)	
A3 Desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú			
A4 Alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo	FA3	Desarrollar nuevos mercados en provincias, buscando nichos (F1, F2, F4, A1, A3)	DA1 Fidelizar al recurso humano, para aumentar la eficacia y eficiencia (D1, D3, A4, A5)
A5 Informalidad que permite la existencia de competencia desleal			
A6 Potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles.			DA2 Mejorar el liderazgo a nivel supervisión, generando valor al servicio y evitando perder cuentas por precio (D1, A1, A3, A5)

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p. 118), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

7.2.2.2. Matriz PEYEA.

D'Alessio (2015) indicó que la Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción, también conocida como PEYEA, permite identificar la postura estratégica más adecuada para la empresa G4S PERÚ S.A.C, y las estrategias que la impulsarán. La Tabla 25 muestra los factores analizados, la calificación otorgada en comparación con la importancia de cada factor. De esta puntuación resultan cuatro puntos que permitirá construir el polígono e identificar el vector que mostrará la estrategia más adecuada para G4S PERÚ S.A.C.

Los ejes comprenden factores dentro de la posición estratégica interna (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva) y de la posición estratégica externa (Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria). En la Figura 13 se muestra la representación gráfica de la matriz PEYEA, donde el mayor valor se registra en fortaleza de la industria y el menor en ventaja competitiva de la empresa.

Figura 13. Matriz PEYEA de G4S PERÚ S.A.C. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p. 205), por F. R. David, 2003, México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 25

Factores de la Matriz PEYEA de G4S PERÚ S.A.C.

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor	
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		1	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado		4	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido		4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo		3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil		1	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	Prom	4	
	8. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas		5 3.13	
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)													
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande		4	
	2. Elevada productividad de los empleados	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior		5	
	3. Calidad y seguridad en los procesos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano		5	
	4. Satisfacción del cliente	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	Prom	5	
	5. Satisfacción laboral	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-1.17	6	
	6. Nivel de diferenciación	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4.83	4	
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)													
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos		5	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja		3	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja		3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho		2	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas		4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	Prom	3	
	7. Competencia en base a precios	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	-2.75	2	
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3.25	4	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)													
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto		6	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto		6	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta		5	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo		3	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente		4	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta		3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil		4	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	Prom	3	
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4.11	3	

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” (p. 153), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

Las estrategias que han resultado de la matriz PEYEA son las siguientes:

1. Diferenciación, a través de:

- Desarrollar nuevos mercados en provincias, buscando nichos.
 - Implementar nuevas tecnologías para la diversificación de servicios.
 - Contratar personal capacitado para servicios de seguridad especializada.
 - Desarrollar nuevos servicios complementarios, a partir del uso de tecnología de punta en la supervisión y control de las operaciones.
 - Mejorar el liderazgo a nivel supervisión, generando valor al servicio y evitando perder cuentas por precio.
2. Liderazgo en costos: Para G4S PERÚ S.A.C. se interpreta como la búsqueda de ser más eficiente en sus costos para ofrecer precios justos o competitivos para el servicio diferenciado que esperan brindar y se logra a través de:
- Implementar soluciones informáticas integrales que permitan el control y eficiente ejecución de los procesos administrativos.

7.2.2.3. Matriz Interna -Externa.

La matriz de evaluación de factores internos y externos es un esquema con nueve cuadrantes, el cual se sustenta en dos dimensiones: el promedio ponderado de la matriz EFE y el resultado de la matriz EFI, analizadas anteriormente. A su vez se divide en tres regiones, que determinan enfoques estratégicos distintos y se representan en colores, según se observa en la Figura 14.

Figura 14. Matriz Interna - Externa de G4S PERÚ S.A.C. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 213), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

G4S PERÚ S.A.C. se ubica en el Cuadrante V, que corresponde a la posición de retener y mantener las fortalezas que actualmente tiene la empresa, por lo que se recomienda implementar iniciativas intensivas, como las siguientes que son de penetración en el mercado o desarrollo de productos, asociadas con la estrategia genérica de diferenciación:

1. Diferenciación, mediante:
 - Implementar nuevas tecnologías para la diversificación de servicios.
 - Contratar personal capacitado para servicios de seguridad especializada.
2. Enfoque:
 - Penetrar en el mercado gubernamental, ampliando la participación que se tiene a nivel del Estado.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

Es la representación gráfica de la cartera de negocios, que corresponde a la participación del mercado (eje X) y tasa de crecimiento industrial (eje Y). Consta de cuatro

cuadrantes con definiciones y significados especiales: (a) Cuadrante I que corresponde a los productos interrogantes; (b) Cuadrante II para los productos estrellas; (c) Cuadrante III vacas donde se posicionan los productos vacas; y (d) Cuadrante IV que corresponde a los productos perros.

La Matriz BCG tiene por característica que se concentra en el flujo de efectivo sobre las necesidades de inversión que se tienen, con lo cual se definen las características de cada cuadrante. Así se conoce que los productos “interrogantes” demandan inversión y su generación de efectivo es baja, las “estrellas” deben recibir una inversión importante para seguir con el dominio, las “vacas” obtienen efectivo sobre sus necesidades y los “perros” solo son consumidores de efectivo.

En la Tabla 26 se presentan los datos de participación de mercado y de crecimiento de la industria, en base a los cuales se construyó la Matriz BCG que se presenta en la Figura 15. De fuentes secundarias se obtuvo la participación de mercado de la empresa y de los principales competidores, así como el crecimiento de la industria, de una manera global y no por producto; pero como la Matriz BCG es de portafolio se recurrió a expertos dentro de la empresa, para conocer el comportamiento de los cuatro tipos de servicios o líneas de negocio y lo que indicaron se ha colocado en la tabla, usando + cuando la participación es mayor que la empresa como un todo y – por ejemplo si el crecimiento del mercado de un determinado servicio es inferior al de toda la industria de seguridad.

Tabla 26

Datos para Elaborar la Matriz BCG de G4S PERÚ S.A.C.

Eje	Total	Guardias de seguridad	ESS Control	CCTV	Servicios tecnológicos
Participación de mercado G4S PERÚ S.A.C.	11.1%				
Participación de mercado del líder (Liderman)	17.0%				
Participación de mercado relativa (G4S PERÚ S.A.C. / Líder)	65.6%	+	-	+	-
Crecimiento de la industria	8.0%	+	+	-	-

Nota: Adaptado de *Seguridad privada en el Perú: Un estado situacional 2016*, por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), 2016. (<http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/descargas/finish/24-publicaciones/1578-seguridad-privada-en-el-peru-2016>) y de “Las empresas de seguridad privada se especializan”, 2011, en El Comercio. (<http://archivo.elcomercio.pe/amp/economia/peru/empresas-seguridad-privada-se-especializan-noticia-1265552>)

Figura 15. Matriz BCG de G4S PERÚ S.A.C. Adaptado de Conceptos de administración estratégica (p. 210), por F. R. David, 2003, México D.F.: México Pearson Educación.

Los resultados de la Matriz BCG permiten concluir que se tienen que implementar las siguientes estrategias genéricas y sus respectivas acciones:

1. Diferenciación:

- Implementar nuevas tecnologías para la diversificación de servicios; así como mediante el desarrollo de nuevos productos.
- Implementar soluciones informáticas integrales que permitan el control y eficiente ejecución de los procesos administrativos.
- Mejorar el clima organizacional, a través de implementar cultura corporativa de responsabilidad social en favor de los AVP.
- Mejorar el liderazgo a nivel supervisión, creando valor al servicio y evitando perder cuentas por precio.
- Desarrollar nuevos mercados en provincia.
- Contratar personal capacitado para servicios de seguridad especializada.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) describe la situación estratégica de G4S PERÚ S.A.C., en términos del crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la empresa. Según la situación actual, G4S PERÚ S.A.C se ubica en el cuadrante I (Figura 16), donde el crecimiento del mercado es rápido y la posición competitiva de la compañía es fuerte.

Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia de G4S PERÚ S.A.C. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica* (p. 215), por F. R. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación.

De acuerdo a la información del gráfico, se identifica a G4S PERÚ S.A.C en el cuadrante I. Se considera que cuenta con una posición estratégica competitiva, brindando el servicio de seguridad privada. La decisión que le convendría a la empresa estaría en seguir enfocándose en los mercados y productos que produce en la actualidad, siguiendo la estrategia genérica de diversificación:

1. Diversificación:

- Penetrar en los mercados donde ya tiene presencia.
- Desarrollar nuevos mercados, para llegar a nuevos consumidores.
- Desarrollar servicios, aplicando tecnología de punta.

David (2008) indicó que “no es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas”. Otro punto que remarca el autor en mención es el siguiente: “una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto”, siendo necesario crear una estrategia apropiada para afrontar riesgos propios a depender solo de un producto. Para el caso de la empresa, la estrategia que más se ajusta al escenario actual es la Diversificación Concéntrica, porque hay demanda por los servicios de seguridad, que genera alta dependencia con relación comercial a los proveedores y, por tanto, un mayor riesgo sobre cualquier cambio.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

De acuerdo con las pautas de David (2008), las iniciativas estratégicas propuestas en este capítulo están orientadas a incrementar la ventaja competitiva de G4S PERÚ S.A.C. Las matrices desarrolladas son herramientas de revisión y se relacionan entre sí, por lo que sus resultados se presentan unificados en la Tabla 27. La recomendación es implementar una estrategia genérica de diferenciación, a partir del desarrollo de nuevos servicios y del control de la operación con el uso de tecnología de punta.

Tabla 27

Resumen de las Estrategias Genéricas Formuladas

Estrategias genéricas		FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	Total
1	Diferenciación del servicio	X	X	X	X	X	5
2	Liderazgo en costos	X	X				2
3	Enfoque en clientes de un único sector económico	X		X			2

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

En el presente capítulo se plantea la selección de la estrategia, la cual consiste en escoger aquella que permita que la empresa G4S PERÚ S.A.C logre una ventaja competitiva en el mercado donde participa. La selección de la estrategia implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cuál es la alternativa más conveniente para la empresa G4S PERÚ S.A.C. según sus capacidades y las oportunidades que se han detectado en el entorno.

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

Esta metodología permite hallar factores estratégicos significativos dentro de los que se ha identificado anteriormente, que son considerados claves; se obtienen de las matrices realizadas en la etapa de identificación estratégica. En primera instancia, se tienen factores claves, para los cuales se empleará información valorada para G4S PERÚ S.A.C en el lapso de la investigación realizada. Posteriormente, se establecerá la matriz de selección.

Antes de realizar el proceso de selección se plantean las tres estrategias a evaluar, todas ellas asociadas con la estrategia genérica de diferenciación que se seleccionó en el capítulo anterior. Las cuales se han definido a partir del análisis de los factores claves, la visión y misión propuesta para la organización, y las capacidades que la empresa tiene:

- Estrategia 1: Diferenciación del servicio que brinda el G4S PERÚ S.A.C.
- Estrategia 2: Desarrollo de nuevos servicios en G4S PERÚ S.A.C.
- Estrategia 3: Diferenciación en innovación.

8.1.1. Criterios de selección.

Los criterios de selección son los factores críticos para el éxito que se desarrollaron en la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y por ende definen lo que la organización debe tener para competir con éxito en la industria de seguridad del Perú. Sin embargo, se elimina la competitividad de precios porque a partir del lienzo Océano Azul se determinó que esta característica se tenía que reducir. Entonces los criterios para evaluar la estrategia son:

4. Nivel de diferenciación y calidad del servicio.
5. Economías de escala.
6. Innovación.
7. Uso de tecnología.
8. Equipos y dotación del personal.
9. Procesos estandarizados y eficientes.
10. Recurso humano calificado.
11. Rentabilidad financiera.

8.1.2. Matriz de selección.

Seguidamente, en la Tabla 28 se evalúa la forma en que cada una de las estrategias genéricas responde a los criterios establecidos en el punto anterior. Este método permite la selección de una estrategia a partir de la comparación de la suma total de los promedios ponderados de las distintas alternativas analizadas (2015). Los pasos que se desarrollaron son:

- En primer lugar, se seleccionan los factores estratégicos claves que permitan contrastar las estrategias formuladas (pueden ser cuantitativos o cualitativos).
- El siguiente paso es evaluar cada una de las estrategias con los factores en una escala de 1 a 10 (en donde 1 es el valor que indica una débil relación entre la estrategia mientras que el valor 10 muestra un fuerte vínculo entre la estrategia y el factor).
- Seguidamente se suman los valores ponderados obtenidos para cada una de las estrategias.
- Finalmente, se selecciona para la empresa aquella estrategia que obtiene la máxima puntuación.

Tabla 28

Matriz de Selección de Estrategias, en Base a Criterios de Éxito

Factores críticos para el éxito	Peso inicial	Peso ajustado	Estrategias genéricas					
			Diferenciación del servicio que brinda G4S		Desarrollo de nuevos servicios en G4S		Diferenciación en innovación	
			Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
1 Nivel de diferenciación y calidad del servicio	0.14	0.15	10	1.51	5	0.75	9	1.35
2 Economías de escala	0.12	0.13	8	1.03	7	0.90	6	0.77
3 Innovación	0.13	0.14	8	1.12	5	0.70	10	1.40
4 Uso de tecnología	0.12	0.13	8	1.03	7	0.90	8	1.03
5 Equipos y dotación del personal	0.09	0.10	10	0.97	5	0.48	5	0.48
6 Procesos estandarizados y eficientes	0.11	0.12	5	0.59	7	0.83	5	0.59
7 Recurso humano calificado	0.13	0.14	8	1.12	7	0.98	8	1.12
8 Rentabilidad financiera	0.09	0.10	10	0.97	7	0.68	7	0.68
Total	0.93	1.00		8.33		6.23		7.43

Nota. Escala de evaluación: 1 = muy débil; 5 = promedio; 10 = muy fuerte. Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 251), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

Los resultados de la Tabla 28 muestran que la estrategia genérica que contribuye en mayor medida a una mejora en los factores críticos que conducen al éxito en la industria es la Estrategia 1: Diferenciación del servicio que brinda G4S.

8.2. Método de Escenarios

La metodología de escenarios se enfoca en establecer futuros posibles basados en proyecciones en la aplicación de la prospectiva. En este escenario se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué puede pasar?
- b) ¿Qué podemos establecer de manera estratégica frente a cualquier eventualidad?
- c) ¿Qué haremos?
- d) ¿Cómo lo haremos?

Según Godet y Durance (2009), escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura” (p. 29). Los escenarios tienen por finalidad estimar los distintos resultados que se obtendrán en base a la información plasmada en las matrices EFE y EFI, entendiendo que los factores vinculados a cada una de ellas tendrán una especial importancia sobre el desempeño de G4S PERÚ S.A.C. frente a la estrategia por la cual finalmente se decida.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Se ha considerado como referentes respecto a eventos futuros, el *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011). En la Tabla 29 se presentan los objetivos estratégicos que dicho plan establece para la nación peruana.

A la luz de estos objetivos y sobre la base de las últimas tendencias, se están planteando tres situaciones para cada una de las variables analizadas, agrupadas en: (a)

demografía, (b) economía, (c) tecnología, y (d) político y social. Estos escenarios son una visión de futuros eventos que podrían ocurrir en los años venideros o en un periodo específico posterior. Así, los escenarios simbolizan los ambientes futuros en los cuales G4S PERÚ S.A.C. deberá operar.

Tabla 29

Objetivos Estratégicos Nacionales al 2021

Objetivos estratégicos Perú al 2021 - CEPLAN (Plan Bicentenario)
En el ámbito social, se plantea que una Población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
Mejorar el ingreso per cápita entre US\$ 8000 y US\$ 10 000.
Obtener un PBI en crecimiento, mediante un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
La tendencia de las exportaciones debe establecerse en un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
Reducción de los indicadores de pobreza a menos del 10% de la población total.

Nota: Adaptado de *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016, Lima, Perú: CEPLAN.

Los escenarios se construyen en consideración a las tendencias esperadas en las variables del entorno. Luego, se formula una representación global con todas las variables para establecer cómo será el ambiente para las actividades comerciales en un período futuro determinado. Para seleccionar la estrategia el procedimiento es el siguiente:

- a) Se formulan los escenarios. Los escenarios serán tomados para el año 2018 y deben formularse por pares para evitar el escenario medio.
- b) Los escenarios se contrastan con las estrategias formuladas a fin de determinar cuál de ellas se adapta mejor a los diferentes cambios pronosticados.
- c) Se selecciona la estrategia que se podría ejecutar mejor en los diferentes escenarios.

A continuación, se plantean dos escenarios transversales a las tres estrategias posibles (diferenciación del servicio que brinda G4S PERÚ S.A.C, desarrollo de nuevos servicios en la compañía y diferenciación en innovación). La valoración de los escenarios por estrategia llevará a elegir una estrategia principal; pero previamente en la Tabla 30 se presentan los datos proyectados para cada variable, según el escenario.

a. Escenario 1 - Al año 2021 (Optimista)

En el Perú imperará la democracia y permitirá la participación de los ciudadanos y de las instituciones del estado para la mejora del país.

En el ámbito económico, el Perú será un país líder en exportaciones con valor agregado en América Latina, al haberse insertado exitosamente en la economía global y gracias al apoyo del gobierno para consolidar el ambiente competitivo de las empresas.

En el ámbito social el Perú será un país en donde la población se viene integrando culturalmente como resultado del incremento en el nivel educativo de todos los niveles de la población y del énfasis del gobierno en los programas sociales. Existirá una preocupación por el medio ambiente que se reflejará en el cuidado de la flora y fauna del país y también del calentamiento global.

b. Escenario 2 - Al año 2021 (Conservador)

El Perú continúa con un sistema democrático débil que ha determinado que la ciudadanía no pueda ser representada completamente en las instituciones políticas del país, debido a las turbulencias políticas que se vienen dando. En el aspecto social, los gobiernos pasados han desarrollado programas sociales, pero estos no han sido suficientes para disminuir la pobreza. Por lo tanto, en Perú existen algunos brotes de violencia que afectan su seguridad.

c. Escenario 3 - Al año 2021 (Pesimista)

El Perú continúa con un sistema democrático muy débil que ha determinado que la ciudadanía no pueda ser representada completamente en las instituciones políticas del país.

De igual forma se agudizan las enfermedades sociales.

Tabla 30

Escenarios 2018-2023

Demografía	Pesimista	Conservador	Optimista
Tasa de crecimiento poblacional	Tendencia a baja <1%	Estable +/- 1.1%	Tendencia Alza >1.1%
Crecimiento de la población urbana	Crece más que rural	Crece menos que rural	Estancado
Distribución de la pirámide poblacional	Más adultos	Más jóvenes	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría A-B	Mayoría C	Mayoría D-E
Economía	Pesimista	Normal	Optimista
Crecimiento del PBI	Bajo <3%	Estable 3%-5%	Alto 5-9%
Tendencia del tipo de cambio	A la baja <3 Estable	Estable 2.8 - 3.1	Alza >3
Política de importaciones	Estable	Proteccionismo	Más TLC
Ingreso per cápita	Disminuye	Estable	Crece
Tecnología	Pesimista	Normal	Optimista
Desarrollo tecnológico para medianas empresas (Innovación en B2B - EDI - BI)	Estándar se mantiene	Poco agresivo	Muy agresivo
Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Estable	Proteccionismo	Más TLC
Tecnología para la parte operativa	Estándar se mantiene	Normal	Optimista
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Estándar	Sofisticado	Muy sofisticado
Sociedad y político	Pesimista	Normal	Optimista
Estabilidad política	Sin cambios	Viraje moderado	Viraje radical
Mercado laboral	Estable	Crece empleo	Decrece el empleo
Conflictos sociales	Estable	Disminuyen	Se acentúan
Estabilidad jurídica	Se mantiene tal cual	Se fortalece	Se debilita

Con las siguientes alternativas, se seleccionará y establecerá escenarios posibles y coherentes; tomando en cuenta uno con más probabilidad de ocurrencia que el otro, el cual se detalla en la Tabla 31.

Tabla 31

Escenarios Probables

Demografía	I (más probable)	II (menos probable)
Tasa de crecimiento poblacional	Estable +/- 1.1%	Tendencia a la baja >1.1%
Crecimiento de la población urbana	Crece menos que rural	Estancado
Distribución de la pirámide poblacional	Más adultos	Estancado
Estructura poblacional según NSE	Mayoría C	Mayoría A –B
Economía	Normal	Optimista
Crecimiento del PBI	Estable 3%-5%	Alto 5-9%
Tendencia del tipo de cambio	Estable 2.8 - 3.1	Alza >3
Política de importaciones	Estable	Más TLC
Ingreso per cápita	Crece	Estable
Tecnología	Normal	Optimista
Desarrollo tecnológico para medianas empresas (Innovación en B2B - EDI - BI)	Muy agresivo	Poco agresivo
Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Proteccionismo	Más TLC
Tecnología para la parte operativa		
	Sofisticado	Muy sofisticado
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Cambios drásticos	Cambios menores
Sociedad y político	Normal	Optimista
Estabilidad política	Viraje moderado	Sin cambios
Mercado laboral	Crece empleo	Decrece el empleo
Conflictos sociales	Se acentúan	Estable
Estabilidad jurídica	Se mantiene igual	Se debilita

Los escenarios construidos se resumen de la siguiente manera:

Escenario I (más probable): Mayor crecimiento de las zonas urbanas y de la clase media. El PBI se mantiene en crecimiento (3 a 5%), expectativas del crecimiento per cápita y

el tipo de cambio se encuentra en alza. Los cambios son moderados en la aplicación de TI y hay ligeros cambios en las políticas sociales.

Escenario II (menos probable): No existen cambios sobre la estructura demográfica en la actualidad. Los niveles de crecimiento del PBI de 3.5 a 3.9%, mayor apertura a importación y tipo de cambio estable. Cambios esenciales en la aplicación de TI y estabilidad social.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

En la Tabla 32 se analiza cómo respondería cada una de las estrategias genéricas diseñadas a las variables de los escenarios. Los resultados muestran que sólo la Estrategia 1 respondería favorablemente a ambos escenarios, el más probable y el menos probable.

Tabla 32

Selección de la Estrategia con Escenarios

Estrategias	Escenario 1 (más probable)	Escenario 2 (menos probable)
Estrategia 1: Diferenciación del servicio que brinda G4S	Sí	Sí
Estrategia 2: Desarrollo de nuevos servicios en G4S	Sí	No
Estrategia 3: Diferenciación en innovación	Sí	No

Nota: Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 246), por A. Thompson y A.J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

La Tabla 33 corresponde a la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo. Se utiliza para conocer cuáles estrategias contribuyen al logro de cada uno de los objetivos y esto lleva a seleccionar aquella estrategia que tiene mayor aporte, ya que sólo así se alcanzará la visión para el año 2023.

Los resultados indican que solo debe considerarse la implementación de las estrategias 1 y 3, que contemplan la diferenciación. Esto automáticamente implicará nuevos retos para el personal, y con ello capacitación y satisfacción; así como será necesario revisar

los procesos y hacerlos más eficientes. Ampliar el portafolio de servicios, pero sin innovar o sin diferenciarse, no conduciría a más ventas ni a más participación de mercado porque estos nuevos servicios son fácilmente imitables por otros competidores.

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos Estratégicos de Largo Plazo

Objetivos estratégicos	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
	Diferenciación del servicio que brinda G4S	Desarrollo de nuevos servicios en G4S	Diferenciación en innovación
1 Generar valor para los accionistas	Sí	Sí	Sí
2 Ser líderes en el mercado	Sí	Sí	Sí
3 Ser eficaces y eficientes en la operación	Sí		Sí
4 Mejorar el clima laboral	Sí		Sí

Nota: Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 290), por A. Thompson y A.J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

D'Alessio (2015) sostuvo que la Matriz PEC es “una herramienta que evalúa las estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito, externos e internos” (p. 251), según se muestra en la Tabla 34. Esta matriz permite a G4S PERÚ S.A.C reconocer en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores para el negocio, a partir de la evaluación de los factores externos e internos que lo impactan.

Los pasos que se realizaron para elaborar una matriz MPEC son las siguientes:

- a) Factores claves para la selección, dado por las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes. Estos ya han sido previamente presentados en las matrices EFE, EFI y FODA.

- b) Asignación de un peso para cada de los factores claves, los cuales provienen de las matrices EFE y EFI e indican la importancia que cada elemento tiene para el logro del éxito.
- c) Evaluación en una escala de 1 a 4 el grado de atraktividad de cada de las estrategias respecto a los factores claves. (1= no atractivo, 2 = poco atractivo, 3 = atractiva y 4 = muy atractiva).
- d) Calculo del promedio ponderado de cada estrategia, que es el resultado de multiplicar el peso del factor por el valor que se le asignó a cada estrategia en dicho factor.

Los resultados de la Tabla 34 indican que la estrategia que debe seleccionarse para ser implementada es la que establece la diferenciación del servicio que brinda G4S (Estrategia 1).

Tabla 34

Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Factores claves de éxito		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			Diferenciación del servicio que brinda G4S		Desarrollo de nuevos servicios en G4S		Diferenciación en innovación	
			P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades								
O1	Inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
O2	PBI en crecimiento lo que permitiría ampliar la cartera de clientes y las ventas	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
O3	Marco legal claro que regula la actividad de las empresas de seguridad, con respaldo del Acuerdo Nacional y la CPP	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
O4	Conflictos sociales y la violencia que generan, lo que incrementa la demanda por servicios de seguridad	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
O5	Existencia de equipos especializados de vigilancia, con tecnología de punta para brindar un servicio eficiente (cámaras, drones, vigilancia artificial)	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
O6	Mejoras en el equipamiento de protección personal y armamento para los vigilantes de seguridad	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Amenazas								
A1	Inestabilidad política que podría llevar a una reducción de la demanda de servicios de seguridad si los clientes contraen sus operaciones	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
A2	Aumento del tipo de cambio lo que ocasiona incremento en costos de equipos y materiales	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14
A3	Desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
A4	Alta rotación del recurso humano dentro de la industria, como consecuencia de la lejanía entre los lugares de residencia y de trabajo	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
A5	Informalidad que permite la existencia de competencia desleal	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
A6	Potencial imposición de un costo económico (multas) o causar una mala imagen en la comunidad por el uso ineficiente de recursos como papel, energía eléctrica, agua y combustibles.	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
Fortalezas								
F1	Soporte de la casa matriz, lo que incluye aporte de capital e introducción de innovaciones	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
F2	Valor de marca y prestigio mundial	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
F3	Procesos claros y éticos	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
F4	Cobertura amplia (nacional, regional y global)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F5	Alto nivel de satisfacción laboral, con un conocimiento difundido de las normas y procedimientos	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
F6	Liderazgo efectivo y canales de comunicación eficientes	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
Debilidades								
D1	No se ejercen medidas eficaces y permanentes para velar por la seguridad en el trabajo	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24
D2	Los sistemas informáticos son deficientes	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
D3	Altos niveles de rotación de personal	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
D4	Los materiales y equipos no siempre son apropiados para desempeñar el trabajo	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
D5	Proceso de planilla complejo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total		2.00		7.22		5.29		6.17

Nota: Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 311), por A. Thompson y A.J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es la identificada con el número 1: Diferenciación del servicio que brinda G4S Perú S.A.C. El macroentorno y las fuerzas competitivas que actúan como amenaza requieren de una respuesta rápida, a fin de evitar que el deterioro de los indicadores financieros de G4S PERÚ S.A.C se acelere. La Estrategia 1 permitirá desarrollar y fortalecer una ventaja cuyo potencial ya ha sido manifestado por el largo período de operaciones de G4S PERÚ S.A.C con su presencia en el mercado peruano.

Sin embargo, la estrategia de innovación, que se encuentra posicionada en un segundo lugar, y la ampliar el portafolio, en tercer lugar, pueden ser menos importantes, debido que la marca G4S PERÚ S.A.C pudo desarrollarse con estrategias basadas en la calidad y esta, a su vez, se desarrolló en un marco de apuesta a la innovación (modernización e infraestructura). Pero tanto la calidad como la innovación deben utilizarse para el fin último de ser percibidos por los consumidores como un servicio diferenciado.

En sentido contrario, se rechaza la estrategia de innovación por el tiempo que se requiere para desplegarse totalmente. Aunque la calidad es una condición que hay que mantener, su desarrollo requiere de investigación y tiempo e incluso es más prolongado en una estrategia de innovación. El desarrollo de servicios es muy importante en el negocio, pero la empresa ya la tiene como un factor fuerte. Tendría que hacerse inversiones intensivas, y luego a esperar los resultados. Parecería una decisión muy arriesgada.

Por su parte, la estrategia de diferenciación del servicio permitirá un cambio necesario ante la dinamización y aceleración de la gestión en innovación. La estrategia considera un sistema de gestión de la innovación que le permitirá a la empresa, calificar, analizar y priorizar las diferentes iniciativas que se esperan recoger. Las acciones de innovación se pueden clasificar de dos tipos, una de ellas es la innovación continua, la cual se puede definir como el incremento continuo de los productos y procesos de la cadena de valor y la otra es la

innovación radical que es incursionar en tecnologías de alto impacto en los costos de operación.

La estrategia seleccionada comprende lo siguiente:

- Implementar soluciones informáticas integrales que permitan el control y eficiente ejecución de los procesos administrativos.
- Mantener una estructura sólida que soporte cambios en la regulación y fidelice el Recurso Humano.
- Mejorar el liderazgo a nivel supervisión generando valor al servicio y evitando reducir la rentabilidad.
- Plan de Recursos Humanos y mejoramiento de competencias para la globalización (incentivos).

8.5. Descripción de la Estrategia Contingente

Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con bajo costo. Esta alternativa significa desarrollarlo y dirigirlo al mercado de clientes privados a nivel nacional. Este nuevo servicio se basa en uno actual que es estándar, minimiza los costos y debe salir a competir en el mercado de clientes privados con costo bajo.

Para el efecto, se definirá también un nuevo perfil del agente controlando al máximo los costos del servicio que debe mantenerse competitivo en el segmento.

8.5.1. Marketing.

Según Ansoff (2007), es un “conjunto integrado de decisiones y acciones para crear valor, que permita alcanzar objetivos de marketing en largo periodo”. Para el marketing de G4S PERU SAC, se adoptará la estrategia de penetración de mercado, tomando en cuenta que, es un mercado que ya existe, y que tiene servicios conocidos. Asimismo, no se descarta

que se adopte estrategias de contingencia, que se relacione con el producto o la integración con empresas que tercerizan los servicios institucionales y/o corporativos (Ansoff, 2007).

Figura 17. Estrategias genéricas de mercadotecnia. Adaptado de “Strategies for diversification” por Ansoff Igor, 1957, p. 158. Copyright 2007 por Harvard Business Review.

8.5.2. Operaciones.

Es un conjunto de acciones para la producción de los bienes y servicios considerando los requerimientos del mercado. En el nivel de operaciones se formulan estrategias desde la relación de dos factores: procesos y productos.

Según Ansoff (1957) “los procesos pueden ser los actuales y los futuros, mientras que los productos son los existentes y los que se planea elaborar en el futuro”, tomando en cuenta que los procesos y servicios ya existen, la estrategia a adoptar es mejorar el servicio, también la mejora de los procesos y como estrategia contingente el desarrollo del producto, dirigida a buscar nuevos productos con nuevas y diferentes características para el mercado actual

Figura 18. Estrategias genéricas de operaciones. Adaptado de “Strategies for diversification” por Ansoff Igor, 1957, p. 158. Copyright 2007 por Harvard Business Review.

8.5.3. Finanzas.

Es el conjunto de acciones que la empresa adopta para distribuir los recursos y lograr sus objetivos financieros a fin de maximizar su valor financiero. Las estrategias de esta área se diseñan considerando dos ejes fundamentales relacionados con las decisiones financieras. Que según Ansoff (1957), “En este aspecto funcional se adoptarán las estrategias de desarrollo de fuentes de financiamiento (mercado nacional) para la mejora de las inversiones existentes, y de diversificación de inversiones (adquisiciones que deben ser continuas debido al desgaste)”

Figura 19. Estrategias genéricas de finanzas. Adaptado de “Strategies for diversification” por Ansoff Igor, 1957, p. 158. Copyright 2007 por Harvard Business Review.

8.5.4. Recursos humanos.

Consiste en lograr coherencia en las prácticas de recursos humanos, para contribuir a una organización efectiva. Las estrategias se diseñan desde dos elementos; el personal y el desarrollo de las competencias. En este caso, se requiere mejorar las competencias del personal de G4S PERÚ S.A.C, y crear las competencias para el nuevo personal reclutado (política de reclutamiento y retención) (Ansoff, 1957).

Figura 20. Estrategias genéricas de recursos humanos. Adaptado de “Strategies for diversification” por Ansoff Igor, 1957, p. 158. Copyright 2007 por Harvard Business Review.

8.5.5. Medio ambientales.

Para alcanzar la unificación ambiental en la estrategia de una empresa se debe efectuar tres elementos indispensables:

Misión: se aplica a la responsabilidad social y del medio ambiente. Está relacionada con elementos organizacionales en la generación de un nivel de conocimiento del aspecto ambiental, generalmente para la edificación de la empresa.

Objetivos: estos buscan aplicar elementos para la regulación y protección del medioambiente en el cual convive la organización.

Análisis estratégico: se integran: en el aspecto rentable, las cinco fuerzas de Porter; la cadena de valor; las capacidades de la empresa; un análisis interno por funcionabilidad; y los

recursos. Respecto a la estrategia corporativa ambiental propiamente dicha, esta debe contener tres aspectos clave:

- Evadir cualquier tipo de actividades que generen un riesgo tanto directo como indirecto sobre el ecosistema y el medioambiente.
- Participar en actividades que respeten el ambiente, orientadas a generar conciencia, así como acciones concretas para reducir los problemas ambientales y obtener resultados medibles.
- Poner todos los medios para evitar la contaminación y generar recursos y alternativas para reducir la contaminación hídrica, atmosférica o de suelo, entre otras.

El valor agregado y beneficios que obtienen las organizaciones que contemplan temas medioambientales dentro de sus estrategias corporativas, son de diferente índole: contar con objetivos claros sobre sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo; optimizar el consumo de los recursos; fortalecer políticas sobre responsabilidad social empresarial; dar valor agregado a productos amigables con el medio ambiente; Realización de negocios con compañías, que se distinguen por trabajar con temas medioambientales en sus estrategias corporativas (“La estrategia corporativa ambiental”, 2016).

Para G4S PERÚ S.A.C existen las diversas estrategias medioambientales

- Protección del medio ambiente mediante programas de RSE tanto internos como orientados a la comunidad.
- Reciclaje de materiales e insumos duraderos.
- Reducir la huella de carbono.
- Inclusión social.

Capítulo IX. Implementación de la Estrategia

En este capítulo se describen las actividades que se deben realizar para implementar y llevar a cabo con éxito la estrategia seleccionada. Así mismo se crean las herramientas de control para monitorear la implementación estratégica durante el período 2018-2023.

9.1. Mapa de la Estrategia

El concepto de Mapa de la Estrategia fue desarrollado por Kaplan y Norton (2015) llamado *Balanced Scorecard* (BSC), conocido en español como Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta que se crea para conseguir que la formulación estratégica se convierta en acción y la organización obtenga resultados tanto en el aspecto financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El concepto de Cuadro de Mando Integral ha estado en evolución desde que se introdujo en 1992 por primera vez, como un nuevo marco para medir las actividades y resultados de una organización. Actualmente, el Cuadro de Mando Integral se utiliza para implantar y gestionar una estrategia. Los cuatro resultados estratégicos que se obtiene de dicha herramienta son: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados.

Figura 21. Mapa de la estrategia.

9.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

Wheelen y Hunger (2007) señalaron que “los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada” (p.14). Los objetivos son las acciones que especificará lo que debe lograr en un corto, mediano o largo plazo, para lograr el cumplimiento de la misión de la empresa. Mientras que los objetivos SMART son aquellos que cumplen con los siguientes requisitos: son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo establecido para completarlos.

Tabla 35

Objetivos Específicos

Persp.	Objetivo estratégico		Iniciativa	Objetivos específicos
Financiera	Generar valor para los accionistas	F1	Incrementar la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	Incrementar EBITDA
		F2	Aumentar el rendimiento sobre el patrimonio	Reducir los gastos operativos Aumentar el ROE
Clientes	Ser líderes en el mercado	M1	Incrementar la participación de mercado dentro de la industria de seguridad	Aumentar la participación de mercado Reducir la cantidad de clientes perdidos cada año Mejorar la satisfacción de clientes (NPS)
		M2	Aumentar las ventas	Incrementar las ventas
Procesos internos	Ser eficaces y eficientes en la operación	O1	Alcanzar la excelencia operativa	Automatizar los sistemas en la empresas Dotar al personal con equipo moderno y adecuado
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima laboral	A1	Elevar el nivel de aprendizaje de los empleados, lo que se traduce en eficiencia y eficacia	Disminuir el índice de rotación laboral
		A2	Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Incrementar el nivel de satisfacción laboral Desarrollar competencias en el personal

Nota: Adaptado de *Administración estratégica: conceptos y casos* (p. 174), por A. Thompson y A. J. Strickland, 2011, México D.F., México: McGraw-Hill.

Las siguientes áreas deben responder por los objetivos de la empresa; que son:

“dividendos para los accionistas, manejo de recursos, imagen pública, rentabilidad, eficiencia, crecimiento, compensaciones a los empleados, responsabilidad social, liderazgo

del mercado, liderazgo tecnológico, supervivencia y más” (Wheelen & Hunger, 2007). En la Tabla 35 se presentan los objetivos específicos de G4S PERÚ S.A.C., los cuales están totalmente alineados con el mapa estratégico previamente presentado.

9.3. Indicadores para los Objetivos Específicos

El desarrollo de un plan estratégico coherente y aplicable en un horizonte de tiempo deberá medirse mediante un seguimiento proactivo que permita, con la implementación de indicadores de gestión, avalar un proceso eficaz hacia el beneficio de los fines establecidos. Los indicadores deben cumplir con los requerimientos de notabilidad, pertinencia, composición, independencia, oportunidad, uniformidad, sencillez, confiabilidad, participativa, y que tengan un costo razonable. Para que sean funcionales tiene que ser fácil medirlos y luego incorporar los resultados en el proceso de toma de decisiones por parte de la alta dirección (Muñoz, 2015).

En la Tabla 36 se aprecian los indicadores estratégicos, los cuales se encuentran alineados a los objetivos presentados en el acápite anterior.

Tabla 36

Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos

Persp.	Objetivos específicos	Indicadores
Financiera	Incrementar EBITDA	EBITDA = Utilidades antes de intereses e impuestos + depreciación + amortización
	Reducir los gastos operativos	Gastos operativos como porcentaje de las ventas totales
	Aumentar el ROE	ROE = Utilidad neta / Patrimonio neto
Clientes	Aumentar la participación de mercado	Participación de mercado
	Reducir la cantidad de clientes perdidos cada año	Cantidad de clientes perdidos
	Mejorar la satisfacción de clientes (NPS)	Índice Net Promoters Score (NPS)
	Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento anual de las ventas
Procesos internos	Automatizar los sistemas en la empresa	Porcentaje de áreas de la empresa con procesos automatizados
	Dotar al personal con equipo moderno y adecuado	Porcentaje del personal que tiene equipo moderno y adecuado

Aprendizaje y crecimiento	Elevar el nivel de aprendizaje de los empleados, lo que se traduce en eficiencia y eficacia	Índice de rotación laboral
	Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral
	Desarrollar competencias en el personal	Porcentaje de trabajadores que ha recibido capacitación en un año

9.4. Metas para los Objetivos Específicos

Después de identificar los indicadores de los objetivos específicos, lo que corresponde es construir las metas, a partir del valor base o actual que establece un punto de partida. Esta identificación conlleva a responsabilidades propias de cada área de la empresa de tal forma que elegir cada meta deberá ser objetiva, tratando de no ser muy conservadora, pero razonablemente ambiciosa. Para conseguirlo, Bringing Managers Back To Work (2016) indicaron que las metas deben contener los requisitos que se muestran en la Tabla 37.

Tabla 37

Requisitos para la Fijación de Metas

Requisitos para la fijación de metas
1. Planteamiento de estrategias retadoras y, por tanto, que conduzcan a la actuación de las personas a crecer bajo una performance actual sobre el objetivo.
2. Ser factibles, de forma que no induzcan desmotivación o indiferencia en las personas comprometidas de su obtención.
3. Ser gestionables, de manera que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la sugerencia es que las metas se cumplan mensualmente dentro del ejercicio en curso y se establezcan metas anuales para el resto de los años que abarque el Plan estratégico de la compañía

Nota. Adaptado de “El cuadro de mando integral”, por A. Coutiño, 2016.
(<https://es.slideshare.net/alvarocoutino/el-cuadro-de-mando-integral-65894085>)

Ahora, en la Tabla 38 se proponen las metas para cada indicador. Entonces, durante el proceso de implementación estratégica la Alta Dirección debe revisar el cumplimiento de estas metas. En caso de que no se alcancen las metas anuales, es muy probable que no se

logren los objetivos estratégicos al 2023 y por tanto, sería necesario, cuanto antes, implementar estrategias de contingencia.

Para conocer que se han establecido metas realistas, se revisaron distintas fuentes financieras y se encontró que para 2018, la empresa G4S a nivel mundial generó un EBITDA que representó 7.6% de las ventas, muy similar a lo que se espera en las proyecciones de la Tabla 38, ya que los S/ 22.03 millones equivalen a 7%. Así mismo, se encontró que la empresa, globalmente, espera llegar a un 10% en 2021, lo que implica que espera una tendencia al crecimiento, igual a lo proyectado (MarketScreener, 2020).

Con respecto al ROE, y también con el objetivo de garantizar que se tiene una proyección realista, se condujo una investigación, hallándose que para 2019 el ROE de G4S a nivel mundial llegó a 30.9% mientras que para 2020 se espera 31% (MarketScreener, 2020). Por tanto, estimar una proyección de 11% para 2023 es bastante conservador, y posible de alcanzar.

Tabla 38

Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos

Objetivos específicos	Indicadores	Promedio 2015-2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
Incrementar EBITDA	EBITDA = Utilidades antes de intereses e impuestos + depreciación + amortización (en millones de S/)	4.29	22.03	31.27	39.98	49.86	59.01	69.37
Aumentar el ROE	EBITDA / Ventas (en porcentaje)	1.6%	7.0%	9.3%	11.1%	12.8%	14.1%	15.4%
	ROE = Utilidad neta / Patrimonio neto	-4.3%	8.0%	8.6%	9.2%	9.8%	10.4%	11.0%
Reducir los gastos operativos	Gastos operativos como porcentaje de las ventas totales	19.6%	18.8%	18.0%	17.2%	16.4%	15.6%	14.8%
Aumentar la participación de mercado	Participación de mercado	11.1%	12.3%	12.8%	13.3%	13.8%	14.3%	14.6%
Reducir la cantidad de clientes perdidos cada año	Cantidad de clientes perdidos	30	24	22	20	18	16	14
Mejorar la satisfacción de clientes (NPS)	Índice Net Promoters Score (NPS)	56	60	62	64	66	68	70
Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento anual de las ventas	5.9%	6.5%	6.8%	7.1%	7.3%	7.5%	7.7%
	Ventas anuales (miles de S/)	296,911	316,210	337,713	361,690	388,093	417,200	449,325
Automatizar los sistemas en la empresas	Porcentaje de áreas de la empresa con procesos automatizados	50.0%	60.0%	70.0%	80.0%	90.0%	100.0%	100.0%
Dotar al personal con equipo moderno y adecuado	Porcentaje del personal que tiene equipo moderno y adecuado	40.0%	70.0%	76.0%	82.0%	88.0%	94.0%	100.0%
Elevar el nivel de aprendizaje de los empleados, lo que se traduce en eficiencia y eficacia	Índice de rotación laboral	35.0%	32.0%	29.0%	26.0%	23.0%	20.0%	17.0%
Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral	90.0%	91.0%	92.0%	93.0%	94.0%	95.0%	96.0%
Desarrollar competencias en el personal	Porcentaje de trabajadores que ha recibido capacitación en un año	60.0%	76.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	100.0%

9.5. Iniciativas, Estrategias, Programas, Políticas, Reglas, Procedimientos

Son todas las actividades que se realizarán con el fin de llegar o superar las metas trazadas. Estas metas, son de alguna manera la razón por la cual se elige y evalúa un indicador, de esta forma la gerencia pueda tomar acciones y determinar cuánto se debe invertir para que la estrategia elegida logre resultados favorables (Kaplan & Norton, 2010).

A continuación, en las Tablas de la 39 a la 42 se presentan las iniciativas para cada una de las perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento.

Tabla 39

Iniciativas de la Perspectiva Financiera

Objetivo específico	Iniciativa estratégica	Rango de semáforo de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Incrementar la EBITDA	• Programa de gestión de gastos integral	$\geq 100\%$	99.9 y 97.0%	$< 97.0\%$
Aumentar el ROE	• Políticas de límite de endeudamiento.	$\geq 100\%$	99.9 y 97.0%	$< 97.0\%$
Reducir los gastos operativos	• Implementar programa de reducción de gastos por usuario.	$\geq 100\%$	99.9 y 95.0%	$< 95.0\%$
	• Tercerización de áreas de soporte			

Tabla 40

Iniciativas de la Perspectiva a Clientes

Objetivo específico	Iniciativa estratégica	Rango de semáforo de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Aumentar la participación de mercado	• Seguimiento a proyectos corporativos nuevos.	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %
	• Aprovechar las sinergias de los servicios anclas.			
Reducir la cantidad de clientes perdidos cada año	• Programa de atención integral a clientes de forma oportuna.	>=100%	99.9 y 97.0%	< 97.0 %
	• Programa de capacitación local y el exterior.			
Mejorar la satisfacción de clientes (NPS)	• Servicio de post venta	>=100%	99.9 y 97.0%	< 97.0 %
	• Programa de calidad total en las áreas de apoyo.			
Incrementar las ventas	• Programa de plan de expansión, incremento de nuevos clientes.	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %
	• Marketing de percepción de calidad y seguridad; y fidelización de clientes, Investigaciones de mercado de proyectos (Nuevos servicios de seguridad).			

Tabla 41

Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo específico	Iniciativa estratégica	Rango de semáforo de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Automatizar los sistemas en la empresa	• Adquisición e implementación de todos los módulos SAP	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %
	• Programa de capacitación interna			
	• Revisión y rediseño de procesos			
Dotar al personal con equipo moderno y adecuado	• Programa de compra, investigando proveedores a nivel mundial	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %
	• Establecer programa de compras continuo			
	• Capacitar a los trabajadores en uso de equipos			

Tabla 42

Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo específico	Iniciativa estratégica	Rango de semáforo de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Disminuir el índice de rotación laboral	• Benchmarking con sueldos de mercado	>=100%	99.9 y 98.0%	< 98.0 %
	• Diseño de rutas, para reducir tiempos de traslado			
	• Establecer políticas de ascenso (promociones).			
Incrementar el nivel de satisfacción laboral	• Programa de desarrollo profesional individualizado	>=100%	99.9 y 98.0%	< 98.0 %
	• Definir canales de comunicación interna			
Desarrollar competencias en el personal	• Establecer políticas de capacitación permanente.	>=100%	99.9 y 98.0%	< 98.0 %
	• Fijar competencias por áreas y desarrollo personal			

9.6. Responsables de las Iniciativas

En este punto se designan a las personas responsables de hacer cumplir cada una de las iniciativas propuestas, también se incluirán las iniciativas para la implementación de la Cadena de Valor y del BSC que servirán de apoyo para la implementación exitosa de la estrategia seleccionada. Los responsables son la Dirección de Operaciones, Dirección Comercial, Dirección de Finanzas y Dirección de Recursos Humanos.

Tabla 43

Responsables por Iniciativas de la Perspectiva Financiera

Objetivos específicos	Indicadores	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable del objetivo	Promedio 2015-2017	Iniciativas estratégicas
Incrementar EBITDA	EBITDA (en millones de S/)	22.03	31.27	39.98	Director Financiero	429.3%	• Programa de gestión de gastos integral
Aumentar el ROE	ROE	8.0%	8.6%	9.2%		-4.3%	• Políticas de límite de endeudamiento.
Reducir los gastos operativos	Gastos operativos como porcentaje de las ventas totales	18.8%	18.0%	17.2%		19.6%	• Implementar programa de reducción de gastos por usuario. • Tercerización de áreas de soporte

Tabla 44

Responsables por Iniciativas de la Perspectiva Clientes

Objetivos específicos	Indicadores	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable del objetivo	Promedio 2015-2017	Iniciativas estratégicas
Aumentar la participación de mercado	Participación de mercado	12.3%	12.8%	13.3%	Director Comercial	11.1%	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de seguimiento a los nuevos proyectos institucionales que realizan inversión. • Establecer estrecha relación con los proyectos institucionales potenciales.
Reducir la cantidad de clientes perdidos cada año	Cantidad de clientes perdidos	24	22	20		30	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de atención integral a clientes de forma oportuna. • Programa de capacitación local y el exterior.
Mejorar la satisfacción de clientes (NPS)	Índice Net Promoters Score (NPS)	60	62	64		56	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de post venta • Programa de calidad total en las áreas de apoyo.
Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento anual de las ventas	6.5%	6.8%	7.1%		5.9%	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de plan de expansión, incremento de nuevos clientes.
	Ventas anuales (miles de S/)	316,210	337,713	361,690		296,911	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de percepción de calidad y seguridad; y fidelización de clientes, Investigaciones de mercado de proyectos (Nuevos servicios de seguridad).

Tabla 45

Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos específicos	Indicadores	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable del objetivo	Promedio 2015-2017	Iniciativas estratégicas
Automatizar los sistemas en la empresa	Porcentaje de áreas de la empresa con procesos automatizados	60%	70%	80%	Director de Operaciones	50%	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición e implementación de todos los módulos SAP • Programa de capacitación interna • Revisión y rediseño de procesos
Dotar al personal con equipo moderno y adecuado	Porcentaje de trabajadores que tiene equipo moderno y adecuado	70%	76%	82%		40%	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de compra, investigando proveedores a nivel mundial • Establecer programa de compras continuo • Capacitar a los trabajadores en uso de equipos

Tabla 46

Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos específicos	Indicadores	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable del objetivo	Promedio 2015-2017	Iniciativas estratégicas
Disminuir el índice de rotación laboral	Índice de rotación laboral	32%	29%	26%	Director de Recursos Humanos	35%	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking con sueldos de mercado • Diseño de rutas, para reducir tiempos de traslado • Establecer políticas de ascenso (promociones).
Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral	91%	92%	93%		90%	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo profesional individualizado • Definir canales de comunicación interna
Desarrollar competencias en el personal	Porcentaje de trabajadores que ha recibido capacitación en un año	76%	80%	85%		60%	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de capacitación permanente. • Fijar competencias por áreas y desarrollo personal

9.7 Presupuesto de las Iniciativas

Para Wheelen y Hunger (2007), “la planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de la estrategia seleccionada” (p. 51). Con los presupuestos se formaliza el aspecto financiero, el cual son requeridos para ejecutar la estrategia, es decir, deben tener relación. Ya que el modelo de estrategia que se propuesto es dinámico y continuo, y adaptado a este ciclo, donde van a ocurrir cambios y ajustes.

Alinear los presupuestos sobre la estrategia no es tarea fácil. Según Cornejo (2013) refiere que “para que el presupuesto permita implementar la estrategia, el procedimiento de pasos descendentes de Kaplan y Norton es el más apropiado. Este consiste en: traducir la estrategia en un BSC o Cuadro de Mando Integral”, también fijar objetivos a futuro, dar iniciativas estratégicas, que permitan alcanzar los objetivos fijados y autorizar recursos humanos y financieros para las estratégicas e incorporar al presupuesto anual.

Según Cornejo (2013) “estos pasos permiten generan dos categorías de presupuestos, un presupuesto operacional y otro estratégico: El presupuesto operacional especifica los gastos continuados para mantener productos y servicios existentes”, quiere decir, que se reflejan los gastos al que se incurre para respaldar la operatividad del presupuesto estratégico e identifica las nuevas operaciones que se requieren; las nuevas capacidades a crearse, los nuevos productos que se deben lanzar y a que segmento.

Se pueden identificar tres componentes en los presupuestos estratégicos: (a) activos tangibles, (b) gastos de desarrollo (consultoría e investigación), y (c) el incremento de capital generado por los nuevos productos o servicios, nuevos clientes y mercados. El presupuesto para cada una de las perspectivas se presenta en la Tablas 47.

Tabla 47

Presupuesto de las Iniciativas 2018 – 2023

Persp.	Iniciativas estratégicas	Inversión inicial	2018	2019	Gastos anuales				2022	2023	Total
Financiera	• Programa de gestión de gastos integral		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	60,000
		2,000									
	• Políticas de límite de endeudamiento.	12,000									14,000
	• Implementar programa de reducción de gastos por usuario		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	15,000
	• Tercerización de áreas de soporte		33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	198,000
Clientes	• Programa de seguimiento a los nuevos proyectos institucionales que realizan inversión.		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	24,000
	• Establecer estrecha relación con los proyectos institucionales potenciales.		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
	• Programa de atención integral a clientes de forma oportuna		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
	• Programa de capacitación local y el exterior en el manejo de contratación de clientes.		4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	27,000
	• Servicio de post venta.		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
			800	800	800	800	800	800	800	800	4,800
	• Programa de calidad total en las áreas de apoyo.	45,000	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	109,800
	• Programa de plan de expansión, incremento de nuevos clientes.		4,000	4,400	4,840	5,324	5,856	6,442	6,442	6,442	38,578
Procesos internos			1,000	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611	1,611	1,611	
	• Marketing de percepción de calidad y seguridad; y Fidelización de clientes, Investigaciones de mercado de proyectos de captación de clientes institucionales (contratos).		12,000	13,200	14,520	15,972	17,569	19,326	19,326	19,326	92,587
	• Adquisición e implementación de todos los módulos SAP	180,000	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	266,400
	• Programa de capacitación interna		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	60,000
	• Revisión y rediseño de procesos	35,000	10,000								45,000
	• Programa de compra, investigando proveedores a nivel mundial	8,200									8,200
	• Establecer programa de compras continuo		3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	21,000
	• Capacitar a los trabajadores en uso de equipos		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
Aprendizaje y crecimiento	• Benchmarking con sueldos de mercado	15,000									15,000
	• Diseño de rutas, para reducir tiempos de traslado	6,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	13,200
	• Establecer políticas de ascenso (promociones).		1,000								1,000
	• Programa de desarrollo profesional individualizado		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
	• Definir canales de comunicación interna	1,000									1,000
	• Establecer políticas de capacitación permanente.	1,000									1,000
	• Fijar competencias por áreas y desarrollo personal	6,000		4,000		4,500		5,000			19,500
Total		311,200	143,700	138,400	136,270	142,827	140,590	148,079	148,079	148,079	1,161,065

Nota: Las celdas en color rosado se refieren a gastos de recursos humanos, y las celdas en azul corresponden a gastos operativos, incluyendo el pago de consultorías.

Figura 24. Cronograma de actividades de la perspectiva de procesos internos.

[illegible]

Figura 25. Cronograma de actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Capítulo X. Evaluación

10.1. Evaluación Cualitativa

Según Rumelt (2013), las estrategias pueden ser evaluadas mediante cuatro criterios:

- Consistencia, es la estrategia no deberá presentar inconsistencias entre las metas y las políticas.
- Consonancia, es la estrategia deberá representar una respuesta clara a los cambios en las variables del entorno.
- Ventaja, como la estrategia deberá ser la base para la creación o mantenimiento de la ventaja competitiva en la empresa.
- Factibilidad, como la estrategia no deberá sobrecargar los recursos disponibles ni crear problemas que no se puedan resolver.

10.1.1. Criterios de evaluación.

Para la evaluación se establecerán métricas según los indicadores que se han planteado en el *Balanced Scorecard*, relacionados en las iniciativas de aprendizaje y satisfacción al cliente.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

Según los cuatro criterios designados, se evalúa la estrategia que se selecciona:

- Consistencia: el desarrollo de producto y la estrategia de penetración de mercado, se ha alineado con la visión, misión y los valores propuestos de G4S PERÚ S.A.C. Asimismo, están acordes con los objetivos estratégicos planteados y sus indicadores.
- Consonancia: en este caso, la estrategia de penetración de mercado y el desarrollo del producto, está relacionada con la actualidad industrial de publicidad exterior, gracias a los cambios tecnológicos y a que mantiene la atraktividad del precio, según las proyecciones macroeconómicas nacionales.

- Ventaja: la ventaja de la empresa G4S PERÚ S.A.C se debe a que es flexible, por sus precios que son competitivos, sus estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de sus productos.
- Viabilidad: de acuerdo a los flujos proyectados en este capítulo, las estrategias que se proponen implementar son viables tanto económicas como financieramente, asimismo, los miembros encargados están en la capacidad de ejecutarlas.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

Rumelt (2013) sostiene que los estados financieros básicos son el medio principal para suministrar información de la empresa y se preparan a partir de los saldos de los registros contables de la empresa a una fecha determinada. La clasificación y el resumen de los datos contables debidamente estructurados constituyen los estados financieros y éstos son: (a) Estado de Resultados, (b) Estado de Situación Financiera, (c) Flujo de Caja, y (d) Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

Antes de presentar los estados financieros se hace un listado de todo lo que forma parte de la inversión inicial. Es necesario disponer de estos recursos para poder hacer la implementación de las iniciativas y con ello alcanzar las metas. Se observa en la Tabla 48 que la inversión inicial asciende a S/ 43,560,200 lo que comprende servicios varios para implementar las estrategias y la adquisición de nuevos equipos. Para diferenciar el servicio adecuadamente, se ha considerado que G4S debe mejorar la dotación de sus guardias, con tecnología de punta, adquiriendo incluso drones y cámaras.

Tabla 48

Inversión Inicial (en S/)

Iniciativas estratégicas	Concepto	Monto
	Dieta de directores y honorarios de consultor	2,000
• Políticas de límite de endeudamiento.	Servicio de consultoría para establecer política de endeudamiento, incluyendo el establecimiento de alertas en el sistema operativo-financiero de la empresa	12,000
• Programa de calidad total en las áreas de apoyo.	Servicio de consultoría para implementar un programa de calidad total, a partir del diagnóstico de la situación actual. Contempla el establecimiento de indicadores y la estandarización de procesos	45,000
• Adquisición e implementación de todos los módulos SAP	Compra del sistema SAP e implementación integral	180,000
• Revisión y rediseño de procesos	Consultoría para rediseñar los procesos de toda la empresa, garantizando su engranaje (los procesos de áreas de apoyo serán desarrollados como parte del programa de calidad total)	35,000
• Programa de compra, investigando proveedores a nivel mundial	Investigación de proveedores por parte de consultores externos. El resultado del servicio es un listado de proveedores potenciales y benchmark con los actuales	8,200
• Benchmarking con sueldos de mercado	Investigación de sueldos y prestaciones en el mercado. Este servicio de consultoría dará sueldos promedios de mercado para cada cargo de la organización	15,000
• Diseño de rutas, para reducir tiempos de traslado	Servicio de consultoría para redefinir las rutas de traslado, haciéndolas más eficientes al reducir el tiempo	6,000
• Definir canales de comunicación interna	Implementación de nuevos canales de comunicación interna: Compra de buzones de sugerencias y carteleras	1,000
• Establecer políticas de capacitación permanente.	Servicio de consultoría para diseñar las políticas de capacitación a implementarse. La implementación estará a cargo de RR.HH. Por lo que no tendrá costo	1,000
• Fijar competencias por áreas y desarrollo personal	Servicio de consultoría para definir los perfiles de cargo, detallando competencias requeridas y funciones	6,000
Sustento de todas las iniciativas	Equipos y dotaciones de empleados: Se calcula US\$ 1,400 por empleado (8,000 trabajadores) más US\$ 2,000,000 en drones, cámaras y otros. El tipo de cambio es S/ 3.3	34,980,000
Total inversión inicial		43,560,200

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

En este punto se proyectan los Estados Financieros para medir el efecto económico financiero de la implementación de la estrategia. Por lo que se debe tomar en cuenta las políticas que adoptó la empresa G4S PERÚ S.A.C a partir del año 2014:

- Reducir las cuentas por cobrar comerciales en un 15% y con ello generar caja para cubrir los pasivos de corto plazo sin financiamientos adicionales.
- Incremento de los ingresos como promedio anual de un 3.3% lo cual va de la mano con la estrategia que se está planteando en el plan estratégico.
- Manejar los costos con un incremento moderado de 5% a partir del año 2017.
- En las cuentas por pagar se tiene un ratio de 30 días promedio para no endeudarse en corto plazo.

Adicionalmente, para fines de la proyección se toman los siguientes supuestos:

- La tasa de impuesto a la renta es igual a 29.5% de las utilidades, porcentaje que está vigente desde el año 2017.
- Se crea una nueva política de dividendos, la cual establece que se debe retener el 50% y repartir el otro 50% a los accionistas, en este caso se envían a la casa matriz y se cubre el porcentaje que la ley indica se debe repartir entre los trabajadores.
- Los fondos requeridos para implementar este plan estratégico se financiarán en un 41% con deuda y 59% con fondos propios o capital, según lo han indicado los directivos de la organización.
- Los costos de ventas y los gastos operativos se plantean como un porcentaje de las ventas (a partir del análisis vertical que se muestra en el Apéndice 12), que irá decreciendo a través de los años, como se presenta en las metas. En el caso de que

se implemente la estrategia, la eficiencia será mayor por las iniciativas que se desarrollarán.

- La tasa pasiva para inversiones se obtuvo del Banco de Crédito del Perú (BCP. 2019).

Tabla 49

Principales Variables y Supuestos

	Indicadores proyectados/ con Estrategia						
	Promedio 2015-2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aumento en ventas	5.9%	6.5%	6.8%	7.1%	7.3%	7.5%	7.7%
Costo de ventas como porcentaje de ventas	82.9%	74.4%	72.9%	71.9%	70.9%	70.4%	69.9%
Gastos operativos como porcentaje de ventas	19.6%	18.8%	18.0%	17.2%	16.4%	15.6%	14.8%
Provisión de cuentas incobrables		1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Impuesto a la Renta		29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Reparto de dividendos		50%	50%	50%	50%	50%	50%
Tasa pasiva para inversiones		2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Indicadores proyectados/ sin Estrategia						
	Promedio 2015-2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aumento en ventas	5.9%	5.3%	4.8%	4.3%	3.9%	3.5%	3.2%
Costo de ventas como porcentaje de ventas	82.9%	82.3%	81.7%	81.1%	80.5%	79.9%	79.3%
Gastos operativos como porcentaje de ventas	19.6%	19.3%	19.0%	18.7%	18.4%	18.1%	17.8%
Provisión de cuentas incobrables		1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Impuesto a la Renta		29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Reparto de dividendos		50%	50%	50%	50%	50%	50%
Tasa pasiva para inversiones		2%	2%	2%	2%	2%	2%

10.2.2. Estado de resultados.

A partir de este punto se presentan los estados financieros, en su versión actual o histórico que cubre el período de 2014 a 2017. Así mismo, se muestran las proyecciones para el período 2018-2023, tanto sin implementar la estrategia como con su implementación, para luego analizar las diferencias.

10.2.2.1. Situación actual.

En la Tabla 50 se presenta el Estado de Resultados de G4S PERÚ S.A.C. expresado en miles de soles para los ejercicios 2014 – 2017, por lo que se denominan históricos. Se observa que en varios períodos las utilidades netas son negativas, producto de debilidades que se mencionaron como el lento crecimiento de las ventas, la alta rotación laboral y el aumento de gastos. Luego, en el Apéndice 12 se presenta el análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados para los años 2014-2017, lo que revela tasas de crecimiento y proporciones útiles para las proyecciones.

Tabla 50

Estado de Resultados: Actual 2014 – 2017 (Miles de Soles)

Rubros	2014	2015	2016	2017
Ventas brutas (Bienes y Servicios)	249,692	272,814	276,711	296,911
Ventas netas	249,692	272,814	276,711	296,911
Costo de servicios	-198,455	-222,798	-240,353	-237,745
Depreciación y amortización	0	0	0	0
Resultado bruto (Utilidad Bruta)	51,237	50,016	36,358	59,166
Gastos de administración	-43,846	-32,574	-32,011	-34,759
Gastos de ventas	-276	-21,716	-21,340	-23,173
Otros ingresos	3,012	3,656	23,541	3,901
Otros gastos	0	0	0	0
Resultado operativo (Utilidad operación)	10,127	-618	6,548	5,135
Ingresos financieros	377	572	660	610
Costos financieros	-2,430	-5,038	-6,998	-5,376
Pérdida neta por diferencia en cambio	-1,652	-20	14	-21
Resultado antes de particip. e impuestos	6,422	-5,104	224	348
Impuesto a las ganancias	-4,125	325	-1,379	1,525
Utilidades netas	2,297	-4,779	-1,155	1,873

10.2.2.2. Proyección sin implementación de la estrategia.

La Tabla 51 corresponde al Estado de Resultados proyectado, pero sin implementar la estrategia, por lo que el incremento en las ventas es ligero y basado solamente en fortalezas que la empresa posee, como el valor de marca y su cartera diversificada; pero que no aprovecha al máximo. Las proyecciones se hicieron de la siguiente manera:

- Las ventas se proyectaron con una tasa de crecimiento anual indicada en los supuestos.
- Los costos de ventas y los gastos (operativos y de ventas) se calculan como porcentaje de ventas. La tasa usada se presentó en los supuestos y se calculó partiendo del promedio 2014-2017.

Tabla 51

Estado de Resultados: Proyectado sin Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles)

Rubros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	312,793	327,851	342,056	355,395	367,867	379,486
Costo de servicios	-	-	-	-	-	-
Depreciación y amortización	257	-3,618	-3,275	-2,964	-2,687	-2,435
Resultado bruto (Utilidad Bruta)	55,725	56,488	61,488	66,456	71,377	76,245
Gastos de administración	-41,781	-43,792	-45,690	-47,471	-49,137	-50,689
Gastos de ventas	-19,405	-20,339	-21,221	-22,048	-22,822	-23,543
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Pérdidas por cuentas incobrables		-478	-1,448	-3,399	-7,311	-15,132
Resultado operativo	-5,461	-8,121	-6,870	-6,462	-7,893	-13,119
Ingresos financieros	299	299	298	297	296	295
Costos financieros	-2,737	-2,407	-2,077	-1,747	-1,417	-1,087
Pérdida neta por diferencia en cambio						
Resultado antes de particip. e impuestos	-7,898	-10,230	-8,650	-7,912	-9,014	-13,911
Impuesto a las ganancias						
Resultado neto	-7,898	-10,230	-8,650	-7,912	-9,014	-13,911
EBITDA	-5,418	-3,727	-1,850	198	2,401	4,743

- Los ingresos financieros corresponden a las inversiones del Estado de la Situación Financiera por la tasa pasiva que se mostró en los supuestos y es del BCP (2019).
- Los gastos financieros son la deuda que aparece en el Estado de la Situación por la tasa activa del BCP (2019).
- El impuesto a la renta surge de multiplicar el resultado antes de participación e impuesto por 29.5%.

10.2.2.3. Proyección con implementación de la estrategia.

En este escenario, las proyecciones están basadas en gastos operativos generados, que dan impactos positivos en los ingresos. No se identifica que se realicen inversiones mayores para la aplicación de la nueva estrategia, todos los gastos corresponden a gastos operativos, que se financiaran con ingresos que se generen a futuro. Las pautas para la proyección del Estado de Resultados que se muestra en la Tabla 52:

- Las ventas se proyectaron con una tasa de crecimiento anual indicada en los supuestos. Esta se eleva cada año como consecuencia de la implementación de la estrategia.
- Los costos de ventas y los gastos (operativos y de ventas) se calculan como porcentaje de ventas. La tasa usada se presentó en los supuestos y se calculó partiendo del promedio 2014-2017, además se estima una rápida disminución en el ratio por la implementación de iniciativas que promueven la eficiencia.
- La depreciación ha incrementado, a causa de la inversión que se realiza en equipos para poder dotar a los trabajadores y brindar un servicio diferenciado.
- Los ingresos financieros corresponden a las inversiones del Estado de la Situación Financiera por la tasa pasiva que se mostró en los supuestos y es del BCP (2019).
- Los gastos financieros son la deuda que aparece en el Estado de la Situación por la tasa activa del BCP (2019). Esta deuda aumenta en 2018 por la compra de los

equipos, ya que de acuerdo a los supuestos un 59% de la inversión se financia con fondos propios.

- El impuesto a la renta surge de multiplicar el resultado antes de participación e impuesto por 29.5%.

Tabla 52

Estado de Resultados: Proyectado con Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles)

Rubros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas brutas	316,210	337,713	361,690	388,093	417,200	449,325
Ventas netas	316,210	337,713	361,690	388,093	417,200	449,325
Costo de servicios	-	-	-	-	-	-
Depreciación y amortización	235,155	246,080	259,935	275,029	293,570	313,929
	-3,974	-3,858	-3,677	-3,503	-3,340	-3,182
Resultado bruto (Utilidad Bruta)	77,081	87,774	98,078	109,561	120,290	132,214
Gastos de administración	-40,510	-41,420	-42,385	-43,359	-44,331	-45,290
Gastos de ventas	-18,815	-19,237	-19,686	-20,138	-20,590	-21,035
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Pérdidas por cuentas incobrables	0	-264	-808	-1,918	-4,160	-8,668
Resultado operativo	17,756	26,853	35,199	44,146	51,209	57,221
Ingresos financieros	299	299	298	297	296	295
Costos financieros	-6,694	-6,364	-6,034	-5,704	-5,374	-5,044
Pérdida neta por diferencia en cambio						
Resultado antes de participación e impuestos	11,361	20,788	29,463	38,739	46,131	52,471
Impuesto a las ganancias	-3,352	-6,132	-8,691	-11,428	-13,609	-15,479
Resultado neto	8,010	14,655	20,771	27,311	32,522	36,992
EBITDA	22,030	31,274	39,983	49,865	59,005	69,366

10.2.3. Estado de la situación financiera.

Para la proyección del Estado de Situación Financiera, se ha tomado en cuenta la metodología de proyección, revisando cada cuenta de manera individual. A continuación, se explica el trabajo realizado para el caso de proyecciones sin estrategia y con la estrategia.

10.2.3.1. Situación actual.

En la Tabla 53 se presenta el Estado de Situación Financiera histórico para los años 2014-2017.

Tabla 53

Estado de Situación Financiera: Actual 2014 – 2017 (Miles de Soles)

Activo	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	7,414	11,028	8,406	11,768
Cuentas por cobrar comerciales y diversas, neto	41,637	56,443	56,985	60,230
Cuentas por cobrar relacionadas	8,710	13,191	13,695	14,076
Existencias	211	772	385	824
Gastos pagados por anticipado	285	631	805	673
Total activo corriente	58,257	82,065	80,276	87,571
Activo No Corriente				
Inversiones en subsidiaria y asociada	6,440	6,440	25,536	6,872
Inversiones inmobiliarias, neto	3,251	7,588	3,247	8,097
Inmuebles, maquinaria y equipo, y propiedades, neto	27,048	32,640	17,870	34,830
Activos, intangible, neto	3,645	511	5,700	543
Otros activos	3	3	3	3
Total activo no corriente	40,387	47,182	52,356	50,345
Total Activo	98,644	129,247	132,632	137,916
Pasivo y Patrimonio				
Pasivo Corriente				
Obligaciones financieras	617	13,065	15,838	13,942
Cuentas por pagar comerciales	9,444	7,731	5,453	8,250
Cuentas por pagar a partes relacionadas	21,970	44,898	49,561	53,889
Remuneraciones por pagar	10,124	14,703	13,463	15,689
Otras cuentas por pagar	11,809	6,259	14,966	6,679
Porción corriente de provisión	0	7,491	0	7,994
Pasivo Corriente	53,964	94,147	99,281	106,443
Pasivo No Corriente				
Cuentas por pagar comerciales y diversas	0	0	0	765
Pasivo por impuestos a las ganancias diferido	0	0	0	0
Porción no corriente de instrumentos derivados	0	0	0	0
Deuda a largo plazo	26	0	0	0
Provisión	0	0	565	5,212
Total pasivo no corriente	26	0	565	5,977
Total Pasivo	53,990	94,147	99,846	112,420
Capital y Patrimonio				
Capital social	11,037	11,037	11,037	11,037
Reserva Legal	1,628	1,628	1,628	187
Ganancias no realizadas	0	-4,778	0	
Resultados acumulados	9,662	9,663	3,728	1,524
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la controladora	22,327	17,550	16,393	12,748
Participación no controladora	0	0	0	
Patrimonio Neto	44,654	35,100	32,786	25,496
Total Pasivo y Patrimonio	98,644	129,247	132,632	137,916

10.2.3.2. Proyección sin implementación de la estrategia.

Para las proyecciones desarrolladas se ha considerado lo siguiente (ver Tabla 54):

- El efectivo y caja se obtiene de la proyección del flujo de efectivo.
- Las cuentas por cobrar se han proyectado considerando que no se reducen los días actuales, que ascienden a 32.
- Los activos fijos no se incrementan; en cambio, se reducen por concepto de la depreciación.
- El inventario es un porcentaje del monto de costos que se presentó en el Estado de Resultados, no es mayor porque la mayor fuente de costos es personal de vigilancia y no insumos que puedan almacenarse.
- Las cuentas por pagar se calculan manteniendo los días del histórico por las compras proyectadas.
- Las remuneraciones por pagar se incrementan anualmente en la misma proporción en que aumentan los gastos operativos.
- Como no se registra inversión adicional, entonces no se incrementa el endeudamiento.
- Las utilidades retenidas se incrementan a partir de la utilidad neta. Como se generan pérdidas entonces no se reparten dividendos.

Tabla 54

Estado de Situación Financiera: Proyectado sin Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles)

Activo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes de efectivo	20,013	10,118	2,752	-1,936	-2,777	-617
Cuentas por cobrar comerciales y diversas, neto	47,788	49,178	50,358	51,335	51,093	50,598
Cuentas por cobrar relacionadas	14,554	15,046	15,549	16,063	16,574	17,079
Provisión cuentas incobrables	-478	-1,448	-3,399	-7,311	-15,132	-30,770
Existencias	868	910	949	986	1,021	1,053
Gastos pagados por anticipado	673	673	673	673	673	673
Total Activo Corriente	83,417	74,476	66,884	59,810	51,451	38,017
Activo No Corriente						
Inversiones en subsidiaria y asociada	6,872	6,872	6,872	6,872	6,872	6,872
Inversiones inmobiliarias, neto	8,097	8,057	8,016	7,976	7,936	7,897
Inmuebles, maquinaria y equipo, y propiedades, neto	34,830	31,347	28,212	25,391	22,852	20,567
Activos, intangible, neto	944	988	1,025	1,065	1,100	1,138
Otros activos	3	3	2	2	1	1
Total Activo No Corriente	50,746	47,266	44,128	41,307	38,761	36,474
Total Activo	134,163	121,742	111,011	101,117	90,211	74,491
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Obligaciones financieras	12,442	10,942	9,442	7,942	6,442	4,942
Cuentas por pagar comerciales	10,722	11,156	11,554	11,916	12,242	12,534
Cuentas por pagar a partes relacionadas	53,889	53,889	53,889	53,889	53,889	53,889
Remuneraciones por pagar	14,171	12,820	11,628	10,583	9,678	8,902
Otras cuentas por pagar	6,679	6,679	6,679	6,679	6,679	6,679
IGV cobrado a clientes y por pagar	4,692	4,918	5,131	5,331	5,518	5,692
Porción corriente de provisión	7,994	7,994	7,994	7,994	7,994	7,994
Total Pasivo Corriente	110,588	108,398	106,316	104,334	102,442	100,632
Pasivo No Corriente						
Cuentas por pagar comerciales y diversas	765	765	765	765	765	765
Provisión	5,212	5,212	5,212	5,212	5,212	5,212
Total pasivo no corriente	5,977	5,977	5,977	5,977	5,977	5,977
Total Pasivo	116,565	114,375	112,293	110,311	108,419	106,609
Capital y Patrimonio						
Capital social	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037
Reserva Legal	187	187	187	187	187	187
Resultados acumulados	-6,374	-16,605	-25,254	-33,166	-42,180	-56,091
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la controladora	12,748	12,748	12,748	12,748	12,748	12,748
Patrimonio neto	17,598	7,367	-1,282	-9,194	-18,208	-32,119
Total Pasivo y Patrimonio	134,163	121,742	111,011	101,117	90,211	74,491

10.2.3.3. Proyección con implementación de la estrategia.

Para las proyecciones desarrolladas se ha considerado el efecto de la implementación de las iniciativas estratégicas, que incrementan la eficiencia (ver Tabla 55):

- La principal diferencia es que se realiza una inversión en equipos. Esto se refleja en el activo fijo, y en la deuda de corto y largo plazo, que por los pagos que se realizarán va disminuyendo año a año.
- El efectivo y caja se obtiene de la proyección del flujo de efectivo.
- Las cuentas por cobrar se han proyectado considerando que a través del período proyectado los días de cuentas por cobrar bajan de 42 a 33.
- El inventario es un porcentaje del monto de costos que se presentó en el Estado e Resultados, no es mayor porque la mayor fuente de costos es personal de vigilancia y no insumos que puedan almacenarse.
- Las cuentas por pagar se calculan considerando 15 días.
- Las remuneraciones por pagar se incrementan anualmente en la misma proporción en que aumentan los gastos operativos.
- Las utilidades retenidas se incrementan en un 50% de la utilidad neta, ya que el otro 50% se reparte como dividendo.

Tabla 55

Estado de Situación Financiera: Proyectado con Estrategia 2018 – 2023 (Miles de Soles)

Activo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes de efectivo	58,422	68,392	81,591	99,126	120,824	148,731
Cuentas por cobrar comerciales y diversas, neto	26,351	28,143	30,141	32,341	34,767	37,444
Cuentas por cobrar relacionadas	14,340	14,621	14,922	15,246	15,593	15,968
Provisión cuentas incobrables	-264	-808	-1,918	-4,160	-8,668	-17,710
Existencias	878	937	1,004	1,077	1,158	1,247
Gastos pagados por anticipado	673	673	673	673	673	673
Total Activo Corriente	100,400	111,957	126,412	144,303	164,347	186,352
Activo No Corriente						
Inversiones en subsidiaria y asociada	6,872	6,872	6,872	6,872	6,872	6,872
Inversiones inmobiliarias, neto	8,097	8,057	8,016	7,976	7,936	7,897
Inmuebles, maquinaria y equipo, y propiedades, neto	74,471	70,747	67,210	63,849	60,657	57,624
Activos, intangible, neto	944	988	1,025	1,065	1,100	1,138
Otros activos	3	3	2	2	1	1
Total Activo No Corriente	90,386	86,666	83,125	79,765	76,565	73,531
Total Activo	190,786	198,624	209,537	224,067	240,913	259,884
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Obligaciones financieras	12,442	16,938	21,433	25,929	24,429	22,929
Cuentas por pagar comerciales	9,798	10,253	10,831	11,460	12,232	13,080
Cuentas por pagar a partes relacionadas	53,889	53,889	53,889	53,889	53,889	53,889
Remuneraciones por pagar	14,065	12,516	11,049	9,662	8,356	7,130
Otras cuentas por pagar	8,506	11,286	13,845	16,582	18,763	20,633
IGV cobrado a clientes y por pagar	4,743	5,066	5,425	5,821	6,258	6,740
Porción corriente de provisión	7,994	7,994	7,994	7,994	7,994	7,994
Total Pasivo Corriente	111,437	117,943	124,466	131,337	131,921	132,396
Pasivo No Corriente						
Cuentas por pagar comerciales y diversas	765	765	765	765	765	765
Deuda a largo plazo	17,987	11,991	5,996			
Provisión	5,212	5,212	5,212	5,212	5,212	5,212
Total pasivo no corriente	23,964	17,968	11,973	5,977	5,977	5,977
Total Pasivo	135,401	135,911	136,439	137,314	137,898	138,373
Capital y Patrimonio						
Capital social	36,921	36,921	36,921	36,921	36,921	36,921
Reserva Legal	187	187	187	187	187	187
Resultados acumulados	5,529	12,857	23,242	36,898	53,159	71,655
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la controladora	12,748	12,748	12,748	12,748	12,748	12,748
Patrimonio neto	55,385	62,713	73,098	86,754	103,015	121,511
Total Pasivo y Patrimonio	190,786	198,624	209,537	224,067	240,913	259,884

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).

Este estado muestra el plan de ingresos, egresos y saldos de efectivo proyectados de G4S PERÚ S.A.C. Se muestra primero una proyección sin considerar la estrategia, y luego considerando el efecto de diferenciarse.

10.2.4.1. Proyección sin implementación de la estrategia.

Se construyó a partir del Estado de Resultados y del Estado de la Situación Financiera. Por ejemplo, se consideraron las ventas totales más la variación en las cuentas por cobrar para estimar los ingresos; y la misma lógica se aplicó para cada una de las cuentas. En el caso de implementación sin estrategia, solamente se creó el Flujo de Efectivo Económico, que considera el proyecto como un todo. En este caso, el monto del pago de capital de deuda se obtuvo por la diferencia en el pasivo, mientras que el pago de intereses se tomó directamente del Estado de Resultados. Mientras que para el pago de impuestos, se considera que se desembolsa en el año inmediatamente después del período en que se genera, y la política de dividendos establece un reparto del 50% de la utilidad neta (ver Tabla 56).

10.2.4.2. Proyección con implementación de la estrategia.

En la Tabla 57 se muestra el flujo de caja económico considerando que se implementa la estrategia. La lógica utilizada para los cálculos es la misma que para la proyección sin estrategia; pero las cifras difieren porque tanto el Estado de Resultados como el Estado de la Situación Financiera son diferentes, al mostrar mayor volumen de operación. Luego, en la Tabla 58 se muestra el flujo de caja financiero, en el cual no se consideran los movimientos de efectivo realizados con el crédito o préstamo. Es así que se han eliminado de los flujos los rubros de pago de intereses, pago de capital (del crédito) y el escudo fiscal que esto genera. Se observa como el flujo de caja financiero es superior al flujo de caja económico en todos los años evaluados.

Tabla 56

Flujo de Caja Económico: Proyectado sin Estrategias (Miles de Soles)

	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos							
Aporte asociado a inversión							
Cobro de cuentas por cobrar		325,235	326,461	340,876	354,418	368,109	379,981
IGV cobrado a clientes		56,303	59,013	61,570	63,971	66,216	68,308
Ingresos financieros		299	299	298	297	296	295
Ingreso préstamo para iniciativas							
Total Ingresos	0	381,837	385,773	402,743	418,686	434,622	448,584
Desembolsos							
Inversión en iniciativas							
Pago de IGV recolectado de clientes		-51,611	-58,787	-61,357	-63,771	-66,029	-68,133
							-
Pagos a proveedores		-254,897	-267,353	-276,935	-285,650	-293,512	300,547
Pago de gastos operativos		-43,299	-45,143	-46,882	-48,515	-50,042	-51,465
Pago de gastos de ventas		-19,405	-20,339	-21,221	-22,048	-22,822	-23,543
Pago de costos por iniciativas		-144	-138	-136	-143	-141	-148
Pago de gastos financieros		-2,737	-2,407	-2,077	-1,747	-1,417	-1,087
Pago de capital de deuda		-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500
Pago de dividendos							
Pago de impuesto a la renta							
							-
Total Egresos	0	-373,593	-395,668	-410,109	-423,374	-435,463	446,423
Saldo inicial de caja	11,768	11,768	20,013	10,118	2,752	-1,936	-2,777
Flujo de caja	0	8,245	-9,895	-7,365	-4,688	-842	2,160
Saldo final de caja	11,768	20,013	10,118	2,752	-1,936	-2,777	-617

Tabla 57

Flujo de Caja Económico: Proyectado con Estrategias (Miles de Soles)

	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos							
Aporte asociado a inversión	25,884						
Cobro de cuentas por cobrar		350,089	335,921	359,692	385,893	414,775	446,648
IGV cobrado a clientes		56,918	60,788	65,104	69,857	75,096	80,878
Ingresos financieros		299	299	298	297	296	295
Ingreso préstamo para iniciativas	17,987						
Total Ingresos	43,871	407,307	397,007	425,094	456,047	490,167	527,822
Egresos							
Inversión en iniciativas	-43,871						
Pago de IGV recolectado de clientes		-52,175	-60,466	-64,745	-69,461	-74,659	-80,397
Pagos a proveedores		-233,661	-245,684	-259,424	-274,473	-292,878	-313,169
Pago de gastos operativos		-42,134	-42,968	-43,853	-44,745	-45,637	-46,516
Pago de gastos de ventas		-18,815	-19,237	-19,686	-20,138	-20,590	-21,035
Pago de costos por iniciativas		-144	-138	-136	-143	-141	-148
Pago de gastos financieros		-6,694	-6,364	-6,034	-5,704	-5,374	-5,044
Pago de capital de deuda		-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500
Pago de dividendos		-4,005	-7,328	-10,386	-13,655	-16,261	-18,496
Pago de impuesto a la renta		-1,525	-3,352	-6,132	-8,691	-11,428	-13,609
Total Egresos	-43,871	-360,652	-387,038	-411,895	-438,512	-468,469	-499,915
Flujo de caja económico	0	46,654	9,970	13,199	17,535	21,698	27,907
Saldo inicial de caja	11,768	11,768	58,422	68,392	81,591	99,126	120,824
Saldo final de caja	11,768	58,422	68,392	81,591	99,126	120,824	148,731

Tabla 58

Flujo de Caja Financiero: Proyectado con Estrategias (Miles de Soles)

	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos							
Aporte asociado a inversión	25,884						
Cobro de cuentas por cobrar		350,089	335,921	359,692	385,893	414,775	446,648
IGV cobrado a clientes		56,918	60,788	65,104	69,857	75,096	80,878
Ingresos financieros		299	299	298	297	296	295
Total Ingresos	25,884	407,307	397,007	425,094	456,047	490,167	527,822
Egresos							
Inversión en iniciativas	-43,871						
Pago de IGV recolectado de clientes		-52,175	-60,466	-64,745	-69,461	-74,659	-80,397
Pagos a proveedores		-233,661	-245,684	-259,424	-274,473	-292,878	-313,169
Pago de gastos operativos		-42,134	-42,968	-43,853	-44,745	-45,637	-46,516
Pago de gastos de ventas		-18,815	-19,237	-19,686	-20,138	-20,590	-21,035
Pago de costos por iniciativas		-144	-138	-136	-143	-141	-148
Pago de dividendos		-4,005	-7,328	-10,386	-13,655	-16,261	-18,496
Pago de impuesto a la renta (excluye escudo fiscal de la deuda)		-1,525	-5,326	-8,010	-10,472	-13,111	-15,194
Total Egresos	-43,871	-352,458	-381,148	-406,239	-433,088	-463,277	-494,956
Flujo de caja financiero	-17,987	54,849	15,859	18,855	22,959	26,890	32,866
Saldo inicial de caja	11,768	-6,219	48,630	64,489	83,344	106,304	133,193
Saldo final de caja	-6,219	48,630	64,489	83,344	106,304	133,193	166,059

10.2.5. Costo de fondos.

El costo de los fondos se calcula utilizando el WACC o Costo de Capital Promedio Ponderado. Este método consiste en identificar las distintas fuentes de financiamiento y el costo de cada una de ellas. Es por ello que en primer lugar se calcula el costo de los fondos propios (COK); para proceder al cálculo del WACC.

10.2.5.1. Costo de fondos propios (COK).

El costo de los fondos propios o de los inversionistas, denominado COK que se refiere al costo de oportunidad de capital, se calcula utilizando el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), conocido en español como Modelo de Valoración de Activos Financieros. Se lleva a cabo siguiendo la fórmula que a continuación se presenta (Adelberg, Fabozzi, & Polimeni, 2013):

$$\text{CAPM} = r_f + \beta_e * (E(r_m) - r_f) + r_c$$

Los valores de esta fórmula son:

- r_f es tasa libre de riesgo, usualmente asociada con letras del tesoro de los Estados Unidos o de Inglaterra. Se ha escogido el promedio aritmético de los bonos del tesoro norteamericanos de 2009 a 2018 que asciende a 2.28% (Damodaran, 2019).
- β_e (beta apalancada) es la β_u (beta no apalancada) por el riesgo financiero de la empresa, la cual se ha buscado directamente para la empresa G4S, en el portal Infront Analytics (2020). β_e (beta apalancada) actualizada de G4S es 0.93, mientras que la β_u (beta no apalancada) asciende a 0.71 (Infront Analytics. (2020).
- $E(r_m)$ se refiere a la tasa de rentabilidad que se espera en la industria a la cual pertenece la empresa. De acuerdo con Infront Analytics (2020) la tasa que se espera para la industria de servicios de soportes para empresas es 7.91.
- r_c es el riesgo país y según Damodaran (2019) se eleva a 1.67%.

Los cálculos se presentan en la Tabla 59 y generan como resultado la tasa de costo de fondos propios o aportados por los accionistas, que asciende a 9.19%. Esta tasa será utilizada para calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) en el siguiente apartado.

Tabla 59

Tasa de Fondos Propios – COK

Concepto	Valor
β_e (beta apalancada)	0.93
rf (tasa libre de riesgo)	2.28%
Riesgo país	1.67%
Tasa de la industria	7.91%
Costo fondos propios	9.19%

Nota. La Beta apalancada y la tasa de la industria se obtuvieron de “Levered/Unlevered Beta of G4S plc (GFS | GBR)”, por Infront Analytics, 2020. (<https://www.infrontanalytics.com/fe-en/32572EX/G4S-plc/Beta>) Mientras que para la tasa libre de riesgo y el riesgo país se tomaron tasas de “Data: Current”, por A. Damodaran, 2019. (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

10.2.5.1. Costo de capital promedio ponderado (WACC).

Para estimar el costo de capital promedio ponderado, conocido como CAPP o WACC por sus siglas en inglés se combina el costo de los fondos propios con el costo de deuda. Para la deuda se consultó al Banco de Crédito del Perú (BCP, 2019) y se encontró que la tasa de financiamiento actualmente se sitúa en 22% para un proyecto de las características ya definidas. La fórmula que se sigue es:

$$WACC = k_e * (E / (E + D)) + k_d * (1-t) * (D / (E + D))$$

Las siglas de la fórmula anterior representan lo siguiente:

- k_e es el costo de capital propio, denominado previamente COK y que de acuerdo con los cálculos realizados asciende a 9.19%.
- E es el patrimonio total, que para el 2017 ascendió a S/ 25.5 millones. Pero la estructura financiera propuesta para la implementación de la estrategia es deuda 41% y fondos propios o patrimonio 59%.

- D es la deuda total de la empresa, que para el año 2017 era S/ 112.4 millones. Pero como se mencionó en el punto previo, la estructura financiera propuesta para la implementación de la estrategia es deuda 41% y patrimonio o fondos propios 59%.
- k_d es el costo de la deuda o financiamiento externo, que en este caso es 22% (BCP, 2019).
- t es la tasa impositiva a la que está sujeta la empresa, y asciende a 29.5%.

Utilizando la fórmula descrita, se ha preparado la Tabla 60, en la cual se aprecia que el WACC o Costo de Capital Promedio Ponderado asciende a 11.78%. Esto significa que la implementación del plan estratégico debe generar un rendimiento superior a esta tasa para que pueda ser aceptado. De lo contrario no debe implementarse.

Tabla 60

Costo de Capital Promedio Ponderado

Fuente de fondos	Tasa	Estructura	Ponderado
Propios	9.19%	59.00%	5.42%
Deuda	15.51%	41.00%	6.36%
Total CCPP			11.78%

Nota. Adaptado de “Tasas y comisiones”, por el Banco de Crédito del Perú (BCP), 2019. (<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>)

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).

En primer término, se hace la evaluación financiera de los flujos de efectivo que se generan a raíz de la implementación de la estrategia seleccionada. En la Tabla 61 se muestra tanto el VANE (valor actual neto económico), así como el VANF (valor actual neto financiero), el TIRE (tasa interna de retorno económica) y el TIRF (tasa interna de retorno financiera). Para calcular el VANE la tasa de descuento es el WACC que mide el costo de los fondos de todo el proyecto, ponderando los fondos propios y el financiamiento externo. Mientras que para calcular el VANF se utiliza el COK o costo de los fondos propios.

Tabla 61

Evaluación de los Flujos Completos con Implementación de la Estrategia

	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	(43,871)						
Flujo de efectivo		46,654	9,970	13,199	17,535	21,698	27,907
Tasa de descuento (WACC)		11.78%	11.78%	11.78%	11.78%	11.78%	11.78%
Factor de descuento		0.8946	0.8004	0.7160	0.6406	0.5731	0.5127
Flujo descontado	(43,871)	41,738	7,979	9,450	11,232	12,434	14,307
VANE	53,271						
TIRE	57.63%						
	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	(43,871)						
Flujo de efectivo		54,849	15,859	18,855	22,959	26,890	32,866
Tasa de descuento (COK)		9.19%	9.19%	9.19%	9.19%	9.19%	9.19%
Factor de descuento		0.9159	0.8388	0.7683	0.7036	0.6444	0.5902
Flujo descontado	(43,871)	50,234	13,303	14,486	16,155	17,328	19,398
VANF	87,033						
TIRF	78.30%						

Los resultados del análisis realizado en la Tabla 61 muestran, que la implementación de la estrategia sí es viable en términos, tanto económicos como financieros. El VANE asciende a S/ 53,271 miles lo que al ser superior a cero indica que el retorno generado es superior al WACC, que fue la tasa utilizada para descontar los fondos; lo cual se comprobó al calcular la TIRE que 57.63% mientras que el WACC era 11.78%.

Por otra parte, el VANF mide el valor actual de los accionistas, ya no del proyecto como un todo. Se observa que la tasa de costo de fondos propios asciende a 9.19% mientras que la TIRF llega a ser 78.3% por lo que al ser superior se recomienda la implementación del proyecto, desde el punto de vista de los accionistas. El VANF ratifica esta decisión al haber sido superior a cero, llegando a S/ 87,033 miles.

Ahora, para complementar el análisis económico financiero se procede a evaluar los flujos marginales, es decir, la diferencia entre los flujos con la implementación de la

estrategia y los flujos proyectados asumiendo que no habrá cambios estratégicos en la empresa. En la Tabla 62 se muestran estos resultados, utilizando el WACC para la estimación del VANE y el COK para el cálculo del VANF.

La tasa interna de retorno económica (TIRE) de los flujos diferenciales es de 59.98%, lo cual indica que en el escenario normal o más probable hay un resultado altamente positivo. Mientras que, si se analizan los flujos desde el punto de vista exclusivo de los accionistas, se tiene un retorno de 68.06%, el cual al ser superior al costo de sus fondos (9.19%) indica que sí es conveniente para los inversionistas desarrollar el proyecto. Este análisis se complementa con el cálculo del tiempo requerido para recuperar la inversión, en base a los flujos descontados, que se da durante el segundo año (2019).

Tabla 62

<i>Evaluación de los Flujos Diferenciales con y sin Implementación de la Estrategia (Miles de Soles)</i>							
	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	(43,871)						
Flujo de efectivo		38,410	19,865	20,564	22,223	22,540	25,746
Tasa de descuento (WACC)		11.78%	11.78%	11.78%	11.78%	11.78%	11.78%
Factor de descuento	1.0000	0.8946	0.8004	0.7160	0.6406	0.5731	0.5127
Flujo descontado	(43,871)	34,362	15,899	14,724	14,235	12,917	13,200
VANE	61,466						
TIRE	59.98%						
	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión inicial	(43,871)						
Flujo de efectivo		42,367	21,847	22,643	24,400	24,814	28,118
Tasa de descuento (COK)		9.19%	9.19%	9.19%	9.19%	9.19%	9.19%
Factor de descuento	1.0000	0.9159	0.8388	0.7683	0.7036	0.6444	0.5902
Flujo descontado	(43,871)	38,803	18,326	17,396	17,169	15,991	16,596
VANF	80,408						
TIRF	68.06%						

Adicionalmente, se calcularon las razones financieras en base a los datos proyectados, sin y con la implementación de la estrategia. Los resultados se muestran en la Tabla 63, donde se aprecia que este plan estratégico es una mejora para la organización, haciéndola rentable, con más liquidez y menor endeudamiento; así como también se aprecia mayor eficiencia en la gestión administrativa.

La rentabilidad se mide a través de tres ratios, en el caso del rendimiento sobre ventas (ROS) sin implementar la estrategia se tienen tasas negativas durante todos los años como consecuencia de que la empresa genera pérdidas; mientras que al implementar la estrategia la situación se revierte y se genera rentabilidad. El ROE, por su parte, mide el rendimiento del patrimonio o retorno de los accionistas, que al no implementar estrategias tiene una conducta errática porque hay pérdidas que se van acumulando y llegan a generar un patrimonio negativo. Mientras que, al implementar la estrategia, los accionistas ven retornos positivos alcanzando las metas porque se obtiene un ROE de 30.4% en 2023, lo cual es muy atractivo.

Tabla 63

Razones Financieras de la Proyección

Escenario sin implementación	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	-2.5%	-3.1%	-2.5%	-2.2%	-2.5%	-3.7%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-44.9%	-138.9%	674.6%	86.1%	49.5%	43.3%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	-4.0%	-3.1%	-1.7%	0.2%	2.7%	6.4%
Índice de Endeudamiento	86.9%	93.9%	101.2%	109.1%	120.2%	143.1%
Razón Circulante	0.75	0.69	0.63	0.57	0.50	0.38
Días de cuentas por cobrar	34	33	33	33	32	32
Días de cuentas por pagar	15	15	15	15	15	15
Días de inventario	6	6	6	6	6	6
Escenario con implementación	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	2.5%	4.3%	5.7%	7.0%	7.8%	8.2%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	14.5%	23.4%	28.4%	31.5%	31.6%	30.4%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	4.2%	7.4%	9.9%	12.2%	13.5%	14.2%
Índice de Endeudamiento	71.0%	68.4%	65.1%	61.3%	57.2%	53.2%
Razón Circulante	0.90	0.95	1.02	1.10	1.25	1.41
Días de cuentas por cobrar	42	40	38	36	34	32
Días de cuentas por pagar	15	15	15	15	15	15
Días de inventario	5	5	5	4	4	4

Al analizar la liquidez proyectada, se observa que, aun implementando la estrategia, la razón de circulante se mantiene por debajo de uno durante 2018 y 2019, ya que no se puede revertir la situación actual en un solo período; pero a partir de 2020 se observan índices positivos. Tener una razón circulante superior a uno es importante porque indica que la empresa puede hacer frente a sus pasivos de corto plazo solamente con sus activos no corrientes.

En otro orden de ideas, el índice de endeudamiento que para 2017 era superior a 80% continuaría aumentando hasta llegar a 143% en 2023 si no se implementa la estrategia. Es factible obtener un endeudamiento tan elevado porque el patrimonio se hace negativo por las pérdidas acumuladas. En cambio, al implementar la estrategia, esta situación se revierte y como se establece una política para retener el 50% de las utilidades netas, el patrimonio se va incrementando cada año y, por ende, el endeudamiento se reduce, pasando de 71% en 2018 a 53.2% durante el 2023. Así mismo, se ve que los días de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar se mantienen similares, sin y con estrategia (ver Tabla 63).

10.2.7. Punto de equilibrio.

La empresa indicó que el precio promedio de las facturas/boletas que emiten es de S/ 30 y este dato se ha usado en la Tabla 64 para calcular el punto de equilibrio. Con datos proyectados para el año 2018 se tiene que es necesario que G4S emita un total de 9,102 facturas o boletas, que no necesariamente se refiere a número de clientes, porque hay compras repetitivas y es usual que un mismo cliente tenga entre 12 y 15 compras por año. Entonces esa cantidad de 9,102 facturas se traduce en un aproximado de 674 clientes.

Es así que si G4S tiene 674 clientes o emite 9,102 facturas alcanza un punto en el que no genera pérdidas ni ganancias, denominado punto de equilibrio. Al implementar la estrategia este hito es superado todos los años, por lo que se obtienen utilidades netas positivas.

Tabla 64

Punto de Equilibrio, en Cantidad de Facturas o Boletas por Año

Concepto		en miles de S/
Valor promedio por factura	A	30
Ventas totales	B	316,210
Costos Variables totales	C	235,155
Costos Fijos Totales	D	69,993
Precio unitario	A	30.00
Costo variable unitario	$E = C / (B/A)$	22.31
Punto de equilibrio	$F = D / E$	9,102

10.3. Riesgos y Plan de Mitigación

A continuación, se presentan los principales riesgos que enfrenta la implementación de este plan y se indican las acciones de mitigación que se deben tomar en cada caso:

Riesgo 1: Desaceleración o contracción económica brusca.

Ante una contracción de la economía lo más probable es que se registre una reducción de la demanda de servicios de seguridad. Por ello es importante mantener una cartera de clientes diversificada, atendiendo empresas de distintos sectores económicos. Las acciones que se deben adoptar en este caso son:

- Ampliar la gama de servicios que se ofrecen a un mismo cliente, de modo tal que se le haga más difícil prescindir de los servicios.
- Realizar estudios sobre el impacto negativo que tiene sobre la seguridad la contracción de la economía y el empleo. Estos estudios se deben compartir con los clientes y publicarlos en medios de amplia circulación para que los compradores ni siquiera consideren recortar gastos de seguridad.

Riesgo 2: Alza en el tipo de cambio.

Esto afectará directamente el costo de la inversión inicial, que corresponde a equipos y dotación del personal, ya que son importados. Este riesgo se habrá disipado a los dos meses

de implementado el proyecto y no será recurrente porque durante el período de ejecución el componente principal de costos y gastos es personal, el cual se cancela en soles, la misma moneda en la que se cobra a los clientes.

Para protegerse de este riesgo y poder crear un fondo adecuado de reposición se recomienda lo siguiente:

- Fijar el precio que se cobra a los clientes por el arrendamiento o la asignación de equipos en base al valor real pagado por ellos en soles, al tipo de cambio del momento de la compra o cuando se adquirió la divisa extranjera.
- Incluir en los contratos de arrendamiento de equipos una cláusula de ajuste en función del precio del dólar; para poder crear un fondo de reposición.

Riesgo 3: Lanzamiento de nuevos servicios por el líder de la industria.

Con este plan estratégico se propone implementar una estrategia de diferenciación, no solo de la mayoría de competidores sino del líder (Liderman), por lo tanto, el riesgo está en que los compradores no logren percibir el valor adicional que G4S PERÚ S.A.C. pretende brindarles y en ese caso será necesario tomar las siguientes medidas de mitigación:

- Diseñar una estrategia de comunicación efectiva, para explicar a los clientes los beneficios que ofrece G4S PERÚ S.A.C. sobre cualquier competidor. Resaltar los beneficios del uso de tecnología de punta y el respaldo de la casa matriz en innovación continua.
- Mejorar la calidad de los reportes de control e incidencias que se entregan a los clientes.
- Visitar a cada uno de los clientes para crear una relación estrecha, que le permita percibir el valor añadido que un servicio diferenciado da.

Riesgo 4: Amplia reducción de precios por competidores pequeños.

Este riesgo es altamente probable ya que hay más de 720 empresas dentro de la industria, además de una presión constante de parte de competidores informales; todos ellos dispuestos a bajar precios para captar clientes. En este caso lo que se recomienda es mantenerse apegados a la estrategia de diferenciación y no entrar en una guerra de precios, además se deben mostrar los beneficios a los clientes, con actividades como las indicadas en el punto anterior.

Riesgo 5: Accidentes o siniestros en instalaciones custodiadas.

La empresa cuenta con sistemas de gestión de seguridad y entrena a su personal en el uso y custodia del armamento; sin embargo, siempre existe la posibilidad de que haya un accidente, o peor aún, que una de las instalaciones que custodian sea sujeto de robo. Las medidas a implementar ante este riesgo son:

- Como medida preventiva hay que revisar frecuentemente todos los protocolos y verificar todas las áreas en las que se brinda el servicio.
- Pero como medida reactiva, lo primero es activar una investigación para conocer todas las condiciones del siniestro.
- Hay que asumir las responsabilidades de la empresa, y si procede reintegrar al cliente lo que corresponda. Esto debe asumirlo el seguro.
- Entablar comunicación directa con todos los clientes del sector en el que ha ocurrido el siniestro, para explicar lo sucedido y garantizar que se han tomado las medidas para que no ocurra de nuevo.

Conclusiones

1. Se ha desarrollado un plan estratégico para la empresa G4S PERÚ S.A.C., que incluye la elaboración de una nueva misión, visión y valores corporativos, los cuales forman parte de su identidad institucional. Este plan contempla la implementación de una estrategia en base a la diferenciación del servicio para el período del 2018 al 2023, lo que promueve el crecimiento de ventas y la rentabilidad del negocio.
2. La industria de seguridad crece alrededor del 10% cada año, incluyendo vigilancia y seguridad electrónica. Es un sector que se divide en tres grandes grupos: (a) las empresas de vigilancia privada, (b) los proveedores de tecnología, y (c) las que transportan valores. Esto en un contexto en el que los clientes demandan servicios integrales y especializados, haciéndose más exigentes cada año. En relación con la participación de mercado, la empresa líder es Liderman con el 17%, seguida por G4S con 11.1% y en tercer lugar está Securitas con 9.7%.
3. Al analizar el ambiente externo se encontraron oportunidades y amenazas para la empresa, entre las que destaca la inseguridad ciudadana que genera mayor necesidad de servicios de seguridad. Sin embargo, hay una desaceleración de la actividad minera ante menos demanda de parte de China, el principal socio comercial del Perú; y esto podría afectar la demanda de seguridad porque las empresas mineras son los clientes más importantes, junto con el sector bancario y financiero. Por otra parte, la revisión del ambiente interno mostró como fortalezas que G4S goza de valor de marca y prestigio mundial, con apoyo de su casa matriz; mientras que entre las debilidades destaca la falta de medidas eficaces y permanentes para velar por la seguridad en el trabajo.

4. Obedeciendo a la estrategia general de diferenciación del servicio, se plantearon objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas: (a) dentro de la perspectiva financiera se ha considerado incrementar la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA), y aumentar el rendimiento sobre el patrimonio; (b) en la perspectiva de clientes los objetivos planteados son incrementar la participación de mercado dentro de la industria de seguridad, y aumentar las ventas; (c) en la perspectiva de procesos internos el objetivo enuncia alcanzar la excelencia operativa; y (d) para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, los objetivos estratégicos son elevar el nivel de aprendizaje de los empleados, lo que se traduce en eficiencia y eficacia, e incrementar el nivel de satisfacción laboral.
5. Para la implementación de la estrategia se necesita contar con diversos recursos como políticas de dividendos o de límite de endeudamiento; así como implementar un programa de calidad total en las áreas de soporte e instalar el software SAP en toda la organización, para lograr un manejo integral de la organización. Al mismo tiempo, se han planteado indicadores que permitirán medir el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
6. Para implementar la estrategia seleccionada se necesita una inversión inicial de S/ 43,871,200 que cubre la contratación de diversos servicios de consultaría, la adquisición del software SAP, la compra de equipos de video vigilancia como drones y cámaras modernos; y el equipamiento de los guardias de seguridad para que la diferenciación sea percibida por los clientes. Un 59% de esta inversión será financiada por los accionistas, con fondos propios que tienen un costo de 9.19%; y el restante 41% se obtendrá de un préstamo bancario con tasa del 22%.

7. El análisis económico financiero permite concluir que la implementación de la estrategia es viable. En primer lugar, porque se obtienen utilidades todos los años analizados, con un EBITDA que llega a S/ 69.4 millones en el año 2023, lo que representa el 14% de las ventas y se considera totalmente posible. A partir de la proyección de flujos de efectivo se conoció que la TIRE asciende a 57.63% que es superior al WACC (11.78%) y por ende se recomienda a la empresa implementar la estrategia seleccionada. Pero también se calculó la TIRF que llegó a 78.3% y al ser mayor que el COK (9.19%) se recomienda a los accionistas invertir en este proyecto.

Recomendaciones

1. Ejecutar el Plan Estratégico e implementarlo con la adopción de la nueva visión, misión y valores que se crearon para la empresa G4S PERÚ S.A.C. Se recomienda el desarrollo de talleres para motivar la adopción de estos estamentos como propios, explicándolos de manera detallada; además, se deben poner de manera expuesta en un lugar de alta visibilidad.
2. Para poder fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, G4S necesita innovar continuamente en el desarrollo de nuevos servicios o en mejoras de los que actualmente se brindan. La empresa debe ser más activa en el desarrollo de nuevos mercados, así como en la penetración de los sectores y áreas geográficas donde ya está posicionada. Todo esto enmarcado dentro de la diferenciación, que es la estrategia genérica seleccionada. Solo así podrá lograr incrementar su participación de mercado.
3. Utilizar las fortalezas que la empresa posee para desarrollar ventaja competitiva y consolidar la posición fuerte que se posee. Las fortalezas que se pueden utilizar son la presencia en todo el territorio nacional y el apoyo de la casa matriz, lo que podría brindar acceso a financiamiento para proyectos y a tecnología de última generación. Al mismo tiempo hay que mitigar las debilidades, por lo que tiene que crear y aplicar un programa completo de seguridad industrial, para preservar la salud de los trabajadores.
4. Implementar las iniciativas detalladas en este plan estratégico ya que se desprenden de una estrategia genérica de diferenciación. El objetivo es mantener satisfechos a los clientes actuales, dando un servicio de alta calidad, para así captar también nuevos prospectos y llegar a obtener el liderazgo en el mercado. Con la estrategia de diferenciación, G4S PERÚ S.A.C. se aleja de la competencia

en base a bajos costos y se separa de la mayoría de empresas que integran la industria; y no se recomienda que la compañía entre en guerra de precios.

5. En el período 2018-2023 se deben realizar mediciones semestrales de todos los indicadores y comparar los resultados con las metas. En caso de que haya una brecha negativa habrá que diseñar e implementar medidas de contingencia, tales como incluidas en el plan de mitigación que se ha desarrollado y forma parte del capítulo X.
6. Negociar con la institución financiera la mejor tasa posible. Se ha considerado un 22% pero se podría mejorar con la concesión de garantías. En paralelo, se debe gestionar la inversión de los accionistas, haciendo el debido registro de aumento de capital social. Implementar el plan estratégico, cumpliendo el presupuesto que se desarrolló. Es necesario que ejerzan una estricta vigilancia de los costos y gastos para poder obtener los altos niveles de rentabilidad proyectados.

Referencias

- 10 Elementos indispensables para un Vigilante de Seguridad. (2011, 9 de marzo). *Comunicae*. Recuperado de <https://www.comunicae.es/nota/10-elementos-indispensables-para-un-vigilante-de-seguridad-1019534/>
- ¿Cuánto valen las marcas país más valiosas de Latinoamérica? (2018, 12 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/valen-marcas-pais-valiosas-latinoamerica-246937>
- Acuerdo Nacional. (2014, 25 de abril). *Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana*. Recuperado de <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/7-erradicacion-de-la-violencia-y-fortalecimiento-del-civismo-y-de-la-seguridad-ciudadana/>
- Adelberg, A., Fabozzi, F., & Polimeni, R. (2013). *Contabilidad de costos*. México D. F., México: McGraw Hill.
- Algarra, A., & Sotelo, J. (2003). El medio ambiente y la política económica: Especial referencia a la política medioambiental europea. *ESIC Market*, 114, 109-121.
- Analistas de LatinFocus reducen a 3.9% su estimado crecimiento del Perú para el 2017 por caso Odebrecht. (2017, 14 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/analistas-latinfocus-reducen-3-9-estimado-crecimiento-peru-2017-caso-odebrecht-128681>
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Nueva York, NY: Harvard Business Review.
- Ansoff, I. (2007). *Strategic management* (2da. Ed.). Nueva York, NY: Palgrave Macmillan.
- Arbaiza, L. (2012). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. Lima, Perú: ESAN.

Arias, J., Carmona, I., & Ceruti, G. (2011). *Plan estratégico Chorrillos* (Tesis de maestría).

Recuperado de

http://dalessio.pearsonperu.pe/el_proceso_estragetico_2/recursos/7_distrito_de_chorrillos.pdf

Banco Central de Reserva de Perú. (2019). *Estadísticas: Series mensuales*. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>

Banco de Crédito del Perú. (2019). *Tasas y comisiones*. Recuperado de

<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>

Bringing Managers Back To Work. (2016, 31 de enero). *New way of working require new*

ways of managing. Recuperado de <https://www.bcg.com/>

Castillo, N. (2019,16 de febrero). INEI: Informalidad laboral en el Perú creció a mayor ritmo

que el empleo formal. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-informalidad-laboral-peru-crecio-mayor-ritmo-formal-noticia-608279>

Castro, J. (2016, 11 de agosto). *Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento*

[Blog post]. Recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario*. Recuperado de

https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de desarrollo*

nacional actualizado: Perú hacia el 2021. Lima: CEPLAN. Recuperado de

<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

Chaparro, S., & Sarmiento, L.M. (2008). *Direccionamiento estratégico de la gestión del*

talento humano en una empresa de vigilancia privada residencial en Bogotá (Trabajo de grado). Recuperado de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3280/T11.08%20Ch365d.pdf?sequence=1>

Chavarro, J. (2014). *Planeación estratégica en la empresa Vigías Ltda de la ciudad de Cali*

(Tesis de licenciatura). Recuperado de

<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5772/1/T03802.pdf>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados. (2017). *Estudio de opinión pública: Perú*

urbano. Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/OPNAC201407_01.pdf

Cornejo, A. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Madrid, España: Gestión 2000.

Coutiño, A. (2016). *El cuadro de mando integral*. Recuperado de

<https://es.slideshare.net/alvarocoutino/el-cuadro-de-mando-integral-65894085>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México:

Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). Lima, Perú:

Pearson.

Damodaran. (2019). *Data: Current*. Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

Damodaran, A. (2020, enero). *Betas by sector (US)*. Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Daphnia. (1999). *Riesgos medioambientales en la empresa: Identificación de riesgos*

medioambientales. Recuperado de

<http://www.daphnia.es/revista/16/articulo/382/Riesgos-medioambientales-en-la-empresa>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). México D.F., México:

Pearson Educación.

- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2012). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Decreto Supremo N° 012-2017-DE. (2017). *Decreto Supremo que aprueba la Política de Seguridad y Defensa Nacional*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-de-seguridad-y-defen-decreto-supremo-n-012-2017-de-1600032-1/>
- Durand, J. (2019, 18 de febrero). *Perú económico en el año 2019: Análisis de la economía peruana a enero de 2019*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2019/02/18/peru-economico-en-el-2019-analisis-de-la-economia-peruana-a-enero-de-2019/>
- El 40% de la población tiene acceso a Internet. (2016, 19 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/40-poblacion-acceso-internet-215773>
- El 68% de empresas de seguridad incurre en practicas informales. (2015, 19 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-186953>
- El Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: solo Venezuela le gana. (2018, 8 de abril). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana/>
- Espinoza, M. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3335>

- Feldman, R. (2010). *Psicología* (8ª ed.). Santa Fe, CA: Mc Graw Hill.
- Fernández, A. (2018, 17 de octubre). *La tecnología de vigilancia, ¿una aliada o el fin de nuestra privacidad?* Recuperado de <https://www.nobbot.com/general/tecnologias-de-vigilancia-2/>
- G4S. (2017a, 3 de octubre). *Soluciones de seguridad*. Recuperado de <http://www.g4s.com.pe/es-PE/QUIENES-SOMOS/NUESTRA-HISTORIA>
- G4S. (2017b, 1 de agosto). *G4S inaugura nueva flota*. Recuperado de <http://www.g4s.com.pe/es-pe/centro-de-medios/noticias/2017/08/01/nueva-flota>
- G4S. (2017c, 31 de enero). *G4S plc Integrated Report and Accounts 2016*. Recuperado de <http://www.g4s.com/en/Investors/2017-Results-Centre>
- G4S. (2017d, 22 de setiembre). *G4S propone ser el mejor aliado estratégico en seguridad para la industria minera*. Recuperado de <http://www.g4s.com.pe/es-pe/centro-de-medios/noticias/2017/09/22/perumin-2017>
- G4S. (2018, 31 de enero). *Seguridad tecnológica*. Recuperado de <http://www.g4s.com.pe/es-pe/servicios/seguridad-tecnologica>
- García, G. (2000). *Articulación de actores públicos y privados para la eficientización de la seguridad ciudadana en el Municipio de Hurlingham* (Tesis de maestría). Recuperado de http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/tesis_maestria_sobre_seguridad_ciudadana.pdf.
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>

- Hernández, A. (2018, 20 de junio). *Tecnología para la vigilancia: estos son los nuevos 'juguetes' del Gran Hermano*. Recuperado de https://www.eldiario.es/hojaderouter/tecnologia/Tecnologia-vigilancia-juguetes-Gran-Hermano_0_784272327.html
- INEI: ¿Cuáles son las regiones con mayor cantidad de víctimas de la delincuencia? (2019, 27 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/inei-son-regiones-mayor-cantidad-victimas-delincuencia-256940-noticia/>
- Infront Analytics. (2020). *Levered/Unlevered Beta of G4S plc (GFS / GBR)*. Recuperado de <https://www.infrontanalytics.com/fe-en/32572EX/G4S-plc/Beta>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Principales resultados de la encuesta nacional de empresas 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf
- Javier Zúñiga: La inestabilidad política y el crecimiento en el Perú. (2019, 9 de febrero). *Exitosa*. Recuperado de <https://exitosanoticias.pe/v1/opinionla-inestabilidad-politica-y-el-crecimiento-en-el-peru/>
- Judge, W. & Douglas, T. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(1998), 241-262.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *Alignment: Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Madrid, España: Ediciones Gestión.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2013). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.

La estrategia corporativa ambiental. (2016, 20 de abril). *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/la-estrategia-corporativa-ambiental/>

La importancia de la tecnología en las empresas. (2014, 26 de abril). *El Tiempo*. Recuperado de <https://m.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>

Las empresas de seguridad privada se especializan. (2011, 2 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/amp/economia/peru/empresas-seguridad-privada-se-especializan-noticia-1265552>

Ley 27238, Ley de la Policía Nacional del Perú. (2002). Congreso de la República. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_org_pnp.pdf

Ley 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. (2003). Congreso de la República. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/5KOK1A9PK949R62X8FGTpT>

Ley N° 27934 - Ley que regula la intervención de la Policía y el Ministerio Público en la investigación preliminar del delito (2003): Congreso de la República. Recuperado de <http://municaj.gob.pe/archivos/coprosec/6LEY27934.pdf>

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. (2003). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf

Ley 28478, Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. (2005). Congreso de la República. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/303113E5BD816C37052579D40076D556/\\$FILE/28478.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/303113E5BD816C37052579D40076D556/$FILE/28478.pdf)

- Los retos que enfrentará la economía mundial en el 2016. (2016, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/retos-enfrentara-economia-mundial-2016-111675>
- Macrotrends. (2020). *G4S EBITDA 2015-2018*. Recuperado de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GFSZY/g4s/ebitda>
- Maldonado, L. (2018). *Violencia contra el personal policial en conflictos sociales: ¿Cuáles son sus consecuencias?* (Tesis para optar al título de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9899>
- MarketScreener. (2020). London Stock Exchange: G4S PLC. Recuperado de <https://www.marketscreener.com/G4S-PLC-9590209/financials/>
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. Nueva York, NY: Addison-Wesley Longman.
- Maynard, W. (2014). *Plan estratégico de la empresa de seguridad privada PROVinsa, para el periodo 2015-2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uca.edu.ni/2591/>
- McEvoy, C. (s.f.). Marcados por la violencia. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/especiales/asi-somos-los-peruanos/aslp_orgullo.html
- Mercado de seguridad para empresas en Perú crecerá 10% en 2015. (2015, 12 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/mercado-seguridad-empresas-peru-crecera-10-2015-80798>
- Ministerio de Defensa. (s.f.). *Política de seguridad y Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco macroeconómico multianual 2019-2022*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Molina, M., Pardo, L., Cok, M., & Vivas, R. (2012). Plan estratégico ESVICSAC.

Recuperado de <http://intranet.esvicsac.com.pe/intranet/fonafe/GEN006.pdf>

Muñoz, M. (2015). *Manual de indicadores para el diagnóstico social*. Lima, Perú: Minerva.

Peltoniemi, M. (2011). Reviewing industry life-cycle theory: Avenues for future research.

International Journal of Management Reviews, 13(4), 4, 349-375.

Pérez, J. (2016). *Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas*. Recuperado de

https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/economia-informal-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas-2/

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento*

superior. México D. F., México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1998). *Competing advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Nueva York, NY: Simon & Shuster.

Porter, M. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

México D.F., México: Patria.

Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Plan nacional de seguridad ciudadana 2013-*

2018. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/seguridadciudadana/wp-content/uploads/2015/02/Plan_Nacional_de_Seguridad_Ciudadana.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Informe Regional de Desarrollo*

Humano 2013-2014. Seguridad Ciudadana con rostro humano: Diagnóstico y propuestas para América Latina. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Informe%20completo.pdf>

Prosegur. (2016). *Informe anual 2015*. Recuperado de

<https://www.prosegur.com/dam/jcr:9bc21d82-e806-4876-8d8d-699874512df5/informe-anual-2015.pdf>

Prosegur adquiere la división de transporte de valores de G4S. (2017, 18 de julio). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/prosegur-adquiere-division-transporte-valores-g4s-139628>

Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Comportamiento organizacional* (13ª ed). México D.F., México: Pearson.

Rumelt, R. (2013). *Buenas y malas estrategias para el desarrollo organizacional*. Bogotá, Colombia: Prince.

Santander, T. (2016, 21 de junio). *Los conflictos sociales en el Perú*. Recuperado de

<https://elmontonero.pe/columnas/los-conflictos-sociales-en-el-peru>

Securitas. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado de

<https://www.securitasperu.com/nosotros/nuestra-historia/>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2016, 27 de abril). *¿Qué son los*

estándares de calidad ambiental y los límites máximos permisibles? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/que-son-los-estandares-de-calidad-ambiental-y-los-limites-maximos-permisibles/>

Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y

Explosivos de Uso Civil. (2016). *Seguridad privada en el Perú: Un estado situacional 2016*. Lima: SUCAMEC. Recuperado de

<http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/descargas/finish/24-publicaciones/1578-seguridad-privada-en-el-peru-2016>

- Tamayo, U., Vicente, M., & Izaguirre, J. (2012, septiembre-diciembre). La gestión de residuos en la empresa: Motivaciones para su implantación y mejoras asociadas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 216-227.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2011). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Torres, H., & Cueva, S. (Julio de 2015). El panorama de la minería en el Perú [Entrevistador: Augusto Hostia Cardaña]. *Revista Ius Et Veritas*, (50), 424-432. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/14830/15385>
- Tupac, O. (2007). *La cultura empresarial. Ejemplo de las superaciones peruanas*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/union/2007/05/12/la-cultura-empresarial-ejemplos-de-las-superaciones-peruanas/>
- Ubillús, J. (2016). *La seguridad ciudadana en el Perú: Análisis de la seguridad y su convencionalidad en el Estado de Emergencia del Callao*. Recuperado de http://www.derecho.usmp.edu.pe/sapere/ediciones/edicion_12/concursos/2016/carolina/LU_seguridad.pdf
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (10ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Zegarra, D. (2018, 11 de octubre). CCL: Inestabilidad Política Afecta Dinámica Económica e Inversiones. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>

Apéndice 1: Evaluación del Clima Organizacional Año 2015

Modelo Pride	Pregunta	Media	Porcentaje favorable																	
			Favorable										Desfavorable							
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
			95	100																
Protección	Entiendo los procedimientos que debo seguir para hacer mi trabajo	3.45	93															7		
	Tengo los materiales y equipos que necesito para hacer mi trabajo	3.16	83															17		
	G4S toma la salud y la seguridad en el lugar de trabajo muy en serio	3.12	82															18		
	Entiendo como debo comportarme, en línea con los valores de la empresa	3.4	93															7		
	Me siento capaz de hablar cuando vea un comportamiento no ético en G4S	3.21	87															13		
Respeto	La empresa respeta y valora a personas de distintas procedencias	3.19	85															15		
	Recibo reconocimiento de mi supervisor / gerente cuando hago bien mi trabajo	3.07	79															21		
	La empresa trata a sus empleados de manera justa	3.01	77															23		
	Creo que G4S tiene altos estándares de ética	3.22	86															14		
	Creo que para G4S brindar un excelente servicio a sus clientes es importante	3.2	84															16		
Involucramiento	Siento que mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta	3.08	81															19		
	Creo que la comunicación en la empresa es efectiva, de acuerdo a mis necesidades	3.06	79															21		
	Me siento orgulloso de ser un miembro de G4S	3.19	84															16		
Desarrollo	He sido entrenado para desempeñar mi trabajo	3.19	84															16		
	Me motivan a progresar y a desarrollarme dentro de la función que ejerzo	3.1	80															20		
	Mi supervisor / gerente me apoya, escuchándome y dándome retroalimentación útil sobre mi desempeño en el trabajo	3.07	79															21		
Compromiso	Recomendaría a G4S como empleado a un amigo	3.12	82															18		
	Me siento satisfecho con mi trabajo	3.23	87															13		
	Espero dentro de un año continuar trabajando en G4S	3.23	85															15		
	Creo que G4S tiene un efecto positivo en la sociedad y en la comunidad local	3.26	86															14		

Apéndice 2: Evaluación del Clima Organizacional Año 2017

Modelo Pride	Pregunta	Media	Porcentaje favorable	
			Favorable	Desfavorable
Integridad y respeto	La empresa respeta y valora a personas de distintas procedencias	3.61	93	7
	La empresa trata a sus empleados de manera justa	3.47	86	14
	Creo que G4S tiene altos estándares de ética	3.59	92	8
	Creo que G4S tiene un efecto positivo en la sociedad y en la comunidad local	3.6	93	7
	Entiendo como debo comportarme, en línea con los valores de la empresa	3.72	97	3
	Me siento capaz de hablar cuando vea un comportamiento no ético en G4S	3.63	95	5
Salud, seguridad y excelencia en el servicio	Entiendo los procedimientos que debo seguir para hacer mi trabajo	3.69	96	4
	Tengo los materiales y equipos que necesito para hacer mi trabajo	3.50	88	12
	G4S toma la salud y la seguridad en el lugar de trabajo muy en serio	3.50	89	11
	Recibo reconocimiento de mi supervisor / gerente cuando hago bien mi trabajo	3.52	89	11
	He sido entrenado para desempeñar mi trabajo	3.60	93	7
	Me motivan a progresar y a desarrollarme dentro de la función que ejerzo	3.50	89	11
	Mi supervisor / gerente me apoya, escuchándome y dándome retroalimentación útil sobre mi desempeño en el trabajo	3.51	89	11
	Creo que para G4S brindar un excelente servicio a sus clientes es importante	3.69	96	4
Innovación y trabajo en equipo	Siento que mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta	3.49	89	11
	Creo que la comunicación en la empresa es efectiva, de acuerdo a mis necesidades	3.49	88	12
	Me siento orgulloso de ser un miembro de G4S	3.65	94	6
Compromiso	Recomendaría a G4S como empleado a un amigo	3.45	89	11
	Me siento satisfecho con mi trabajo	3.60	93	7
	Espero dentro de un año continuar trabajando en G4S	3.50	92	8

Apéndice 3: Entrevista al Presidente del Comité de Seguridad de ASBANC

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	- Obtener información acerca del sector de seguridad en el país. - Identifican las amenazas y oportunidades del sector.
Temas estudiados:	a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos del sector

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Santiago Contreras
Edad:	
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Presidente del Comité de Seguridad de la Asociación de Bancos del Perú – ASBANC
Profesión:	Experto en seguridad.
Distrito de residencia:	Lima
Breve reseña	Oficial del Ejército. Actualmente labora como Jefe de Seguridad Física y Electrónica del Banco Financiero.

Guía de Entrevista

Día: 22 de Noviembre

Hora: 13:00

Lugar:

Entrevistado: Santiago Contreras

Tema: Seguridad Privada

Duración: 2 horas

Pregunta 1:

¿Qué opina de la seguridad privada en el Perú? ¿Y cómo la ve en relación con la región?

Apuntes:

La seguridad lamentablemente es un desastre. La seguridad debe ser preventiva, muchas veces el arma está en vano. El vigilante debe ser atento, cortés y respetuoso.

La inseguridad ha crecido exponencialmente tanto en distritos violentos como no violentos. Se ha tecnificado y ahora la inseguridad es un tema social.

Pregunta 2:

¿Cuál es el futuro de la seguridad del país?

Apuntes:

Mientras el Estado no quiera brindarle seguridad al país, todo seguirá igual.

Pregunta 3:

¿Qué buenas prácticas de seguridad ha visto en la región que podrían ser implementadas en el país?

Apuntes:

En América Latina existe la seguridad bancaria. Nosotros brindamos clases de seguridad física para la región, pero nosotros aprendemos sobre la cyber seguridad. Lamentablemente, la cyber seguridad en el Perú recién está en auge.

Pregunta 4:

¿Si su organización pudiera influenciar en la promoción de leyes, que leyes propondría para reducir los indicadores de inseguridad en el país?

Apuntes:

- 1) Cambiar la legislación, que los castigos sean más severos.
- 2) Leyes de protección para los ciudadanos que retiran grandes cantidades de dinero de los bancos.
- 3) Reimplementar el servicio militar como lo era anteriormente.

Pregunta 5:

¿Cuáles son los factores en seguridad que a su criterio afectan más al país?

Apuntes:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Equipamiento
- Instrucción
- Supervisión

Pregunta 6:

¿Qué es lo peor que le ha sucedido en una empresa de seguridad?

Apuntes

Una mala selección de personal, vigilantes que eran ladrones, que los agentes no estén bien equipados, que no haya supervisión y nadie sepa qué hacer.

Apéndice 4: Entrevista al Gerente del Área de Seguridad y Prevención de Fraudes del BCP

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	- Obtener información acerca del sector de seguridad en el país. - Identifican las amenazas y oportunidades del sector.
Temas estudiados:	a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos del sector

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	José Marangunich
Edad:	
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes del Banco de Crédito BCP y Docente Principal en la Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola,
Profesión:	Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas
Distrito de residencia:	Lima
Breve reseña	Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Master of Business Administration de la Ecole Sup de Co Montpellier (Francia), Maestría en Administración de Negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola y estudios de Planeamiento Estratégico en Lehigh University Pensilvania EEUU

Guía de Entrevista

Día: 11 de Diciembre del 2017 **Hora:** 12:00 pm

Lugar: BCP (Sede Central) **Entrevistado:** José Marangunich

Tema: Seguridad Privada

Duración:

Pregunta 1: ¿Cómo ve el marco político-económico del país?

Apuntes: A diferencia de la actualidad, anteriormente el tema económico iba separado al político.
Que se cumplan con las predicciones económicas, ya que irá creciendo.

Pregunta 2:

¿Cómo esto afecta o influye en la seguridad?

Apuntes:

El crecimiento económico no se refleja en la inseguridad
El desempleo encuentra una actividad poco seria

Pregunta 3:

En su opinión, ¿Cuáles son los retos más grandes en materia de seguridad a nivel país?

Apuntes:

El país debe cambiar en tema seguridad porque seguimos con modelos anteriores.
Concepto de Discrecionalidad.

Pregunta 4:

¿Qué opina de la seguridad en el Perú? ¿Y cómo la ve en relación con la región?

Apuntes:

La seguridad en América Latina se ve como un gasto (marketing, logística comercial)
El vigilante viene del mismo sector.

Pregunta 5:

¿Cuáles son los factores en seguridad que a su criterio afectan más al país?

Apuntes:

Colocar más seguridad electrónica
Deben darle más importancia al Cyber Security.

Pregunta 6:

¿Cuál cree Ud. que debería ser el rol principal de una empresa de seguridad? ¿Y sus principales retos?

Apuntes

Hoy las empresas deberían sentirse socios estratégicos de sus clientes y saber cómo tangibilizar los servicios que ellos prestan.
No hay una Gerencia de Investigación y Desarrollo, potenciarlo.

Pregunta 7:

¿Cuáles cree Ud. que son las Oportunidades y Amenazas que existen en el sector?

Apuntes

Oportunidades:
Electrónica e Informática
Tareas de Inteligencia

Amenazas:
No está acorde al marco de la tecnología si la regulación se endurece

Pregunta 8:

¿Qué necesitan las empresas de seguridad privada en materia de legislación?

Apuntes

Lograr la neutralidad, por la que se transmita por temas de regulación
Stakeholders

Pregunta 9:

¿Qué les falta a las empresas de seguridad privada en materia de legislación?

Apuntes

Adaptarse a los cambios
Visión de futuros

Pregunta 10:

¿Cuál cree Ud. que será el futuro de la seguridad en el país?

Apuntes

Cyber security porque es el acceso a tu confidencialidad.

Pregunta 11:

¿Qué buenas prácticas de seguridad ha visto en la región que podrían ser implementadas en el país?

Apuntes

Sinergia entre Estado y Gobierno privado
Cyber Seguridad
El avance en la electrónica (Reino Unido)
Ser Policía es una profesión en Estados Unidos
Informática (Corea del Sur).

Pregunta 12:

¿Si su organización pudiera influenciar en la promoción de leyes, que leyes propondría para reducir los indicadores de inseguridad en el país?

Apuntes

Leyes contra el crimen cibernético (que violan la identidad o intimidas).

Leyes para permitir el acceso a las nuevas tecnologías.

Modernización de las leyes.

Pregunta 13:

Relátame una situación negativa que le haya sucedido con una empresa de seguridad

Apuntes

- Las diferencias sociales que se vivieron en el fenómeno del niño.

Pregunta 14:

¿Cómo debería ser la empresa de Seguridad Ideal?

Apuntes

- Debería ser una empresa que pase por la transformación digital.

Apéndice 5: Entrevista a Cliente

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Manuel Arana
Edad:	49 años
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Security Country Lead
Profesión:	Administrador de Empresas
Distrito de residencia:	La Molina
Breve reseña	26 años de experiencia en Seguridad. Bombero voluntario. Actualmente se desempeña como Security Country Lead en la empresa IBM.

Guía de Entrevista

Día: Miércoles 29 de noviembre del 2017

Hora: 11: 00 am

Lugar: IBM

Entrevistado: Manuel Arana

Tema: Seguridad Privada

Duración: 1 hora

Pregunta 1:

¿Al mencionar G4S, que es lo primero que se le viene a la mente?

Apuntes:

Lo primero que pienso es en los colaboradores de G4S asignados en IBM.

Pregunta 2:

¿Qué es lo que más valora de G4S?

Apuntes:

Lo que más valoro es el personal que trabaja en IBM.

Pregunta 3:

¿Cuáles considera que son las fortalezas de G4S?

Apuntes:

Considero que G4S es una empresa transnacional, tiene procesos estandarizados, tiene un Sistema Integrado de Gestión, capacidad de respuesta y los colaboradores asignados a IB,

Pregunta 4:

¿Cuál es la experiencia más agradable y la más desagradable que ha experimentado con G4S?

Apuntes:

Agradable: Un agente de seguridad que tiene 35 años trabajando en IBM, logró el 1er puesto en el idioma inglés.

Desagradable: Tres veces que redujeron el presupuesto por errores administrativos de G4S.

Pregunta 5:

¿En su opinión cuales son las debilidades de G4S?

Apuntes:

Las debilidades de G4S son la burocracia administrativa y la falta de seguimiento en las responsabilidades delegadas.

Pregunta 6:

¿Es G4S su único proveedor de seguridad privada?

Apuntes:

En lo que se refiere a seguridad corporativa, GS es nuestro único proveedor

Pregunta 7:

¿Cómo ve a las demás empresas de Seguridad Privada?

Apuntes:

- Securitas se mantiene
- JV Resguardo descendió cuando fue vendida
- Proseguridad no está creciendo
- Boxer está creciendo paulatinamente

Pregunta 8:

¿Cuál su opinión de la Seguridad en el país? ¿Sus retos? ¿Sus posibilidades?

Apuntes:

En el país al haber más recursos, los robos también se incrementan, es igual lo que pasa en Sao Paulo

Pregunta 9:

¿Si no fuera G4S, en quién confiaría su servicio de seguridad privada?

Apuntes:

Boxer, ya que al ser más pequeña, es más rápida la capacidad de respuesta hacia nuestros requerimientos.

Apéndice 6: Entrevista a la Country Manager de G4S Perú S.A.C.

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	- Obtener información acerca de la realidad del sector de seguridad en el país y su impacto en la empresa - Identificar las amenazas y oportunidades para la empresa
Temas estudiados:	a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos de la empresa

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Maricarmen Fedalto Bernal
Edad:	49
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Country Manager G4S Perú S.A.C
Profesión:	Ingeniero Industrial, MBA
Distrito de residencia:	Lima
Breve reseña	Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima, Post Grado de Marketing en ESAN, realizó estudios de especialización en Ventas, Marketing, Logística, Estrategia y Organización, MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. Inició su carrera profesional en DHL Perú como Gerente de Servicio al Cliente en agosto de 1992, luego se desempeñó como gerente en las áreas de Comercial, Western Union, donde estuvo encargada del desarrollo de la alianza DHL-Western Union en nueve países y Operaciones, para finalmente ocupar el cargo de Gerente General en DHL Perú. Luego fue contratada por el grupo Romero como Gerente General de su Centro de Servicios Compartidos PRIOX. Hoy se desenvuelve como Presidente Ejecutiva para Perú y Bolivia de la transnacional inglesa G4S, líder en el mercado de seguridad en el mundo.

Guía de Entrevista

Día: 27 de Diciembre del 2017 **Hora:** 15:30

Lugar: Base G4S

Entrevistado: María del Carmen Fedalto Bernal

Tema: Seguridad Privada

Duración:

Pregunta 1:

¿Cómo ve el marco político-económico del país?

Apuntes:

Débil, incierto e inestable, las acciones del gobierno y la oposición no general el ambiente esperado para el crecimiento del país y las inversiones que se necesitan para desarrollar la economía.

Pregunta 2:

¿Cómo esto afecta o influye en la seguridad?

Apuntes:

Influye definitivamente, pero en mi opinión más influye la informalidad de la economía en general y específicamente en el sector de seguridad donde es muy difícil competir con este tipo de empresas.

Pregunta 3:

En su opinión, ¿cuáles son los retos más grandes en materia de seguridad a nivel país?

Apuntes:

Definitivamente la informalidad, el país necesita reglas claras y jugadores que las apliquen.

Pregunta 4:

¿Qué opina de la seguridad privada en el Perú? ¿Y cómo la ve en relación con los países de la región?

Apuntes:

La remuneración mínima vital debe de ser diferenciada para la industria de la seguridad y estandarizada.

Pregunta 5:

¿Cuáles son los factores en seguridad que a su criterio afectan más al país?

Apuntes:

La informalidad.

Pregunta 6:

¿Cuál cree Ud. que debería ser el rol principal de una empresa de seguridad? ¿Y sus principales retos?

Apuntes

Mantener al ciudadano seguro en todo el país.

Pregunta 7:

¿Cuáles cree Ud. que son las Oportunidades y Amenazas que existen en el sector y que impactan a su empresa?

Apuntes

Oportunidades: Nueva regulación por parte de la Sucamec y que esta aplique sanciones ejemplares a las empresas que utilizan prácticas informales

Amenaza. Una regulación populista.

Pregunta 8:

¿Qué necesitan las empresas de seguridad privada en materia de legislación?

Apuntes

Formalidad.

Estabilidad.

Formula de Sanciones.

Que el gobierno declare al servicio de seguridad como un servicio esencial.

Pregunta 9:

¿Qué les falta a las empresas de seguridad privada en el país?

Apuntes

Formalizarse.

Pregunta 10:

¿Cuál es el futuro de la seguridad del país?

Apuntes

Con mucha tecnología.
Centros de Control especializados.
Minimizando los riesgos.

Pregunta 11:

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta G4S?

Apuntes

La informalidad.
La rotación del personal.
El no reconocimiento de la labor como una carrera profesional de seguridad.

Pregunta 12:

¿El factor humano, como enfrentar este reto?

Apuntes

La parte más difícil de la gestión, en un servicio entregado por el personal, su captación y rotación son factores críticos en el manejo de la operación.

Pregunta 13:

Cuál ha sido la experiencia de mayor satisfacción durante su gestión en G4S y cuál la más compleja?

Apuntes

El obtener el 92% de satisfacción en la encuesta de clima laboral realizada, en una industria tan complicada este resultado es muy valioso.

Pregunta 14:

¿Cómo debería ser la empresa de Seguridad ideal?

Apuntes

Con mucha tecnología, orientada a las necesidades de sus clientes.

Pregunta 15:

Siendo una empresa global, es posible proponer una misión y visión sólo para el país?

Apuntes

Es posible proponer mejoras.

Pregunta 16:

¿Cómo ve a la competencia?

Apuntes

Con respeto a los competidores formales y a la espera de que sea posible formalizar el sector en su totalidad.

Pregunta 17:

¿Qué buscan los clientes en G4S?

Apuntes

Calidad en el servicio.
Personal calificado.

Pregunta 18:

¿Qué espera de los próximos años para G4S?

Apuntes

1. Reconocimiento del mercado
2. Profesionalismo de su equipo y profesionalización de la labor de Seguridad.

Apéndice 7: Entrevista a la Directora de Recursos Humanos de G4S Perú S.A.C.

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	- Obtener información acerca del sector de seguridad en el país. - Identificar las amenazas y oportunidades del sector.
Temas estudiados:	a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos del sector

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Johanna Patricia Melgarejo Bueno
Edad:	39
Nacionalidad:	Colombiana
Profesión:	Psicóloga
Puesto en la empresa:	Directora de Recursos Humanos
Distrito de residencia:	Surco
Breve reseña	Psicóloga, Especialista en Desarrollo Organizacional, con 17 años de experiencia en Gerencia de Recursos Humanos en empresas del sector de Seguridad Privada, Transporte e Industrial, liderando y motivando equipos para el logro de resultados en procesos estratégicos de Reclutamiento y Selección, Entrenamiento y Capacitación, Evaluación por competencias, Desarrollo organizacional, Seguridad y Salud en el trabajo, Contratación y nómina, Bienestar y Responsabilidad Social Empresarial, manejo de sindicatos y sistemas integrados de Gestión (Auditora interna ISO 9001 Vr 2008 , BASC V4 2013; Oshas 18001 V2007, ISO 26000).

Guía de Entrevista

Día: 16 de Abril del 2018 **Hora:** 19:00
Lugar: Oficinas de G4S PERU **Entrevistado:** Johanna Melgarejo
Tema: G4S PERÚ S.A.C
Duración: 1 hora y 30 minutos

Pregunta 1: ¿Cómo ve la seguridad en el país?

Apuntes: Muy similar a la región, es una necesidad de a realidad que sustenta el negocio (servicio) y es en la práctica muy informal desde sus políticas hasta las personas que la ejercen

Pregunta 2:

En su opinión, ¿cuáles son los factores críticos de la seguridad privada en el Perú?

Apuntes:

La informalidad
Las políticas gubernamentales
La entidad reguladora
La competencia con otros sectores
Los clientes que en muchos casos no exigen formalidad

Pregunta 3

¿Cuántos colaboradores tiene G4S?

Apuntes:

9,200 colaboradores a nivel nacional.

Pregunta 4:

¿Cuál es el principal reto que tiene el área de Recursos Humanos?

Apuntes:

Atraer el mejor talento (por posicionamiento de marca y por no existir proyección como profesional)

El servicio es basado en humanos.

Pregunta 5:

¿Qué evaluaciones utiliza en sus Procesos de Selección?

Apuntes:

Psicotécnicas (ITPC) ->personalidad
Aspectos técnicos (Cursos) en el masivo
Entrevistas (personal administrativo)
Físico
Estudio de Seguridad (filtros sociales)
Competencias

Pregunta 6:

¿Cuál es el ratio de captación de personal que finalmente llegan a integrar la empresa? ¿Qué factores afectan su capacidad de retención?

Apuntes:

1 de cada 4 (25%) personal operativo que es el 95% del personal

Pregunta 7:

¿Cuál es su ratio de rotación?

Apuntes

2016 – 67%
2017 – 52%
Mercado es 40-50%

Pregunta 8:

¿Cuáles son sus prácticas de retención?

Apuntes

Ambiente laboral sano
Buen trato
Reconocimiento al colaborador, a sus hijos, por metas logradas

Cumpliendo con lo básico, bien uniformados, correctamente pagados

Pregunta 9:

¿Considera Ud. que existe fidelidad en el Recurso Humano? ¿Por qué?

Apuntes

Engage (enganchados) 52% colaboradores con más de 3 años

35% de personal renuncia entre 3 a 5 %

Pregunta 10:

¿Qué considera que se debe hacer para fidelizar al personal? ¿Existen las líneas de carrera? ¿Cuántas personas siguen la línea de carrera?

Apuntes

Buen trato/pagar bien (por el servicio de agentes)

Reconocimiento

Sí existe una línea de carrera (operativa)

50 ascensos por mes en el personal operativo

Pregunta 11:

¿Qué opina de la profesionalización del agente de seguridad?

Apuntes

A eso debe apuntar la industria.

Pregunta 12:

¿Considera que el factor cultural del país afecta de alguna manera la retención y captación de personal?

Apuntes

Definitivamente

No hay respeto por el cumplimiento de las normas

Derecho laboral es complejo

Pregunta 13:

¿Qué políticas debería implementar el gobierno que favorezcan las actividades de las empresas de seguridad privada?

Apuntes

Regulación efectiva del mercado

Regular las tarifas de servicio que garanticen un salario mínimo diferenciado

Temas laborales más equitativos

Pregunta 14:

En su experiencia en la región ¿qué buenas prácticas podrían implementarse en el Perú?

Apuntes

Reconocimientos, protección del colaborador, orientados a garantizar lo básico, es decir, salud, educación.

Establecer una red de apoyo con proveedores y clientes que permitan acceder a beneficios para los colaboradores.

Apéndice 8: Entrevista al Director Comercial de G4S Perú S.A.C.

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	- Obtener información acerca del sector de seguridad en el país. - Identificar las amenazas y oportunidades del sector.
Temas estudiados:	a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos del sector

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Rosa Marina Naters Galarreta
Edad:	49
Nacionalidad:	Peruana
Profesión:	
Puesto en la empresa:	Director Comercial
Distrito de residencia:	Surco
Breve reseña	Ex Gerente Comercial en DHL. Actualmente es Director Comercial en G4S PERÚ S.A.C.

Guía de Entrevista

Día: 03/04/2018

Hora: 10:00 am

Lugar: Oficinas G4S PERU S.A.C

Entrevistado: Rosa Marina Naters Galarreta

Tema: G4S PERÚ S.A.C

Duración: 1 hora y 30 minutos

Pregunta 1:

¿Cuál considera Ud. que es el principal problema de seguridad en el país?

Apuntes:

Falta de estrategia definida, consistente y constante en el tiempo que considere trabajo integrado del gobierno y FFAA incluyendo incluso al sector privado que tiene miles de agentes de seguridad en el país.

Pregunta 2:

En su opinión, ¿cuál es el rol de las empresas de seguridad privada en el Perú?

Apuntes:

El principal es asesor y prevenir a las empresas en un dispositivo de seguridad no sólo patrimonial sino también de seguridad ocupacional que asegure el desenvolvimiento de sus operaciones en un ambiente seguro para sus activos y

empleados. Encontrar profesionales que sean apasionados por la venta entendiendo que vender es servir.

Pregunta 3:

¿Cuáles son los factores críticos en el área Comercial?

Apuntes:

Hay dos tipos de competencia

Pregunta 4:

¿Cuál es su principal competencia?

Apuntes:

Dos tipos de competencia, la formal y la informal. La formal muy orientada a precio y la informal que incumple con factores establecidos por ley lo que hace finalmente que se expongan, En una economía informal en un 70% estos negocios buscan servicios de igual manera informal.

Pregunta 5:

¿Qué diferencias ofrece G4S?

Apuntes:

Ofrecemos el mismo valor que las empresas con las que competimos de manera legal, además queremos marcar la diferencia es en la supervisión, el entrenamiento y el soporte, ir más allá de vender un servicio de seguridad, como SST, tecnológica y de seguridad para sus empleados y no sólo sus activos.

Pregunta 6:

¿Qué hace G4S en el área comercial que no hace la competencia?

Apuntes

Gestión Comercial, no es un común denominador en la industria, G4S tiene asesores asignados a cada cliente que se encargan de gestionar el cumplimiento de los servicios contratados de acuerdo a los estándares,

Pregunta 7:

¿Qué obstáculos considera Ud. que son los más relevantes para su área?

Apuntes

Tener un equipo comercial consolidado, el margen pequeño no permite atraer talento por lo costoso del mismo. Es complicado llegar a todos los usuarios de nuestros servicios tanto en el vertical como el horizontal (gerentes de cada tienda, logística, tecnología, etc.) que pueden ser influenciadores o generar una oportunidad de compra.

Pregunta 8:

¿Qué afecta a la relación comercial con sus clientes? ¿Y cómo lo afronta?

Apuntes

Las fallas operativas, donde el servicio es brindado por seres humanos y que es imposible garantizar el fiel cumplimiento de los valores a través de estos, muchas veces se acaba la relación comercial por este tipo de situaciones y si bien los contratos pueden acabar por una situación derivada de estos

actos, la empresa cumple con los protocolos hasta el último día de la relación comercial.

Pregunta 9:

¿Cuáles son los planes de expansión de G4S?

Apuntes

Seguir captando más del mercado total (14%)
Viene más por un tema de innovación con un servicio integral con desarrollos tecnológicos que hagan la gestión operativa más eficiente, en principio con nuestros clientes actuales y como herramienta de atracción de nuevos clientes.

Pregunta 10:

¿Cómo ve el futuro de G4S?

Apuntes

Traer nuevas tendencias que G4S tiene en otras partes del mundo. Seguir siendo la Numero 1 no sólo en el mundo, serlo también en el país, pero ofreciendo propuestas innovadoras de seguridad.

Pregunta 11:

¿Cómo aprecian sus clientes el servicio de G4S?

Apuntes

No hay algo genérico, algunos nos identifican como líder internacional de avanzada, pero caro, como otros nos ven por lo mismo como una empresa con respaldo, como expertos.
Nos ven como una empresa que puede dar más que alguna otra pero que también tiene algunas áreas donde puede mejorar.

Pregunta 12:

¿Cómo ve Ud. a su competencia?

Apuntes

Algunas estableces otras en proceso de establecerse, otras desesperadas por pérdida de clientes, esto implica que adopten estrategias basadas en precio. Esto tiene como consecuencia que los propios clientes fomenten en algunos casos la informalidad en un mercado de alta competencia.

Apéndice 9: Entrevista a No Clientes

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener información acerca de la realidad del sector de seguridad en el país y su impacto en la empresa - Identificar las amenazas y oportunidades para la empresa
Temas estudiados:	<ul style="list-style-type: none"> a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos de la empresa

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Yadira Sánchez Fu
Edad:	34
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Administradora en Diprosol Perú S.A.C
Profesión:	Administración de Empresas
Distrito de residencia:	Lima
Breve reseña	Administradora de Empresas de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con 01 Diplomado en Logística de la Universidad de Chile y otro Diplomado en Comercio Exterior en la Universidad ESAN.

Día: 10 de Abril del 2018

Hora: 13:00

Lugar: Diprosol Perú

Entrevistado: Yadira Sánchez Fu

Tema: G4S PERÚ S.A.C.

Duración: 45 minutos

Pregunta 1:

¿Cuáles son los retos de seguridad en el país y cómo le impacta a su negocio?

Apuntes:

Principalmente los distritos y las zonas en cada uno. Mi negocio está ubicado en una avenida donde hay bastante comercio, y por lo tanto la vigilancia de la municipalidad transcurre por esa zona.

Pregunta 2:

¿Qué servicios de seguridad Ud. utiliza?

Apuntes:

Seguridad privada.

Pregunta 3:

¿Cuál es su opinión de G4S PERÚ S.A.C?

Apuntes:

Es una empresa reconocida internacionalmente

Pregunta 4:

¿Cuál es la empresa de seguridad con la que Ud. trabaja actualmente?

Apuntes:

Liderman.

Pregunta 5:

¿Qué valora de su actual proveedor de seguridad privada?

Apuntes:

Seguridad privada

Pregunta 6:

¿Cuáles son las razones o motivos por lo que su empresa no contrata los servicios de G4S PERÚ S.A.C?

Apuntes:

Me parece que el costo del servicio es muy elevado para una empresa pequeña-mediana como Diprosol.

Pregunta 7:

¿Qué factores son influyentes para poder contratar los servicios de la empresa G4S PERÚ S.A.C?

Apuntes:

Costo del servicio y mayor seguridad.

Pregunta 8:

¿Qué condiciones de influencia propondría para que Uds. trabajen con G4S PERÚ S.A.C?

Apuntes:

Que nos ofrezcan un costo especial por ser clientes nuevos, vigilancia permanente, alarma en caso de robos.

Pregunta 9:

¿Cuál es la política, servicio y condición de pago de la empresa de seguridad con la que trabaja actualmente?

Apuntes:

Recibo seguimiento constante por parte de la empresa y me ofrecen los implementos requeridos.

En cuanto a las condiciones de pago, me ofrecen un porcentaje de descuento por mantener un contrato con vigencia de un año.

Apéndice 10: Entrevista a No Cliente

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	- Obtener información acerca de la realidad del sector de seguridad en el país y su impacto en la empresa - Identificar las amenazas y oportunidades para la empresa
Temas estudiados:	a) Entorno de la seguridad. b) Buenas Prácticas c) Organización d) Factores internos y externos de la empresa

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Aldo Torres Mendoza
Edad:	60
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Gerente de Compras en Repsol
Profesión:	Ingeniero Químico
Distrito de residencia:	Lima
Breve reseña	Ingeniero Químico de la Universidad Nacional de Trujillo. Posee una Maestría en Logística de la Universidad Austral (Argentina). Cuenta con un PADE en la Universidad de Piura.

Día: 12 de Abril del 2018

Hora: 18:30

Lugar: Oficinas de Repsol

Entrevistado: Aldo Torres

Tema: G4S PERÚ S.A.C

Duración: 1 hora y 15 minutos

Pregunta 1:

¿Cuáles son los retos de seguridad en el país y cómo le impacta a su negocio?

Apuntes:

La seguridad en el país es un punto clave en la agenda del país debido a la alta incidencia en el ámbito social como en las empresas. Para nosotros que es una industria estratégica, el impacto es muy alto y se le presta la debida atención a la seguridad en general en los distintos negocios

Pregunta 2:

¿Qué servicios de seguridad Ud. utiliza?

Apuntes:

Servicios de vigilancia y seguridad electrónica de accesos, video vigilancia y monitoreo

Pregunta 3:

¿Cuál es su opinión de G4S PERÚ S.A.C?

Apuntes:

Es una empresa consolidada en el país

Pregunta 4:

¿Cuál es la empresa de seguridad con la que Ud. trabaja actualmente?

Apuntes:

PROSEGURIDAD

Pregunta 5:

¿Qué valora de su actual proveedor de seguridad privada?

Apuntes:	Su capacidad de gestión y adaptación a los distintos problemas que se presentan
Pregunta 6:	¿Cuáles son las razones o motivos por lo que su empresa no contrata los servicios de G4S PERÚ S.A.C?
Apuntes:	No cuenta con los permisos en todas las sedes requeridos
Pregunta 7:	¿Qué factores son influyentes para poder contratar los servicios de la empresa G4S PERÚ S.A.C?
Apuntes:	Capacidad de atención y respuesta, personal entrenado, etc.
Pregunta 8:	¿Qué condiciones de influencia propondría para que Uds. trabajen con G4S PERÚ S.A.C?
Apuntes:	Ninguna. Los procesos deben ser transparentes
Pregunta 9:	¿Cuál es la política, servicio y condición de pago de la empresa de seguridad con la que trabaja actualmente?
Apuntes:	La política de pago es a 30 días

Apéndice 11: Consentimiento Informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por un grupo de alumnos de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. He sido informado (a) de que el objetivo de esta investigación es Elaborar un plan estratégico para G4S PERÚ S.A.C. que le permita establecer estrategias para un horizonte de cinco años tomando como base el año 2018, como estudio de Tesis para optar por el Grado de Magister en Gestión Estratégica. He sido informado (a) que mi participación consistirá en una entrevista abierta con un cuestionario semiestructurado que me tomará contestar alrededor de 60 minutos. Me han indicado también que la información que provea es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

.....

Nombre del entrevistado

.....

Firma del entrevistado

Fecha: ____/____/2017

Apéndice 12: Análisis Vertical y Horizontal de los Estados Financieros 2014 – 2017

Tabla A1

Análisis Vertical del Estado de Resultados Actual 2014-2017

Rubros	Análisis vertical			
	2014	2015	2016	2017
Ventas brutas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ventas netas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de servicios	-79.5%	-81.7%	-86.9%	-80.1%
Depreciación y amortización	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultado bruto (Utilidad Bruta)	20.5%	18.3%	13.1%	19.9%
Gastos de ventas	-0.1%	-8.0%	-7.7%	-7.8%
Gastos de administración	-17.6%	-11.9%	-11.6%	-11.7%
Otros ingresos	1.2%	1.3%	8.5%	1.3%
Otros gastos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultado operativo (Utilidad operación)	4.1%	-0.2%	2.4%	1.7%
Ingresos financieros	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Costos financieros	-1.0%	-1.8%	-2.5%	-1.8%
Pérdida neta por diferencia en cambio	-0.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Resultado antes de particip. e impuestos	2.6%	-1.9%	0.1%	0.1%
Impuesto a las ganancias	-1.7%	0.1%	-0.5%	0.5%
Utilidades netas	0.9%	-1.8%	-0.4%	0.6%

Se aprecia en la Tabla anterior que la utilidad neta como porcentaje de las ventas (ROS) ha variado a través de los cuatro años analizados, entre -1.8% y 0.9%, considerándose en todos los casos como no suficiente. Así mismo, se ve que el costo de los servicios, equivalente al costo de las ventas es siempre superior a 80% e incluso llegó a representar 86.9% de las ventas en 2016. Mientras que los gastos operativos, alcanzaron su máximo en el año 2015 cuando representaron 21.2% de las ventas y esto condujo a que el resultado operativo fuese negativo.

Con el análisis horizontal que se presenta en la siguiente tabla, se observa que hay un decrecimiento continuo en las utilidades de la empresa. Esto como consecuencia en los

primeros dos períodos de una reducción en el resultado bruto, porque el costo de los servicios aumentó en mayor proporción que las ventas; situación que se revirtió en 2017. También en este último año, los gastos administrativos se elevaron en 8.6% y por ello la utilidad neta igual disminuyó.

Tabla A2

Análisis Horizontal del Estado de Resultados Actual 2014-2017

Rubros	Análisis horizontal		
	2015-2014	2016-2015	2017-2016
Ventas brutas	9.3%	1.4%	7.3%
Ventas netas	9.3%	1.4%	7.3%
Costo de servicios	12.3%	7.9%	-1.1%
Depreciación y amortización			
Resultado bruto (Utilidad Bruta)	-2.4%	-27.3%	62.7%
Gastos de ventas	7768.1%	-1.7%	8.6%
Gastos de administración	-25.7%	-1.7%	8.6%
Otros ingresos	21.4%	543.9%	-83.4%
Otros gastos			
Resultado operativo (Utilidad operación)	-106.1%	-1159.5%	-21.6%
Ingresos financieros	51.7%	15.4%	-7.6%
Costos financieros	107.3%	38.9%	-23.2%
Pérdida neta por diferencia en cambio	-98.8%	-170.0%	-250.0%
Resultado antes de particip. e impuestos	-179.5%	-104.4%	55.4%
Impuesto a las ganancias	-107.9%	-524.3%	-210.6%
Utilidades netas	-308.1%	-75.8%	-262.2%

En la siguiente Tabla se presenta el análisis vertical del Estado de la Situación Financiera, donde se aprecia que el activo corriente representa más del 60% de los activos totales, lo cual corresponde a una empresa de servicio como es G4S. Entre los activos no corrientes destaca la inversión en equipos y propiedades, rubro en el que se incluyen las instalaciones de la empresa, los vehículos y las armas. Llama la atención la cuenta de inversiones en subsidiarias y asociada, que en 2016 representó el 19.3% de los activos totales,

confirmando en el análisis horizontal (Tabla A4) se ve un aumento de 296.7% en dicha cuenta.

Por otra parte, los pasivos son principalmente corrientes y se observa un nivel de endeudamiento en incremento, que llega a 81.5% en 2017. Mientras que, en el patrimonio, la cuenta principal es la de Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la controladora; seguido por Capital social.

Con el análisis horizontal (Tabla A4) se aprecia como el activo total aumentó 31% durante el año 2015, luego 11% en 2016 y se redujo en 3.8% para el 2017. La mayor variación proviene de la cuenta de inversiones inmobiliarias. En cambio, las cuentas por cobrar muestran aumentos constantes en todos los períodos, lo mismo que las existencias, excepto en 2016 cuando se redujo en 50%. En el patrimonio, se aprecia una reducción en la cuenta de resultados acumulados, como consecuencia de las pérdidas que se evidencian en el estado de resultados.

Tabla A3

Análisis Vertical del Estado de la Situación Financiera Actual 2014-2017

Rubro	Análisis vertical			
	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	7.5%	8.5%	6.3%	8.5%
Cuentas por cobrar comerciales y diversas, neto	42.2%	43.7%	43.0%	43.7%
Cuentas por cobrar relacionadas	8.8%	10.2%	10.3%	10.2%
Existencias	0.2%	0.6%	0.3%	0.6%
Gastos pagados por anticipado	0.3%	0.5%	0.6%	0.5%
Total activo corriente	59.1%	63.5%	60.5%	63.5%
Activo No Corriente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Inversiones en subsidiaria y asociada	6.5%	5.0%	19.3%	5.0%
Inversiones inmobiliarias, neto	3.3%	5.9%	2.4%	5.9%
Inmuebles, maquinaria y equipo, y propiedades, neto	27.4%	25.3%	13.5%	25.3%
Activos, intangible, neto	3.7%	0.4%	4.3%	0.4%
Otros activos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total activo no corriente	40.9%	36.5%	39.5%	36.5%
Total Activo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Pasivo y Patrimonio	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Pasivo Corriente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Obligaciones financieras	0.6%	10.1%	11.9%	10.1%
Cuentas por pagar comerciales	9.6%	6.0%	4.1%	6.0%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	22.3%	34.7%	37.4%	39.1%
Remuneraciones por pagar	10.3%	11.4%	10.2%	11.4%
Otras cuentas por pagar	12.0%	4.8%	11.3%	4.8%
Porción corriente de provisión	0.0%	5.8%	0.0%	5.8%
Pasivo Corriente	54.7%	72.8%	74.9%	77.2%
Pasivo No Corriente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Cuentas por pagar comerciales y diversas	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%
Provisión	0.0%	0.0%	0.4%	3.8%
Total pasivo no corriente	0.0%	0.0%	0.4%	4.3%
Total Pasivo	54.7%	72.8%	75.3%	81.5%
Capital y Patrimonio	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Capital social	11.2%	8.5%	8.3%	8.0%
Reserva Legal	1.7%	1.3%	1.2%	0.1%
Ganancias no realizadas	0.0%	-3.7%	0.0%	0.0%
Resultados acumulados	9.8%	7.5%	2.8%	1.1%
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la controladora	22.6%	13.6%	12.4%	9.2%
Participación no controladora	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Patrimonio Neto	45.3%	27.2%	24.7%	18.5%
Total Pasivo y Patrimonio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla A4

Análisis Horizontal del Estado de la Situación Financiera Actual 2014-2017

Rubro	Análisis horizontal		
	2015-2014	2016-2015	2017-2016
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	48.7%	-23.8%	40.0%
Cuentas por cobrar comerciales y diversas, neto	35.6%	1.0%	5.7%
Cuentas por cobrar relacionadas	51.4%	3.8%	2.8%
Existencias	265.9%	-50.1%	114.0%
Gastos pagados por anticipado	121.4%	27.6%	-16.4%
Total activo corriente	40.9%	-2.2%	9.1%
Activo No Corriente			
Inversiones en subsidiaria y asociada	0.0%	296.5%	-73.1%
Inversiones inmobiliarias, neto	133.4%	-57.2%	149.4%
Inmuebles, maquinaria y equipo, y propiedades, neto	20.7%	-45.3%	94.9%
Activos, intangible, neto	-86.0%	1015.5%	-90.5%
Otros activos	0.0%	0.0%	0.0%
Total activo no corriente	16.8%	11.0%	-3.8%
Total Activo	31.0%	2.6%	4.0%
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	2017.5%	21.2%	-12.0%
Cuentas por pagar comerciales	-18.1%	-29.5%	51.3%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	104.4%	10.4%	8.7%
Remuneraciones por pagar	45.2%	-8.4%	16.5%
Otras cuentas por pagar	-47.0%	139.1%	-55.4%
Porción corriente de provisión			
Pasivo Corriente	74.5%	5.5%	7.2%
Pasivo No Corriente			
Cuentas por pagar comerciales y diversas			
Provisión			822.5%
Total pasivo no corriente			957.9%
Total Pasivo	74.4%	6.1%	12.6%
Capital y Patrimonio			
Capital social	0.0%	0.0%	0.0%
Reserva Legal	0.0%	0.0%	-88.5%
Ganancias no realizadas			
Resultados acumulados	0.0%	-61.4%	-59.1%
Patrimonio neto atribuible a los accionistas de la controladora	-21.4%	-6.6%	-22.2%
Participación no controladora			
Patrimonio Neto	-21.4%	-6.6%	-22.2%
Total Pasivo y Patrimonio	31.0%	2.6%	4.0%